

# Архітектура європейської безпеки в ХХІ столітті



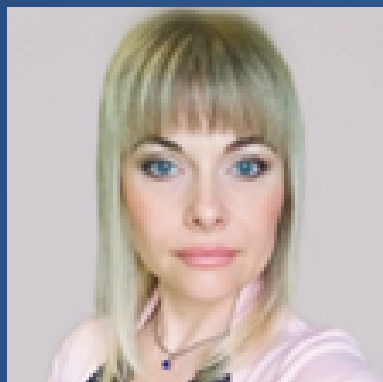


**Задоя  
Анатолій Олександрович,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля. Має багаторічний досвід викладацької та дослідницької роботи в університетах України та Європи. Автор більше 300 наукових робіт. Заслужений працівник народної освіти України.

**Федулова  
Світлана Олександрівна,**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля. Досвідчений викладач і науковець. Керівник та учасник багатьох міжнародних проєктів Erasmus+. Автор більше 190 наукових робіт.



**ANU**

Alfred Nobel  
University

[duan.edu.ua](http://duan.edu.ua)

# **АРХІТЕКТУРА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В ХХІ СТОЛІТТІ**

**За загальною редакцією  
А.О. Задоя та С.О. Федулової**

**Дніпро, 2026**

*Рецензенти:*

**О.І. Лайко,**

*доктор економічних наук, професор, заступник директора з  
наукової роботи ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»*

**В.Я. Швець,**

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
менеджменту Національного ТУ «Дніпровська політехніка»*

**С.В. Філіппова,**

*доктор економічних наук, професор, директор Інституту  
економіки та менеджменту Національного університету «Одеська  
політехніка»*

**А 26** Архітектура європейської безпеки в ХХІ столітті:  
Монографія [Електронне видання]. За загальною редакцією  
проф. А.О. Задоя та С.О. Федулової. Дніпро: Університет імені  
Альфреда Нобеля, 2026. 593 с.  
<https://doi.org/10.32342/eurosec/9789664346181>

Монографія поєднує теоретико-методологічний, аналітичний і прикладний рівні дослідження. Вона пропонує цілісне бачення архітектури глобальної безпеки, де інтегруються економічні, екологічні, енергетичні, цифрові та соціальні виміри. У центрі уваги – Україна як активний суб'єкт формування нового безпекового порядку Європи, що ґрунтується на принципах стійкості, партнерства, інноваційності та взаємної відповідальності.

Результати дослідження носять міждисциплінарний характер та будуть корисні усім тим, хто цікавиться перспективами побудови нової архітектури європейської безпеки.

**ISBN 978-966-434-618-1**

Монографія підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Висвітлення нової архітектури європейської безпеки у викладанні та наукових дослідженнях» № 101126795 – EuSANU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

**ISBN 978-966-434-618-1**

© А.О. Задоя, С.О. Федулова, 2026  
© Університет імені Альфреда Нобеля, 2026



## Зміст

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Передмова</i>                                                                                                       | 6   |
| <i>Вступ</i>                                                                                                           | 8   |
| <b>Розділ 1. Загальні засади побудови нової системи глобальної безпеки</b>                                             | 11  |
| <i>Глава 1.</i> Сучасна архітектоніка глобальної безпеки: які конструктивні елементи потребують заміни                 | 12  |
| <i>Глава 2.</i> Глобальна безпека у світі змін під впливом чинників розвитку та новітніх загроз                        | 30  |
| <i>Глава 3.</i> Геополітична рецесія та шлях до нової системи глобальної безпеки                                       | 51  |
| <i>Глава 4.</i> Безпека транскордонних територій в умовах розвитку єврорегіонального співробітництва                   | 68  |
| <i>Глава 5.</i> Глобальні бізнес-ризики та напрями їх мінімізації                                                      | 93  |
| <i>Глава 6.</i> Стратегічні аспекти управління енергетичною та екологічною безпекою                                    | 111 |
| <b>Розділ 2. Діалектика глобальної, регіональної та національної безпеки</b>                                           | 133 |
| <i>Глава 7.</i> Глобальні проблеми сучасності і європейська безпека                                                    | 134 |
| <i>Глава 8.</i> Безпекові виклики XXI століття: гармонізація глобальних та національних інтересів                      | 162 |
| <i>Глава 9.</i> Формування моделі сталого розвитку держави для забезпечення національної безпеки                       | 183 |
| <i>Глава 10.</i> Узгодження безпекових дій у Європі на основі спільних уявлень про економічну конкуренцію та логістику | 210 |
| <i>Глава 11.</i> Вклад України у кадрову безпеку та скорочення диспропорцій на ринку праці Європи                      | 231 |
| <b>Розділ 3. Економічна безпека Європи та її складові</b>                                                              | 247 |
| <i>Глава 12.</i> Економічна безпека як інституційна передумова інноваційного розвитку суспільства                      | 248 |
| <i>Глава 13.</i> Спільна зовнішня та безпекова політика Європейського Союзу (CFSP): виклики та перспективи для України | 265 |

|                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 14.</b> Формування регіональної політики згуртованості публічного управління з урахуванням регламентів ЄС: адаптація до викликів безпеки та повоєнне відновлення | <b>280</b> |
| <b>Глава 15.</b> Економічна безпека Європи в епоху штучного інтелекту та цифрової трансформації                                                                           | <b>299</b> |
| <b>Глава 16.</b> Інтелектуальні системи для нагляду та управління безпекою праці в Європейських країнах                                                                   | <b>315</b> |
| <b>Глава 17.</b> Корпоративне управління в контексті викликів європейської безпеки                                                                                        | <b>333</b> |
| <b>Розділ 4. Європейська безпека та Україна</b>                                                                                                                           | <b>349</b> |
| <b>Глава 18.</b> Україна як ключовий чинник європейської безпеки: геополітичні та економічні аспекти                                                                      | <b>350</b> |
| <b>Глава 19.</b> Конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств у системі транскордонної інтеграції України до ЄС                                             | <b>367</b> |
| <b>Глава 20.</b> Європейська безпека та Україна: роль міжнародних організацій у фінансовій стабільності                                                                   | <b>382</b> |
| <b>Глава 21.</b> Інвестиційний кейс повоєнного відновлення України: транскордонні водневі кластери, ніаршоринг, інноваційне оподаткування                                 | <b>401</b> |
| <b>Розділ 5. Цифрова трансформація глобальної безпеки</b>                                                                                                                 | <b>417</b> |
| <b>Глава 22.</b> Вплив цифровізації на конкурентоспроможність українського бізнесу на ринку ЄС: виклики та можливості                                                     | <b>418</b> |
| <b>Глава 23.</b> Врахування впливу ризиків діджиталізації на формування кадрового потенціалу підприємств регіону у стратегіях управління їх розвитком                     | <b>443</b> |
| <b>Глава 24.</b> Digital-менеджмент у забезпеченні економічної безпеки організацій в умовах домінування Big Tech                                                          | <b>462</b> |
| <b>Глава 25.</b> Екологічна та цифрова трансформація як інструменти зміцнення глобальної економічної безпеки: стратегічні цілі та результати Європейського Союзу          | <b>482</b> |
| <b>Розділ 6. Інтеграція України у європейський економічний та політико-правовий простір</b>                                                                               | <b>503</b> |

|                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 26.</b> Методологічні підходи до підвищення ефективності інтеграційних процесів у економічний та політико-правовий простір ЄС | <b>504</b> |
| <b>Глава 27.</b> Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток судочинства в Україні                                                    | <b>521</b> |
| <b>Глава 28.</b> Роль України у трансформації європейського безпекового порядку: від партнерства до повноправного членства             | <b>541</b> |
| <b>Глава 29.</b> Трансформація економічного простору на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС                    | <b>566</b> |
| <b>Автори</b>                                                                                                                          | <b>588</b> |

## Передмова

Сучасні геополітичні та геоекономічні процеси засвідчують фундаментальні зсуви у світовому порядку, переконливо демонструючи посилення безпекових факторів як одних з ключових, що справляють вплив на формування національних політико-правових та економічних стратегій. Вразливості сучасного міжнародного правопорядку провокуються непослідовними, а часом свідомими діями країн, що займають лідерські позиції у світовій торгівлі, мають значний потенціал у військовій сфері та впливову політичну силу у відносинах з іншими державами.

Військова агресія проти України, яка дотепер триває, надсилає потужний сигнал міжнародним організаціям та наддержавним об'єднанням про те, що міжнародні безпекові запобіжники є малоефективними, і у зв'язку з цим у порядку денному побудови архітектури безпеки з'являються питання активізації інвестування в оборонні технології та поглиблення кооперації між країнами у різних сферах їх спільних інтересів. Особливо це важливо для посилення військових спроможностей та підвищення ефективності фінансово-економічного забезпечення співпраці Європейського Союзу та України на засадах стратегічного прогнозування та формування адаптивного правового регулювання.

Європейський Союз визнає Україну частиною європейської безпекової архітектури, що проголошено у Білій книзі з європейської оборони – Готовність 2030. Пріоритетними для посилення оборонних можливостей ЄС визнаються заходи, здатні інтегрувати оборонну промисловість України до Європейської оборонної технологічної та промислової бази.

Вказане слід розглядати у контексті значно більш широких за змістом процесів з євроінтеграції, що мають за мету наблизити національну правову систему до права Європейського Союзу. Збереження фундаментальних цінностей, на яких засновано Європейський Союз, одночасно стає ідеологічною основою реформування національного механізму державного управління, структурних змін в економіці та побудови громадянського суспільства. Впровадження реформ у стійкий та сталий спосіб, спираючись на принципи ЄС у сфері правотворчої діяльності, вже сьогодні закладає

надійне підґрунтя для запобігання ризикам та мінімізації їх негативних наслідків.

Грунтовна оцінка сучасним перетворенням у політико-правовій та економічній системах України, що міститься у цій колективній монографії, особливо з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів, формує комплексну візію подальших перспектив інтеграції Української держави у архітектуру європейської безпеки.

***Володимир УСТИМЕНКО,***

член-кореспондент НАН України,

член-кореспондент НАПрН України,

доктор юридичних наук, професор,

заслужений юрист України,

директор Державної установи

«Інститут економіко-правових досліджень

імені В.К. Макутова Національної академії наук України»

## Вступ

У XXI столітті світова система безпеки зазнає фундаментальної трансформації, що зумовлена поєднанням класичних геополітичних викликів і новітніх загроз, серед яких – гібридні конфлікти, кібератаки, енергетичні шоки, пандемії, екологічні кризи та структурні деформації глобальної економіки. Класичні уявлення про безпеку як про військово-політичну стабільність більше не відповідають новим реаліям. Сьогодні безпека стає багатовимірним явищем, що охоплює політичний, економічний, соціальний, інформаційний, енергетичний, екологічний та цифровий виміри. Водночас система міжнародних інститутів, створена після Другої світової війни, дедалі менше здатна ефективно реагувати на швидкоплинні глобальні зміни.

Монографія, яку пропонує авторський колектив, присвячена всебічному аналізу сучасної архітектури глобальної безпеки та пошуку теоретико-методологічних і практичних засад побудови її оновленої моделі. Метою дослідження є обґрунтування нової системи глобальної безпеки взагалі та європейської, зокрема, адаптованої до умов багатополярного світу, цифрової трансформації та зростаючої взаємозалежності держав, регіонів і корпорацій.

***Перший розділ*** розкриває загальні засади побудови нової системи глобальної безпеки. У ньому визначено ключові структурні елементи сучасної системи, що втратили ефективність, і запропоновано концептуальні напрями їх оновлення. Аналізується феномен геополітичної рецесії – поступового зниження впливу традиційних центрів сили, що створює передумови для формування поліцентричного світу. Окрему увагу приділено питанням єврорегіонального співробітництва, транскордонної безпеки, енергетичної та екологічної стабільності, а також глобальним бізнес-ризикам, які формують нові підходи до управління міжнародними корпораціями.

***Другий розділ*** присвячено діалектиці взаємозв'язку глобальної, регіональної та національної безпеки. У ньому аналізуються напрями гармонізації глобальних і національних інтересів у контексті безпекових викликів XXI століття, роль європейської безпеки як складової системи глобального порядку, а також проблеми формування національної моделі сталого розвитку. Значне місце відведено тематиці кадрової безпеки, скорочення диспропорцій на ринку праці ЄС і внеску України у формування європейського трудового потенціалу.



**Третій розділ** розкриває економічну безпеку Європи та її складові, розглядаючи її як інституційну передумову інноваційного розвитку та цифрової інтеграції. Автори аналізують механізми Спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС (CFSP), формування політики згуртованості публічного управління, адаптацію до викликів безпеки в умовах повоєнного відновлення, а також вплив штучного інтелекту, цифровізації та корпоративного управління на стійкість європейської економіки.

**Четвертий розділ** має прикладний характер і зосереджується на ролі України в європейській безпековій архітектурі. Розглядається потенціал України як ключового гравця в системі європейської безпеки, її участь у трансформації ринку праці, транскордонній інтеграції, фінансовій стабільності та розвитку інноваційних секторів економіки. Особливу увагу приділено інвестиційним кейсам повоєнного відновлення, зокрема створенню транскордонних водневих кластерів і розвитку ніршорингових моделей виробництва, які стають каталізатором інтеграції України до європейського економічного простору.

**П'ятий розділ** присвячено цифровій трансформації глобальної безпеки. У ньому досліджено, як цифровізація, розвиток штучного інтелекту, Big Tech і системи цифрового менеджменту змінюють структуру ризиків, конкурентоспроможність бізнесу та безпекові стратегії держав. Автори аналізують взаємозв'язок між діджиталізацією, екологічною трансформацією та глобальними стратегіями ЄС у сфері сталого розвитку та економічної безпеки.

**Шостий розділ** окреслює напрями інтеграції України у європейський економічний і політико-правовий простір, приділяючи увагу методологічним аспектам підвищення ефективності інтеграційних процесів, гармонізації законодавства, розвитку судочинства та трансформації економічного простору деокупованих територій. Саме через ці процеси формується новий європейський безпековий порядок, у якому Україна поступово переходить від статусу партнера до повноправного учасника.

Таким чином, монографія поєднує теоретико-методологічний, аналітичний і прикладний рівні дослідження. Вона пропонує цілісне бачення архітектури глобальної безпеки, де інтегруються економічні, екологічні, енергетичні, цифрові та соціальні виміри. У центрі уваги – Україна як активний суб'єкт формування нового безпекового порядку

Європи, що ґрунтується на принципах стійкості, партнерства, інноваційності та взаємної відповідальності.

Авторський колектив представляє науковців із різних сфер дослідження (економіка, політика, право, техніка, екологія тощо) з усіх регіонів України. Це робить дослідження комплексним, а його результати – міждисциплінарними. Тому ми переконані, що монографія буде корисна усім тим, хто цікавиться проблемами світової та європейської безпеки і напрямками її трансформації у нових геостратегічних умовах.

Монографія підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Висвітлення нової архітектури європейської безпеки у викладанні та наукових дослідженнях» № 101126795 – EuSANU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH та є першою із запланованого циклу видань, присвячених цій тематиці.

***Будьте завжди в безпеці, дорогі читачі!***

***Анатолій ЗАДОЯ,***

доктор економічних наук, професор

***Світлана ФЕДУЛОВА,***

доктор економічних наук, професор

**Розділ 1**  
**Загальні засади побудови нової системи**  
**глобальної безпеки**

# **Глава 1**

## **Сучасна архітектоніка глобальної безпеки: які конструктивні елементи потребують заміни**

**(А.О. Задоя, О.А. Задоя)**

---

У першій третині ХХІ століття міжнародна система безпеки переживає глибоку трансформацію. Конструкції, збудовані після Другої світової війни, дедалі менше відповідають реаліям поліполярного (інколи навіть неструктурованого), гібридного й технологічно ускладненого світу. Війна Росії проти України, загострення суперечностей між США і Китаєм, ерозія режимів контролю над озброєннями, поява нових сфер безпеки (кіберпростір, автономні системи, космос) – усе це ставить під сумнів ефективність традиційних безпекових інститутів. Водночас зростає значення економічних, цифрових і інформаційних важелів як інструментів примусу чи захисту. У цьому контексті виникає нагальна потреба в концептуальному і практичному переосмисленні глобальної архітектоніки безпеки – її базових елементів, ієрархії, ролі глобальних і регіональних акторів, а також логіки взаємодії між ними.

Цю главу присвячено критичному аналізу сучасної архітектоніки глобальної безпеки з метою виявлення її конструктивних дефектів, обґрунтування потреби в реформуванні та окреслення можливих альтернатив. Структура глави передбачає три тематичні блоки: історичний контекст і еволюція архітектури безпеки; основні дефекти й обмеження чинної моделі; стратегічні напрями модернізації глобальної безпеки через монтуння нових конструктивних елементів.

## **1.1. Еволюція глобальної системи безпеки: політичний та економічний виміри**

Глобальна система безпеки зазнала глибоких трансформацій із середини ХХ століття. Основними факторами такої трансформації стали геополітичні зрушення, економічна інтеграція та інституційний розвиток. Ця еволюція відображає складну взаємодію між динамікою політичної влади та економічними силами, які продовжують визначати міжнародні відносини сьогодні. Повномасштабна війна Росії проти України знаменує поворотний момент у світовій політиці, ілюструючи дедалі більші спроби авторитарних ревізіоністів підірвати заснований на загальновизнаних правилах міжнародний порядок, встановлений після Другої світової війни.

Опитування, проведене фахівцями Мюнхенської безпекової конференції у листопаді 2024 р. серед респондентів з країн G7 та BICS (BRICS, але без Росії), продемонструвало загальне зростання відчуття небезпеки. Звичайно, у досліджуваних країнах по-різному оцінюють основне джерело небезпеки. Однак, в цілому, після минулорічного зниження сприйняття глобального ризику, Мюнхенський безпековий індекс 2025 фіксує сукупне зростання 20 показників ризику, тоді як десять показників загалом знизилися, а два залишилися стабільними [1]. Досить цікавою є оцінка перспектив безпеки, яку демонструють респонденти. Лише у Китаї та Індії при опитуванні респонденти оптимістично оцінюють можливості підвищення рівня безпеки у найближчі 10 років (близько 60% опитаних вважають, що через 10 років їх країна буде більш безпечною, тоді як 11% та 18%, відповідно, не вірять у це). У США, ПАР та Бразилії число оптимістів та песимістів практично однакове. Для європейських же країн характерним є очікування погіршення безпекової ситуації у найближчі 10 років. У покращення рівня безпеки вірять від 17% (Німеччина) до 24% (Велика Британія), тоді як песимістично оцінюють перспективу від 41% (Велика Британія) до 52% (Німеччина). Зрозуміло, що європейські респонденти вважають основним джерелом небезпеки Росію та Іран. Цікаво, що після обрання президентом США Дональда Трампа сприйняття ризику, що становить США, різко зросло серед інших країн G7, особливо в Німеччині та Канаді. Це можна пояснити побоюванням початку тарифних воєн з боку США. І як показали подальші дії, ці побоювання багато в чому виправдалися. Однак найбільш песимістичними

виявилися респонденти з Японії: кількість тих, хто очікує погіршення ситуації у 4 рази більша тих, хто має надію на поліпшення (табл. 1.1). Для японців основне джерело небезпеки – це КНДР та Китай. Показовою також є тісна кореляція між безпековими очікуваннями та вірою у зростання суспільного багатства [1]. Усе це є свідченням того, що існуюча система безпеки не викликає довіри та потребує суттєвого реформування.

Таблиця 1.1

**Думки респондентів щодо того, чи буде їхня країна безпечнішою через десять років, листопад 2024 р., у відсотках\***

| Країна          | Згоден | Не знаю | Не згоден |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Китай           | 60     | 30      | 11        |
| Індія           | 58     | 24      | 18        |
| США             | 35     | 33      | 32        |
| ПАР             | 35     | 30      | 36        |
| Бразилія        | 30     | 36      | 34        |
| Канада          | 24     | 42      | 34        |
| Велика Британія | 24     | 36      | 41        |
| Італія          | 18     | 38      | 44        |
| Франція         | 22     | 29      | 49        |
| Німеччина       | 17     | 32      | 52        |
| Японія          | 13     | 33      | 54        |

\* Складено авторами за [1]

Архітектура безпеки після Другої світової війни постала з попелу глобального конфлікту та була побудована на чотирьох фундаментальних стовпах: *полярність, інститути, режими та звичай*. Міжнародна система перейшла від довоєнної багатополарності до біполярного порядку, де домінували Сполучені Штати та Радянський Союз. Ця біполярність не була спонтанною, а скоріше виникла внаслідок зміни динаміки влади, яка почалася наприкінці 1930-х років і зміцнилася під час війни [2].

Архітектори цього нового міжнародного порядку створили інститути, процеси, правила та норми, призначені для сприяння колективному вирішенню проблем, запобігання протекціоністським імпульсам і стабілізації світової економіки. Ця структура була заснована як на реалістичних, так і на нормативних засадах – визнаючи важливість великих держав, а також впроваджуючи ліберальні цінності в глобальну систему управління [3]. Як зазначив Збігнев Бжезінський, «зміцнення

глобальної безпеки є важливим компонентом національної безпеки», визнаючи, що національна та глобальна безпека стали внутрішньо пов'язаними [4].

Коли очікуваний глобальний консенсус поступився місцем напруженості часів холодної війни, ці інституції слугували точками об'єднання проти радянського впливу, водночас створюючи основу для колективного вирішення проблем і забезпечуючи участь США у світовій політиці таким чином, щоб сприяти миру [3]. У результаті багатостороння чутливість створила моделі співпраці, які пережили саму холодну війну.

Вирішальну роль у підтримці стабільності в глобальній системі безпеки мали відігравати міжнародні організації. Організація Об'єднаних Націй, Рада Безпеки якої відображає погляди керівництва великих держав, стала центральною політичною інституцією післявоєнного порядку [3]. НАТО розвивалася як військовий альянс, що захищав інтереси Заходу, тоді як Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) згодом стала платформою для діалогу через розрив між Сходом і Заходом.

На економічному фронті система ГАТТ (1948–1995) та її наступниця, Світова організація торгівлі (1995–до тепер), встановили засновані на уніфікованих правилах рамки міжнародної торгівлі. Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк і Банк міжнародних розрахунків (BIS) сформували інституційний центр економічного порядку, надаючи важливу підтримку в моменти кризи. Ці установи продемонстрували свою цінність, зокрема, під час надзвичайних фінансових ситуацій, таких як боргова криза в Латинській Америці, азіатська фінансова криза 1997 р. та глобальна фінансова криза 2007-2008 рр.

Сформований економічний порядок мав гарантувати державам-учасникам процвітання через структуровану торговельну та інвестиційну систему. Однак у міру того, як глобальний ландшафт змінюється, ці інституції стикаються з дедалі більшим тиском необхідності реформування.

Глобалізація, яка розвивається з 1980-х років, докорінно змінила питання безпеки як на національному, так і на регіональному рівнях. На економічному рівні глобалізація впливає на безпеку національних держав через особливості процесів міжнародних трансакцій. Румунські дослідники визначили глобалізацію як головний фактор у досягненні

національної та регіональної безпеки, припускаючи, що комплексна безпека не може бути повністю гарантована без урахування глобальної економічної інтеграції [4].

Популярність ліберальної моделі економічної політики суттєво вплинула на переосмислення глобальних ризиків, трансформуючи традиційні загрози безпеці в більш складні, взаємопов'язані виклики. За словами Розенау, кінець двадцятого століття став свідком бурхливих змін, що характеризуються переходом від індустріальних до постіндустріальних порядків, зосереджених на технології; появою транснаціональних проблем, що впливають на глобальне середовище життя; зниженням можливостей держави вирішувати складні політико-економічні відносини; посиленням тенденції до децентралізації [5]. Ця динаміка продовжувала посилюватися в двадцять першому столітті.

Тим не менш, переваги глобалізації розподіляються нерівномірно. Впровадження моделей та теорій ліберального міжнародного порядку призвели до значної нерівності та уповільнення зростання в багатьох регіонах, що вимагає реформ, якщо загальний порядок хоче вижити [3]. Ці економічні диспропорції самі по собі можуть стати загрозою безпеці, коли підживлюють нестабільність, екстремізм або конфлікт.

Суттєвим чинником, що змінив геостратегічну ситуацію, став перехід від біполярності до поліполярності [6]. Після розпаду Радянського Союзу та з початком демократичних і ринкових перетворень у колишніх радянських республіках складалося враження, що світ повернувся до моноцентричної моделі, оскільки і економічно, і політично, і технологічно США були незаперечним лідером. Однак швидкі темпи зростання економіки Китаю та його активна зовнішньоекономічна діяльність призвели до того, що економіки цих країн стали не просто співставними: за цілим рядом показників Китай випереджає США. Над світом знову «нависла тінь» біполярності, але уже в іншому складі та в інших умовах. Проте 90-ті роки XX століття та нульові роки XXI століття, коли було відсутнє протистояння двох центрів та не було потреби у країн вирішувати «за кого ти», зіграли свою роль. З'явився цілий ряд країн, які почали реалізувати свою стратегію лідерства, спочатку на регіональному рівні, а з часом і на світовому. Навіть коли почала вимальовуватися нова пара лідерів, вони не стали однозначно на чийсь сторону, а намагалися проводити свою власну політику. До таких країн можна віднести Японію, Туреччину, Індію, Росію тощо. Світ став поліцентричним. Більше того, сьогодні можливо



навіть більш точним по відношенню до глобального світоустрою буде використовувати характеристику «неупорядковано поліцентричний». На нашу думку, неупорядкований поліцентричний світ – це концепція сучасної міжнародної системи, в якій відсутній домінуючий центр сили, а кілька держав або блоків (США, Китай, ЄС, Індія, Росія, Туреччина, Бразилія тощо) здійснюють вплив одночасно, без узгоджених правил гри, інституційного арбітра чи спільного бачення глобального порядку. Цей термін описує перехід від однополярного чи біполярного світу до множинного світового устрою, в якому:

- геополітичні центри сили конкурують між собою;
- міжнародні норми фрагментуються або не визнаються всіма акторами;
- зростає значення регіональних союзів, мережових структур;
- масове створення *ad hoc*-альянсів як тимчасових коаліцій або об'єднань між державами, організаціями чи іншими суб'єктами міжнародних відносин для вирішення конкретної проблеми або досягнення однієї мети (наприклад, Глобальна коаліція проти ІДІЛ, Коаліція «Рамштайн», «Кримська платформа», AUKUS тощо);
- спостерігається надмірна конфліктність, суперечливість стратегій, відсутність механізмів узгодження інтересів.

Як зазначає Річард Хаас, це «світ без центру», в якому сила розподілена, а інститути не встигають за змінами [7]. Така модель створює нестабільність, підвищує ризик конфліктів і ускладнює вироблення колективних рішень щодо глобальних викликів (клімат, війни, технології, пандемії). Традиційні безпекові інститути, створені під біполярний світ не здатні ефективно працювати у такі умови.

Ще одним чинником дестабілізації існуючої архітектури світової безпеки є фінансові та політичні кризи, які неодноразово демонстрували свою здатність підривати безпеку на багатьох рівнях. Нещодавні дослідження надають переконливі докази того, що конфлікти та політична нестабільність пов'язані з вищою ймовірністю системних банківських криз, при цьому шанси банківської кризи у 2,5 рази вищі у країнах, які постраждали від конфлікту. Крім того, тривалість конфлікту позитивно корелює з ймовірністю кризи: ймовірність переживання банківської кризи досягає 25%, якщо конфлікт триває десять років, у порівнянні з 16,4% для дворічних конфліктів [8].

Конфлікти та політична нестабільність в одній країні можуть мати негативний вплив на банківські системи сусідніх країн. Основним

каналом передачі є фінансові кризи, що виникають після періодів конфлікту чи політичної нестабільності. Ця взаємозалежність між політичною стабільністю та фінансовою безпекою підкреслює складний зв'язок між різними вимірами глобального середовища безпеки.

Еволюція глобальної системи безпеки відображає триваючу напругу між політикою великих держав та інституційним співробітництвом, між економічною інтеграцією та національним суверенітетом. Незважаючи на те, що післявоєнний порядок створив безпрецедентне процвітання та стабільність для багатьох країн, він стикається з серйозними проблемами з боку популістських рухів, зростання нерівності та відновлення конкуренції великих держав.

Разом з тим, найбільш серйозна загроза міжнародному порядку може бути внутрішньою, а не зовнішньою. Якщо світове суспільство продовжуватиме втрачати віру в політичні та економічні цінності і системи, що є центральними для порядку, воно ризикує бути «випорожненим зсередини» та позбавитися свого впливу [3]. Мюнхенська конференція з безпеки визнала, що, окрім підризу міжнародного права та прав людини, повернення до політики влади кидає виклик багатосторонньому співробітництву, терміново необхідному для подолання глобальних викликів, таких як зміна клімату та надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я [1].

Глобальна система безпеки має розвиватися в напрямку більш справедливого багатостороннього управління, зберігаючи при цьому основні інститути та норми, які десятиліттями лежали в основі відносного миру та процвітання. Ця еволюція визначить, чи зможе система ефективно протистояти викликам безпеки ХХІ століття, чи вона поступиться місцем принципово іншому глобальному порядку.

## **1.2. Конструктивні дефекти: що треба змінювати**

Послідовне застосування принципів, успадкованих від порядку епохи «холодної війни», сформувало цілу низку конструктивних обмежень у сучасній архітектоніці глобальної безпеки. Ці недоліки не лише підривають ефективність ключових інституцій, а й зменшують легітимність світового порядку в очах більшості країн Глобального Півдня. У табл. 1.2 наведені основні елементи класичної глобальної архітектури безпеки з виділенням їх функцій та визначенням тих слабкостей, які особливо яскраво проявили себе у нових

геостратегічних реаліях. Спробуємо детальніше їх проаналізувати та підготувати основу для наступного обґрунтування пропозицій по перебудові.

Таблиця 1.2

**Основні елементи класичної глобальної архітектури безпеки\***

| Елемент                      | Функція                            | Слабкість сьогодні                                                                                         |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рада Безпеки ООН             | Міжнародні санкції, підтримка миру | Блокування вето, нерепрезентативність                                                                      |
| NATO, CFE, Open Skies Treaty | Контроль над conventional forces   | Припинення дії, дилема безпеки в Європі                                                                    |
| Wassenaar Arrangement        | Експортний контроль технологій     | Не регулює кіберзброю й автономні системи                                                                  |
| WTO, глобальні угоди         | Регламентація торгівлі             | Недостатній захист від політичного примусу, нездатність протистояти посиленню протекціоністських тенденцій |

\* Джерело: складено авторами

Після початку Росією повномасштабної війни проти України об'єктом особливої критики стала Організація Об'єднаних Націй та її Рада Безпеки, які продемонстрували абсолютну нездатність вплинути на агресора. Через конструктивні недоліки Рада Безпеки не в змозі прийняти рішення проти одного з її постійних членів, а Генеральна Асамблея ООН на одному й тому ж засіданні може приймати дві резолюції, які суперечать одна одній, як це, зокрема, було до третьої річниці повномасштабної війни в Україні.

І у цьому немає нічого дивного. Адже Організація Об'єднаних Націй, створена в 1945 році, відображає геополітичну ситуацію повоєнного світу, а не реалії ХХІ століття. Особливо це стосується Ради Безпеки ООН (UNSC), де п'ять постійних членів (P5) – США, Велика Британія, Франція, Росія, Китай – мають право вето. Як це не парадоксально, але й сьогодні світ намагається вирішувати проблеми безпеки, базуючись на принципах, які були реалізовані ще 200 років тому у моделі першої європейської міжнародної моделі безпеки, створеної після наполеонівських війн та побудованої за принципом «переможець отримує все» [9]. Тим часом такі великі регіональні держави, як Індія, Бразилія, Нігерія, Японія або Південна Африка, позбавлені права постійного представництва. Ця асиметрія породжує відчуття нерівності та викликає зростаюче невдоволення, особливо

серед країн Глобального Півдня. Як зазначає Weiss, структура UNSC застаріла та не відповідає принципам легітимного глобального управління [10]. Визнаючи це, численні держави закликають до розширення Ради Безпеки та перегляду механізму вето, що часто блокує навіть базові рішення у сфері безпеки.

Технічний прогрес останніх років значно розширив сфери виникнення загроз світовій та національній безпеці. Разом з тим, новітні сфери потенційних конфліктів – кіберпростір та космос – залишаються практично нерегульованими на глобальному рівні. Ще у 2001 р. була прийнята Будапештська конвенція про кіберзлочинність (Budapest Convention on Cybercrime) [11]. Вона була першим міжнародним договором, спрямованим на боротьбу з кіберзлочинністю та забезпечення безпеки електронних доказів. Дотримання Конвенції забезпечує основу для гармонізації національного законодавства, сприяння міжнародній співпраці та встановлення процедур розслідування кіберзлочинів. Конвенція стосується різних кіберправопорушень, включаючи порушення авторських прав, комп'ютерне шахрайство, дитячу порнографію та порушення мережевої безпеки. Однак такі новітні загрози, як автономна кіберзброя, deepfake-технології або атаки на критичну інфраструктуру, залишаються поза межами чинного міжнародного права.

Космічний простір також регулюється обмежено – Договір про космос 1967 р. забороняє розміщення зброї масового знищення, але не дає відповідей на нові виклики: розгортання супутникових систем розвідки, приватизація космосу, військові платформи на орбіті. Як зазначають сучасні дослідники, правовий вакуум у сферах, що стрімко милітаризуються, створює ризик неконтрольованої ескалації [13].

Разом з тим, навіть система контролю над звичайними озброєннями, створена в період холодної війни, втратила стабільність і ефективність. Договір про звичайні збройні сили в Європі (CFE) [14], Договір про ліквідацію ракет середньої і меншої дальності (INF) [15], а також Угода «Відкрите небо» [16] фактично припинили дію через вихід з них США, Росії та інших сторін. Це призвело до небаченої з 1980-х років нестабільності в Європі, особливо на тлі російсько-української війни. Останнім часом багато європейських країн, зокрема і Україна, прийняли рішення про вихід з Оттавської конвенції про заборону застосування, накопичення запасів, виробництва і передачі протипіхотних мін [17], мотивуючи такі дії необхідністю протистояти

російській агресії. Як зазначає William Lippert, «необхідне створення нових угод, які враховують і традиційне, і високоточне озброєння, а також emerging technologies, щоб зупинити гонку озброєнь» [18]. Така архітектура повинна включати нові правила прозорості, спільного моніторингу та обмежень застосування автономних систем.

Ще одна фундаментальна парадигма повоєнної архітектури міжнародної безпекової ситуації – багатостороння дипломатія (multilateralism) не витримує випробування сучасними умовами та дедалі більше фрагментується. Формальні міжнародні інституції, зокрема ООН, досить часто стають ареною протистояння великих держав, а не співпраці. Паралельно зростає роль mini-lateral форматів: BRICS, G7, G20, AUKUS, QUAD тощо. Такі формати часто мають більшу гнучкість і здатність до дії, але сприяють фрагментації загального глобального порядку. Це може призводити до «selective multilateralism», де держави обирають лише вигідні для себе формати, уникаючи спільних зобов'язань [19]. У результаті погіршується довіра між країнами та зменшується спроможність реагувати на глобальні кризи. Більше того, навіть в межах таких фрагментарних об'єднань усе частіше виникає проблема з прийняттям спільної декларації, яка б відповідала інтересам усіх учасників.

В узагальненому вигляді результати проведених досліджень конструктивних елементів архітектури міжнародної безпеки подані у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Основні конструктивні дефекти поточної архітектоники безпеки\***

| Проблема                                    | Наслідки                                                                                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Непредставницькість UNSC                    | Держава з великими ресурсами не мають постійного статусу                                         |
| Необґрунтовані veto-права                   | Затримка рішень, нерівність в доступі до санкцій та миротворчості                                |
| Відсутність кібер- та космічного регламенту | Загроза автоному систем від приватних і державних кіберботів                                     |
| Розкол multilateralism                      | Поширення mini-lateralism підриває централізовану сферу дії ООН та інших міжнародних організацій |

*\* Джерело: складено авторами*

Отже архітектоніка глобальної безпеки перебуває в глибокій кризі не лише через зовнішні виклики (війни, пандемії, клімат), але й через

внутрішні конструктивні дефекти: нерепрезентативність, нормативну стагнацію, втрату контролю над озброєннями та інституційну фрагментацію. Всі ці чинники потребують не косметичних змін, а глибокої модернізації засад глобального порядку.

### 1.3. Нові конструктивні елементи: альтернативи та реформування

Сучасна архітектура глобальної безпеки потребує не лише ремонту існуючих інститутів, а й впровадження нових конструктивних елементів, які відповідають реаліям XXI століття. Ці елементи повинні поєднувати принципи ефективності, інклюзивності, правового порядку та технологічної адаптивності. Виділимо лише кілька ключових напрямів реформування.

Перш за все, реформування потребує Організація Об'єднаних Націй та Рада Безпеки ООН. Численні пропозиції щодо реформування Ради Безпеки можна об'єднати у три групи: розширення загальної кількості членів; збільшення числа постійних членів; обмеження кола питань, щодо яких можна застосовувати право вето [20] (рис. 1.1).



***Рис.1.1. Можливі напрямки реформування Ради Безпеки ООН***

Пропозиція щодо збільшення загальної кількості членів Ради Безпеки не є беззаперечною. З одного боку, це дійсно розширить представництво в основному інституті, який має турбуватися про світову безпеку. У цьому випадку будуть більш повно представлені інтереси різних країн та регіонів світу і, можливо, будуть прийматися більш аргументовані рішення. З іншого боку, будь-яке збільшення кількості членів зробить структуру менш гнучкою та більш бюрократичною. Це може негативно позначитися на ефективності діяльності цього інституту в умовах динамічної зміни середовища.

Рада Безпеки ООН, попри свій статус найвищого органу з питань миру й безпеки, дедалі більше втрачає легітимність через нерівне представництво та політичну паралізацію, спричинену правом вето. Відомі конфлікти – від Сирії до України – показали, що право вето часто блокує рішення, які мають підтримку переважної більшості членів ООН. У відповідь на це пропонується створити нову категорію «напівпостійних» або «ротаційно-постійних» членів, до яких могли б увійти Індія, Бразилія, Нігерія, Японія та Німеччина – країни, що мають вагоме регіональне і глобальне значення. Існують численні пропозиції щодо спеціального представництва мусульманських країн.

Одночасно ставиться питання перегляду або обмеження права вето. Однією з моделей є запровадження механізму «ретроактивного вето» або «ретроактивного схвалення» – рішень, які можна було б переглянути після їх впровадження в умовах надзвичайної ситуації. Механізм ретроактивного (ретроспективного) вето був запропонований у рамках ініціативи урядів Франції та Мексики, а також підтриманий країнами групи «Accountability, Coherence and Transparency» (АСТ-Група) – як добровільну норму, що забороняє використовувати право вето у випадках геноциду, воєнних злочинів і злочинів проти людяності. Ця концепція відома як Responsibility Not to Veto (RN2V). У 2013 р. Франція і Мексика організували міністерську зустріч щодо цього питання у Генеральній Асамблеї ООН, закликавши держави-члени «утримуватися від застосування вето в ситуаціях, що включають геноцид, злочини проти людяності, воєнні злочини й етнічне чистщення» [21]. На додаток, АСТ-Група, до складу якої входили майже 30 держав, активно рекомендувала створення формального кодексу поведінки для постійних членів, що обмежував би застосування вето в разі масових злочинів і передбачав публічне обґрунтування рішення. Однак, на жаль, ця ініціатива була підтримана лише одним постійним членом Ради Безпеки – Великою Британією. Тому ретроспективне вето залишається добровільним політичним механізмом, але не вписаний у саму Хартію ООН. Він залишається політичною, а не юридичною нормою, і практично немає шансів, що цей склад Ради Безпеки погодиться на інше.

Безпека – це не тільки політика і дипломатія. Це ще й економіка та великі витрати. Тому наступним кроком перебудови безпекової архітектури може стати створення спеціалізованої фінансової інституції: Defense-Security-Resilience Bank (DSR Bank). Ця амбітна

ідея, просунута аналітиками Atlantic Council та Financial Times, полягає в створенні банку, який випускає AAA-облігації для фінансування оборонних, кібербезпекових і стійкісних інвестицій, насамперед у країнах, які не мають доступу до довгострокового кредитування [22].

Цей банк може стати фундаментом для глобальної системи безпекового постачання – подібно до ролі Світового банку для відновлення післявоєнної Європи. Його функції можуть включати: (1) гарантування ланцюгів постачання озброєнь; (2) кредитування розробників технологій оборони; (3) фінансування модернізації армій країн Глобального Півдня; (4) розгортання фондів швидкого реагування. Такий підхід формує нову архітектуру resilience finance, зменшуючи залежність від національних бюджетів та політичної волі окремих держав [23, 24].

Як уже зазначалося, сучасні конфлікти дедалі частіше мають кіберфізичний характер. Атаки на інфраструктуру, системи управління, deepfake-комунікації та автономні бойові дрони становлять екзистенційну загрозу. Попри це, міжнародне право залишається фрагментованим. Єдина глобальна угода, про яку мова йшла вище, – Будапештська конвенція 2001 р. – не охоплює найновіші форми загроз і не містить механізмів санкцій або примусу.

У зв'язку з цим все частіше лунають заклики до укладення нової Глобальної кіберконвенції, яка регламентувала б допустимі практики, забороняла застосування автономної зброї без людського контролю, і містила б положення про моніторинг і санкції [13].

У сфері космосу запропоновано запровадження «Кодексу поведінки» (Code of Conduct) щодо поведінки на орбіті, що регулює розміщення озброєння, космічне сміття та правила наближення до супутників інших держав. Такий кодекс уже розробляється в рамках ЄС та пропонується для обговорення в Генасамблеї ООН. Важливу роль у цьому процесі має відігравати автономний інститут Організації Об'єднаних Націй – United Nations Institute for Disarmament Research (UNIDIR). Його місія полягає у сприянні діалогу та розвитку і впровадженню інноваційних ідей з протидії дезінформації та міжнародної безпеки, особливо в питаннях контролю озброєнь і нестандартних загроз. Інститут працює над створенням досліджень, аналітики та практичних рекомендацій для держав, міжнародних організацій, академічної спільноти й громадянського суспільства. Серед



його ініціатив, які уже частково реалізовані або продовжують реалізовуватися, слід виділити:

- започаткування лідерських конференцій з космічної безпеки (OS24, OS25);

- розвиток цифрових інструментів (розробка та уніфікація термінології у сфері космічної безпеки для уникнення непорозуміння між учасниками дискусій (Portal, Lexicon);

- включення широкої міжнародної спільноти через Expert Network для обговорення проблем безпеки у космосі та підтримка інклюзивного діалогу з урахуванням позиції Глобального Півдня [25].

Однак, не дивлячись на те, що UNIDIR є найавторитетнішим інститутом у сфері дослідження роззброєння та космічної безпеки, він не може ефективно працювати через кілька причин. По-перше, його рішення носять суто рекомендаційний характер. Приймати будь-які рішення, що були б обов'язковими до виконання, UNIDIR не має повноважень. По-друге, фінансування його діяльності здійснюється лише за рахунок добровільних внесків країн. Обмеженість та погана прогнозованість фінансування не дозволяє здійснювати стратегічне планування або виконання важливих моніторингових заходів. По-третє, Інститут має досить обмежений вплив на країни-члени ООН. Найбільші космічні держава (США, Китай, Росія) через конфлікт інтересів досить часто просто ігнорують рекомендації UNIDIR.

Можливими шляхами вирішення перелічених проблем могло б стати надання UNIDIR стабільного фінансування від ООН та залучення його до офіційних заходів зі спеціальним мандатом. Також важливо подолати «елітну» обмеженість, коли у заходах UNIDIR приймає участь лише лімітована кількість дипломатів та політиків. Через цифровізацію результати досліджень та висновки Інституту мають бути доступними до широкого загалу, що дозволить формувати суспільну думку та впливати на політичні рішення.

Ще один ключовий елемент архітектури європейської (та й світової) безпеки – це контроль над озброєнням, який по суті розвалився протягом 2010–2022 рр. Відсутність прозорості щодо пересування сил, нарощування ударних засобів, відсутність каналів комунікації під час інцидентів – усе це веде до підвищення ймовірності ненавмисного конфлікту. Фахівці Global Governance Institute та SIPRI пропонують створити нову редакцію Договору про звичайні збройні сили в Європі (CFE II), який включав би нові типи озброєнь, flank agreements

(домовленості щодо обмеження пересування в прикордонних регіонах), цифрові системи моніторингу на базі AI та обов'язкові «прозорі» інспекції [18].

Також важливо відновити заходи взаємної довіри (confidence-building measures – CBMs), включаючи попередження про навчання, гарячі лінії між штабами, обміни даними про закупівлі, створення буферних зон. Усе це вже було частково реалізовано в межах ОБСЄ до 2010-х років і може бути оновлено в новій цифровій формі [26].

У сучасному поліцентричному світі монолітні структури, такі як ООН, дедалі частіше виявляються неспроможними до швидкого реагування. У відповідь зростає популярність мінілатеральних платформ (mini-lateral coalitions), які об'єднують 3-5 країн навколо певного завдання чи регіонального виклику. Уже сьогодні можна нарахувати десятки подібних об'єднань, учасниками яких є й Україна. Найчастіше такі об'єднання не є формалізованими, без певних юридичних атрибутів (наприклад, «Рамштайн», «Кримська платформа», «Чеська ініціатива» тощо). Ці альянси можуть діяти гнучко, швидко та технологічно адаптивно. Деякі автори пропонують розвивати гібридну модель, в якій мінілатеральні ініціативи функціонують у рамках загальних принципів ООН та Віденської конвенції, але з власною оперативною автономією [27].

Проаналізовані підходи демонструють, що безпекова архітектура XXI століття повинна бути не просто відновленням минулого, а інноваційною спробою узгодити технологічні реалії, регіональні інтереси й потребу в глобальній легітимності. Реформа інституцій, створення нових фінансових та технологічних інструментів, запровадження нормативних режимів для нових сфер безпеки – усе це є необхідною умовою побудови справді життєздатного міжнародного порядку.

Таким чином, наявна глобальна архітектоніка безпеки є продуктом минулого, але сьогодні менш придатна для збереження стабільності перед лицем політичної невизначеності, технологічних ризиків і кліматичних потрясінь. Конструктивні елементи, такі як права вето, неповне представництво, відсутність кіберконтролю та застаріла arms-control система, не відповідають нинішнім потребам. Пропоновані нові конструктивні рішення забезпечують гнучкість, легітимність і здатність реагувати оперативно та колективно. Це дозволить перейти від застарілої моделі світового порядку до адаптивної, багаторівневої і

демократизованої архітектоніки глобальної безпеки, яка здатна забезпечити адекватну відповідь на виклики ХХІ століття.

### Список використаної літератури

1. Munich Security Index 2025. URL: [https://securityconference.org/assets/02\\_Dokumente/01\\_Publikationen/2025/MSR\\_2025/Kapitel/MSR\\_2025\\_Munich\\_Security\\_Index.pdf](https://securityconference.org/assets/02_Dokumente/01_Publikationen/2025/MSR_2025/Kapitel/MSR_2025_Munich_Security_Index.pdf)
2. Bingöl O. Transformation of international security architecture in 21st century and the challenges for Turkey. New world architecture of economy and security. 2022. PP. 447–463. URL: [https://tasam.org/Files/Icerik/File/yeni\\_dunya\\_ekonomi\\_ve\\_guvenlik\\_mim\\_arisi\\_IGK2019\\_5-448-464\\_pdf\\_e96a29a2-3c5f-4025-ae15-3c7f639afe0c.pdf](https://tasam.org/Files/Icerik/File/yeni_dunya_ekonomi_ve_guvenlik_mim_arisi_IGK2019_5-448-464_pdf_e96a29a2-3c5f-4025-ae15-3c7f639afe0c.pdf)
3. Mazarr M.J. Summary of the building a sustainable international order project. 2018. 32 p. URL: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR2300/RR2397/RAND\\_RR2397.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2300/RR2397/RAND_RR2397.pdf)
4. Prunau N.F. The influences of globalization on national security of states. EIRP Proceedings. 2019. Vol. 14 No. 1. URL: <https://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/1954/2356>
5. Mitrovic M. Influence of global security environment on collective security and defence science. Security and Defence Quarterly. 2019. Vol. 24. No. 2. PP. 5–20. URL: <https://securityanddefence.pl/pdf-106088-40434?filename=40434.pdf>
6. Kholod B., Zadoia A. Zadoia O. Polycentrism of the modern world: a methodology for discovering world leaders. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, No. 3, pp.171–176. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/1716>
7. Haass R. The world: a brief introduction. New York: Penguin. 2020. 400 p. <https://doi.org/10.1093/ia/iia166>
8. Ali Compaoré, Mr. Montfort Mlachila, Rasmané Ouedraogo, Sandrine Sourouema. The impact of conflict and political instability on banking crises in developing countries. International Monetary Fund. 2020. Vol. 2020. Issue 41. 40 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2020/041/article-A001-en.xml>

9. Zadoia A. Stages of formation of modern European collective security. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 27-28 листопада 2023 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023, с.109–115. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/3909>

10. Weiss T. G. What's Wrong with the United Nations and How to Fix It. Polity Press. 2016.

11. Council of Europe. Convention on Cybercrime (ETS No. 185). URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treaty-num=185>

12. Договір про принципи діяльності держав по дослідженню і використанню космічного простору, включаючи Місяць та інші небесні тіла. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_480#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_480#Text)

13. Roscini M. Cyber Operations and the Use of Force in International Law. Oxford University Press. 2023. 336 p.

14. Договір про звичайні збройні сили в Європі. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_314#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_314#Text)

15. Arms Control Association. The Intermediate-Range Nuclear Forces (INF) Treaty at a Glance. URL: <https://www.armscontrol.org/factsheets/intermediate-range-nuclear-forces-inf-treaty-glance>

16. Arms Control Association. The Open Skies Treaty at a Glance. URL: <https://www.armscontrol.org/factsheets/openskies>

17. Україна виходить з Конвенції про заборону протипіхотних мін – Рада ухвалила закон. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/4015171-ukraina-vihodit-z-konvencii-pro-zaboronu-protipihotnih-min-rada-uhvalila-zakon.html>

18. Lippert W. Stabilizing Europe's Security Architecture After the Russo-Ukrainian War? Global Governance Institute Briefing. No. 7/2024. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/630b0421cd31598bbf8f31e7/673ddf534c86c26bea1c5618\\_Lipper-t-B0724-CAC%20in%20Europe.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/630b0421cd31598bbf8f31e7/673ddf534c86c26bea1c5618_Lipper-t-B0724-CAC%20in%20Europe.pdf)

19. Belhaj F. The New Trump Administration: Selective Multilateralism and the New South's Challenge for Global Relevance. URL: <https://www.policycenter.ma/publications/new-trump-administration-selective-multilateralism-and-new-souths-challenge-global>

20. Задоя А.О., Федулова С.О., Ключник Р.М. Архітектура європейської безпеки: нові виклики та загрози: навчальний посібник [Електронний ресурс]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. 297 с. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/3959>

21. UN Security Council Working Methods. The Veto. URL: [https://www.securitycouncilreport.org/un-security-council-working-methods/the-veto.php?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.securitycouncilreport.org/un-security-council-working-methods/the-veto.php?utm_source=chatgpt.com)

22. Murray R. The Case for a Global Defence Bank. Financial Times. December 11, 2024. URL: <https://www.ft.com/content/064b0685-9003-446d-806a-15015978dfd>

23. Now is the moment for a multilateral defence bank. Financial Times. April 9, 2025. URL: <https://www.ft.com/content/afd25903-e96f-4270-a292-fd2a3671a524>

24. Murray R. How a new global defense bank—the ‘Defense, Security, and Resilience Bank’— can solve US and allied funding problems. Atlantic Council. December 13, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/how-a-new-global-defense-bank-can-solve-us-and-allied-funding-problems/#examination>

25. United Nations Institute for Disarmament Research. (2025). 2024 Outer Space Security Conference Report. Geneva: UNIDIR. URL: <https://unidir.org/publication/2024-outer-space-security-conference-report/>

26. Centre for Strategic and International Studies. Confidence-Building Measures. URL: <https://www.csis.org/programs/international-security-program/isp-archives/asia-division/confidence-building-measures>

27. Whitfield T. Minilateral Mechanisms for Peacemaking in a Multipolar World: Friends, Contact Groups, Troikas, Quads, and Quints. International Peace Institute, 2015. 56 p. URL: [https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2025/05/2505\\_Minilateral-Mechanisms-for-Peacemaking.pdf](https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2025/05/2505_Minilateral-Mechanisms-for-Peacemaking.pdf)

## *Глава 2*

### *Глобальна безпека у світі змін під впливом чинників розвитку та новітніх загроз*

*(Т.І. Сергієнко)*

---

Реалії сьогодення свідчать, що динаміка й поліаспектність процесів, що розвиваються у сучасному світі, створюють багатовимірну й непередбачувану реальність глобальної безпеки, яка вимагає адекватної й ефективної реакції не лише з боку органів влади, а й міжнародного співтовариства. Традиційні механізми забезпечення безпеки, які протягом десятиліть демонстрували свою ефективність в умовах стабільності, глобалізації та співпраці між державами, сьогодні є дуже сильно обмежені й не можуть забезпечити повноцінної боротьби з сучасними викликами.

Конфлікти на глобальному рівні та геополітичні трансформації впливають на досягнення безпеки окремих регіонів, збільшуючи ризики до поширення кризових явищ, дестабілізацію суспільно-політичної ситуації та ескалацію локальних конфліктів на міжнародному рівні. Водночас роль міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки стає надзвичайно важливою, оскільки вони виконують функції координації, моніторингу та реагування на кризові ситуації, однак ефективність їхніх дій значною мірою залежить від політичної волі та взаємодії держав.

Нові транснаціональні загрози, зокрема тероризм, кібератаки, інформаційні та гібридні війни, суттєво змінюють традиційні уявлення про безпеку, створюючи нові виклики для національних урядів і міжнародних структур. Крім того, демографічні, міграційні та соціально-економічні кризи посилюють вразливість держав і регіонів,

поглиблюючи соціальну нерівність, ринкову нестабільність, напруженість міжнародних відносин. Таким чином, сучасні тенденції розвитку показують, що лише комплексний, багаторівневий та ефективний підхід до забезпечення глобальної безпеки, що враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, може протистояти викликам ХХІ століття та сприяти стабілізації міжнародної спільноти.

Дослідження саме цих питань і є метою даної глави.

## **2.1. Вплив глобальних конфліктів та геополітичних змін на безпеку регіонів**

Сучасні деструктивні процеси, що відбуваються як усередині держав, так і за їх межами, мають глибоке політичне підґрунтя. Основними джерелами глобальних конфліктів виступають суперечності у політичній, економічній, соціальній та ціннісно-нормативній сферах. Поняття «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що у буквальному перекладі означає «зіткнення», а у більш широкому трактуванні – «протидія» чи «протиборство» [14, с. 46]. У науковій літературі під конфліктом розуміють відсутність згоди між двома чи більше сторонами щодо певного об'єкта, який стає предметом протистояння. Такий стан супроводжується активними діями і порушує нормальну взаємодію учасників. Конфлікти можуть проявлятися як у прихованій, так і в явній формі, мати конструктивний або деструктивний характер, бути локальними чи набувати глобальних масштабів. Спільним для всіх їхніх проявів є наявність суперечностей, які становлять загрозу безпеці учасників і стабільності регіонів. Для розуміння глобальних конфліктів доцільно розглядати явище конфлікту крізь призму міждисциплінарного підходу, оскільки цей феномен привертає увагу філософів, психологів, соціологів, політичних та інших дослідників.

Тож, поняття «конфлікт» досліджується у різних наукових дисциплінах, що зумовлює існування численних підходів до його визначення. З етимологічної точки зору, яка ґрунтується на академічному тлумачному словнику української мови, конфлікт

розглядається як «зіткнення», що означає «протидія» або «протиборство» [2]. Цей підхід підкреслює базове значення терміну та акцентує увагу на зіткненні протилежностей.

Конфліктологічний підхід визначає конфлікт як «зіткнення, серйозні розбіжності, під час яких учасників охоплюють неприємні відчуття або переживання» [6]. Тут основна увага зосереджується на емоційній складовій конфлікту та відчуттях учасників. Філософський підхід розглядає конфлікт як стадію розвитку категорії «суперечність», коли протилежності перетворюються на крайні полярності або антагонізм [1], підкреслюючи взаємовиключення та філософську природу протиріч.

Психологічний підхід визначає конфлікт як «зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів) на ґрунті суперництва, відсутність взаєморозуміння, пов'язане з гострими емоційними переживаннями» [19]. Цей підхід виділяє суперництво, емоційні переживання та умови виникнення конфлікту. Політологічний підхід трактує конфлікт як «крайне загострення суперечностей сторін, пов'язане з відмінностями їхнього становища у суспільстві та суперечностями інтересів, цілей, цінностей» [13], наголошуючи на соціальних позиціях та протиборстві систем.

Соціологічний підхід визначає конфлікт як «зіткнення протилежних інтересів, цілей, поглядів, ідеологій між індивідами, групами, класами» та як «процес розвитку і розв'язання суперечності цілей, відносин і дій людей» [18]. Тут акцент робиться на соціальних відносинах, об'єктивних і суб'єктивних чинниках та колективному вимірі конфлікту.

Таким чином, аналіз різних наукових підходів до визначення конфлікту дає змогу зробити висновок, що він є багатограним явищем, яке проявляється у політичній, соціальній, економічній, психологічній та інших сферах. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, ключовим є те, що конфлікт завжди пов'язаний із наявністю протилежних інтересів і цінностей, що породжують протистояння між суб'єктами.

Щодо глобальних конфліктів, то вони значною мірою формують безпеку регіонів, адже вони виникають через перетин стратегічних інтересів держав та інших суб'єктів міжнародних відносин (див. рис.2.1). Предметом суперечностей можуть бути території, кордони,



економічні ресурси, домінування у регіоні, а також політичні чи ідеологічні цінності.

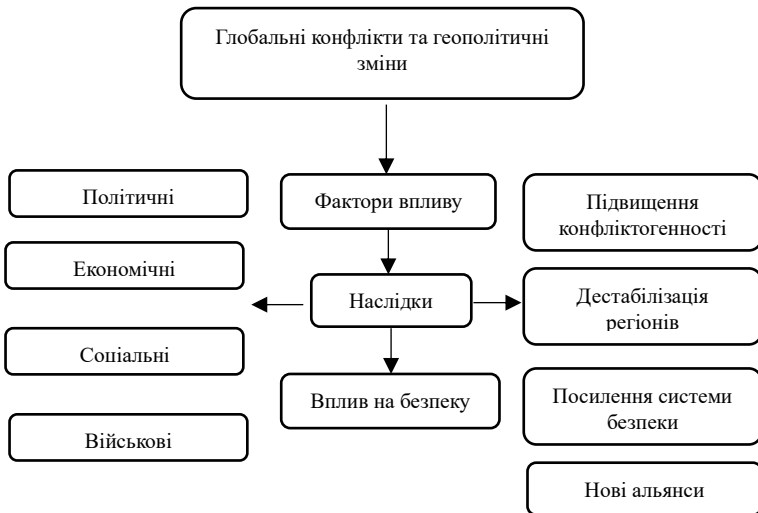


**Рис.2.1. Вплив глобальних конфліктів та геополітичних змін на безпеку регіонів**

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, глобальні конфлікти та геополітичні зміни виступають ключовими чинниками формування сучасної системи безпеки регіонів. Вони визначають характер міжнародних відносин, впливають на розподіл ресурсів і сил, а також створюють як виклики, так і можливості для формування нових механізмів регіональної та глобальної стабільності.

У цьому контексті особливого значення набувають додаткові фактори, що здатні посилювати конфліктогенність окремих регіонів: соціально-структурні трансформації, демографічні коливання, масові міграції та соціальна нерівність. Важливим чинником також є ступінь залученості збройних сил, державних і недержавних акторів, адже саме глибина і тривалість протистояння безпосередньо впливають на стабільність та безпеку регіональних спільнот. Більш детально ці аспекти систематизовано у табл. 2.1.

Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що глобальні конфлікти та пов'язані з ними геополітичні зміни формують комплексні загрози для безпеки регіонів. Основними чинниками є суперечності щодо територій, ресурсів та цінностей, соціально-структурні трансформації, демографічні коливання та рівень залученості державних і недержавних акторів. Вплив цих факторів проявляється у підвищенні конфліктогенності, загрозі стабільності та зростанні ризиків для безпеки регіональних спільнот.

*Таблиця 2.1*

**Основні фактори впливу глобальних конфліктів та геополітичних змін на безпеку регіонів\***

| <b>Фактор</b>                     | <b>Механізм впливу</b>                                                 | <b>Наслідки для безпеки регіонів</b>                                 |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Глобальні конфлікти               | Перетин стратегічних інтересів держав і суб'єктів міжнародних відносин | Погіршення стабільності, підвищення ризику насильства                |
| Території та кордони              | Суперечності щодо контролю над територіями                             | Загострення політичної та військової напруги                         |
| Економічні ресурси                | Боротьба за доступ до ресурсів                                         | Економічна нестабільність, напруженість у регіоні                    |
| Політичні та ідеологічні цінності | Розбіжності в ціннісних системах                                       | Радикалізація, поширення конфліктного потенціалу                     |
| Соціально-структурні зміни        | Демографічні коливання, масові міграції, нерівність                    | Підвищення конфліктогенності, загроза внутрішній безпеці             |
| Залученість акторів               | Державні та недержавні сили, збройні формування                        | Глибина і тривалість протистояння, вплив на регіональну стабільність |

*\* Джерело: сформовано автором*

Війни та збройні конфлікти є лише однією з форм прояву цих протиріч, що виникають як на глобальному, так і на міжнародному рівнях. Більшість сучасних конфліктів набуває форм збройного протистояння, локальних війн або збройних зіткнень, які супроводжуються порушенням прав і свобод населення та серйозними економічними наслідками. Водночас не всі конфлікти переходять у військову фазу: багато з них залишаються політичними, економічними або соціально-політичними, але навіть у такому вигляді вони здатні створювати тривалу нестабільність і підвищувати ризики регіональної дестабілізації.

Аналізуючи сучасні тенденції, слід зазначити, що глобалізація світу має подвійний ефект: з одного боку, вона посилює взаємозалежність держав, а з іншого – сприяє загостренню кризових явищ, економічних проблем та політичної нестабільності. Геополітичні зміни, включаючи перерозподіл центрів сили, формування нових альянсів та коаліцій, безпосередньо впливають на безпеку регіонів, підвищуючи ймовірність виникнення локальних конфліктів та ескалації напруженості. Особливо наочним прикладом впливу глобальних збройних дій на безпеку регіонів стала російсько-українська війна, що розпочалася у 2014 р. та отримала масштабну ескалацію у 2022 р. Ця війна істотно змінила баланс сил у Східній Європі та спричинила значні глобальні наслідки: посилення військових альянсів, перегляд оборонних стратегій держав, зростання оборонних бюджетів і зміни в міжнародних економічних та енергетичних потоках. Це демонструє, що війни, зокрема й регіональні збройні конфлікти, здатні мати глобальний резонанс, стимулювати формування нових систем безпеки та змінювати співвідношення сил у міжнародній системі.

Також зазначимо, що сучасні глобальні конфлікти перерозподіляють економічні потоки, змінюють баланс сил у світі та впливають на міжнародну систему безпеки, спричиняють фрагментацію міжнародних інститутів і одночасно стимулюють формування нових альянсів і коаліцій. Для України, яка перебуває в епіцентрі війни, це означає необхідність адаптації до нових глобальних реалій та активної участі в міжнародних альянсах і коаліціях безпеки. Важливу роль у стабілізації ситуації відіграють міжнародні організації, що здійснюють моніторинг кризових ситуацій, координують дії держав, організовують миротворчі операції та сприяють формуванню регіональних систем безпеки. Ефективність їхніх дій часто обмежується політичною волею держав та специфікою воєнних дій, проте активна взаємодія міжнародних організацій, держав і недержавних суб'єктів є необхідною умовою зменшення ризиків регіональної дестабілізації та забезпечення стабільності.

## **2.2. Роль міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки**

Міжнародні організації відіграють ключову роль у сучасній системі глобальної безпеки, оскільки вони стали невід'ємним суб'єктом

міжнародних відносин і важливим інструментом співробітництва між державами. Їхнє значення полягає у створенні умов для мирного врегулювання суперечок, координації дій урядів, розробці міжнародно-правових норм та організації колективних заходів у сфері безпеки. Як зазначає Р. Поттер, термін «міжнародна організація» вперше був ужитий (або почав набувати форм у науковому дискурсі) Джеймсом Лорімером приблизно у 1867 р. [20, с. 804]. Відтоді його зміст зазнав істотних трансформацій, що зумовило появу різних наукових підходів до його тлумачення. У сучасній літературі відсутнє єдине визначення цього поняття, оскільки воно розглядається з правових, історичних та економічних позицій.

Так, за визначенням Ю. Козака [10], міжнародна організація є об'єднанням держав, установ або окремих осіб, які спільно реалізують певні програми або цілі, діючи за встановленими правилами та процедурами поза межами національних кордонів. О. Скрипник [16] трактує міжнародну організацію як інститут багатосторонніх відносин, створений щонайменше трьома учасниками для досягнення спільних завдань, який має постійні органи та функціонує відповідно до визначених норм, статуту, процедур і правил членства. Л. Тимченко [17] визначають міжнародну організацію як постійно діюче об'єднання держав, створене на основі договору для вирішення певних завдань, яке має власні органи управління та певні права і обов'язки.

А. Воронкова, Л. Єрохін та Л. Рябенко [5, с. 17] підкреслюють добровільний характер таких об'єднань, створених відповідно до норм міжнародного права для співпраці, що мають організаційну структуру та спільні цілі діяльності. Таким чином, різні підходи до визначення міжнародної організації підкреслюють її багатofункціональність, правову основу та організаційну структуру, а також роль у забезпеченні міжнародного співробітництва та реалізації спільних завдань.

Таким чином, категорія «міжнародна організація» є багатогранною та розглядається з різних теоретичних підходів, що відображає складність її сутності та ролі у сучасних міжнародних відносинах. Попри різні трактування, спільним залишається розуміння того, що міжнародні організації виступають важливими інституційними механізмами координації дій держав та інших акторів на глобальному рівні. Саме тому доцільно звернути увагу на їхню ключову мету та функції, які визначають значення цих структур у забезпеченні миру, стабільності та розвитку міжнародної спільноти.

Виходячи з цього, основною метою діяльності міжнародних організацій є забезпечення миру, стабільності та співробітництва у політичній, економічній, гуманітарній та безпековій сферах. Вони здійснюють інформаційно-консультативні функції, фінансують освітні та соціальні програми, сприяють розбудові верховенства права, забезпечують комунікацію між урядами та суспільством. Залучення таких структур до врегулювання конфліктів посилює довіру між державами та сприяє розвитку механізмів превентивної дипломатії (див. рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Роль міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки**

*Джерело: сформовано автором*

Даний рисунок демонструє комплексну роль міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки, підкреслюючи, що їхня діяльність охоплює превентивні заходи, реагування на конфлікти та підтримку постконфліктного відновлення. Залучення різних організацій до конкретних напрямів роботи дозволяє ефективно координувати зусилля у сфері захисту прав людини, роззброєння та надання економічної й гуманітарної допомоги, що сприяє зміцненню миру та стабільності у міжнародному середовищі.

На сучасному етапі, як зазначає О. Кучик, можна виділити три основні концепції міжнародних організацій: як інструменти реалізації спільних цілей та інтересів, як платформи для проведення подій і як сукупність учасників [11].

У цьому контексті міжнародні організації часто сприймаються як механізми, за допомогою яких держави просувають власні інтереси, що значною мірою визначає політичні процеси та відображає пріоритети найвпливовіших членів. Необхідність їх створення зумовлена прагненням об'єднати зусилля держав для розробки спільних програм дій щодо вирішення глобальних проблем і забезпечення умов для їх реалізації. Водночас реалізація цих завдань ускладнюється різноманіттям політичних, економічних і соціальних систем, рівнем розвитку та національно-культурними особливостями держав. До ключових чинників, що сприяли виникненню міжнародних організацій, належать міжнародний поділ праці, економічна інтеграція, політичні взаємини між країнами та глобалізація міжнародних відносин, адже глобальні проблеми стосуються практично кожної країни й потребують спільних зусиль. Багато з них загострилися в середині XX століття внаслідок стрімкого зростання населення та науково-технічного прогресу, а останнім часом особливої гостроти набули політичні й військові конфлікти.

Також зазначимо, що сучасні тенденції глобалізації демонструють зменшення числа класичних міжнародних конфліктів, натомість зростає значення внутрішньополітичних конфліктів, які пов'язані із сепаратизмом, крайніми формами націоналізму, релігійним фундаменталізмом, транснаціональним тероризмом та міжнародною організованою злочинністю. Такі конфлікти виникають тоді, коли окремі актори прагнуть до несумісних дій або виняткового контролю над ресурсами чи політичним впливом, при цьому зберігаючи можливість спільних поглядів на міжнародні відносини. Як зазначає Д. Лікарчук, багато політологів відзначають зростаючу нездатність національних держав адекватно реагувати на нові виклики сучасності. Процеси глобалізації підривають суверенітет держав, що ставить під сумнів традиційну систему міждержавних відносин [12].

У такій ситуації на перший план виходять міжнародні організації, які поступово перебирають на себе функції посередників та координаторів у сфері глобальної безпеки. Саме вони здатні компенсувати обмежені можливості національних урядів і забезпечити колективну відповідь на нові виклики.

Останнім часом роль міжнародних організацій у сфері безпеки зазнала суттєвих змін. Вони перестали бути лише допоміжними інструментами для вирішення окремих питань взаємодії держав і стали

повноцінним актором міжнародного життя. Значення їх діяльності у врегулюванні конфліктів зростає, при цьому особлива увага приділяється запобіганню конфліктам. Механізми вирішення конфліктів міжнародними організаціями переважно політичні, але вони ґрунтуються на міжнародному праві та сприяють зміцненню миру й стабільності у світі. Особливе місце серед міжнародних інституцій займає Організація Об'єднаних Націй (ООН), яка виступає глобальною універсальною міждержавною організацією з багатофункціональною місією. Її головними завданнями є підтримання миру та безпеки, запобігання конфліктам, проведення миротворчих операцій і створення умов для післяконфліктного відновлення. Важливу роль у сфері управління безпекою також відіграють Європейський Союз, Рада Європи, Європейський суд з прав людини, Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Світовий банк та Північноатлантичний альянс (НАТО). Кожна з цих організацій має власні інструменти впливу, що охоплюють військово-політичні, правові, економічні та гуманітарні аспекти. Сучасні тенденції глобалізації та зростання транснаціональних загроз підвищують значення міжнародних організацій у сфері превентивної дипломатії та роззброєння. Їхня діяльність спрямована на зменшення конфліктності у світі, розвиток демократичного нагляду за сферою безпеки, а також інтеграцію механізмів миротворчості у ширший контекст міжнародного співробітництва.

Таким чином, міжнародні організації формують інституціональні основи глобальної безпеки, сприяючи зниженню ризиків виникнення воєнних конфліктів, забезпечуючи дотримання міжнародного права та створюючи механізми взаємодії держав у кризових ситуаціях. Вони виступають не лише арбітрами у вирішенні суперечок, але й активними суб'єктами міжнародних відносин, здатними впливати на архітектуру світового порядку. Проте, на прикладі російсько-української війни роль міжнародних організацій виявила низку обмежень і недоліків. Їхня нездатність протидіяти військовій агресії, обмеженість політичних важелів впливу на агресора та часткова залежність від волі найвпливовіших держав засвідчили необхідність перегляду функцій міжнародних організацій. Сучасні виклики вимагають розробки нових підходів до реагування на гібридні загрози, військові агресії та порушення міжнародного права, а також підвищення здатності до координації міжнародних зусиль, превентивної дипломатії та

оперативного надання економічної й гуманітарної підтримки. Ці проблеми тісно пов'язані з ширшим колом загроз, які формують нову архітектуру міжнародної безпеки та потребують ефективної відповіді. До транснаціональних викликів належать тероризм, кібератаки, інформаційні та гібридні війни, що потребують скоординованого реагування міжнародних організацій і держав у глобальному масштабі.

### **2.3. Транснаціональні загрози: тероризм, кібератаки, інформаційні та гібридні війни**

У сучасних умовах глобалізації питання безпеки набувають нового виміру, адже держави стикаються з транснаціональними загрозами, які не обмежуються кордонами і потребують комплексного міжнародного реагування. Тероризм, кібератаки, інформаційні та гібридні війни стають ключовими викликами ХХІ століття, що ставлять під сумнів ефективність традиційних механізмів безпеки.

Транснаціональні загрози мають низку спільних рис. По-перше, вони здатні підривати політичну стабільність держав та їхню економічну і соціальну систему. По-друге, їхня специфіка полягає в тому, що жодна країна не може самотійно протидіяти їм без міжнародної співпраці.

Основні транснаціональні загрози мають різну природу та суттєво впливають на міжнародну безпеку. Тероризм, за визначенням О. Волощука [4], передбачає використання організованого насильства або погрози його застосування з політичними, ідеологічними чи релігійними мотивами. Такі дії можуть здійснювати як офіційно визнані терористичні угруповання, так і окремі особи, зокрема «самотні терористи». Наслідками тероризму є дестабілізація політичних режимів і міжнародних відносин, загибель мирного населення, поширення атмосфери страху, збільшення витрат держав на безпеку та обмеження громадянських прав. Яскравими прикладами є діяльність «ІДІЛ» та теракти 11 вересня 2001 р., а також одним із найрезонансніших випадків стало збиття малайзійського «Боїнга-777» рейсу МН17 у липні 2014 р. над Донеччиною. Цей акт, здійснений за участю бойовиків незаконних збройних формувань, призвів до загибелі 298 осіб і став прикладом міжнародного тероризму, що дестабілізував міжнародні відносини та загострив безпекову ситуацію в регіоні.



Щодо кібератак, то їх тлумачать як несанкціоноване втручання у роботу комп'ютерних систем, мереж і цифрової інфраструктури з метою викрадення, знищення або блокування інформації, а також завдання шкоди критично важливим об'єктам. Вони порушують функціонування державних інституцій, фінансових систем, енергетики та транспорту, призводять до викрадення конфіденційних даних і зростання економічних збитків, а також посилюють залежність держав від цифрової безпеки. Прикладом є атаки на урядові сайти України у 2022 р.

Окрім кіберзагроз, дедалі більшого значення набувають інформаційні та гібридні війни, що поєднують політичні, технологічні та психологічні інструменти впливу. Вони спрямовані не лише на знищення матеріальних ресурсів, а й на підрив довіри, дестабілізацію суспільства та послаблення державної стійкості.

Інформаційні війни передбачають цілеспрямоване поширення маніпулятивних матеріалів через традиційні ЗМІ, соціальні мережі та інші комунікаційні канали для формування вигідної громадської думки. Вони спричиняють поляризацію суспільства, поширення фейкових новин і дезінформації, підрив довіри до державних інституцій, дестабілізацію демократичних процесів і формування викривленої ідентичності населення. Прикладом є інформаційні кампанії росії проти України, починаючи з 2014 р. Через соціальні мережі, анонімні Telegram-канали, підконтрольні телеканали та ботоферми поширювалися і продовжують поширюватися фейки про «нелегітимність влади», «зовнішнє управління країною», «загрозу розколу України» та «зраду на фронті».

Гібридні війни поєднують традиційні військові методи з економічним тиском, кібератаками, інформаційними маніпуляціями та підтримкою нерегулярних формувань. Вони розмивають межі між станом війни і миру, призводять до тривалої дестабілізації політичних систем, економічних втрат, гуманітарних криз та підвищують загрозу міжнародній і регіональній безпеці.

Особливу увагу слід приділити феномену гібридних війн, які поєднують у собі військові та невійськові методи впливу. Найяскравішим прикладом є російсько-українська війна, яку науковці визначають як «гібридну», оскільки вона поєднує традиційні та нетрадиційні методи ведення бойових дій: застосування спецпідрозділів, нерегулярних збройних формувань, інформаційних

кампаній та пропаганди. На початковому етапі ця війна мала світоглядний характер і проявлялася у політичному, інформаційному та економічному тиску на Україну, спрямованому на підлив національної ідентичності й дестабілізацію державних інституцій [9, с. 90].

Згодом вона переросла у повномасштабну збройну агресію із масовим використанням регулярних і нерегулярних військ, артилерії, авіації та ракетних ударів, що спричинило і продовжує спричиняти значні людські втрати, руйнування інфраструктури та серйозне загострення регіональної й глобальної безпеки. Варто наголосити, що інструменти гібридної війни не є абсолютно новими. Подібні стратегії застосовувалися проти Української Народної Республіки у 1917–1921 рр., що свідчить про циклічність використання таких підходів у регіональних конфліктах. Сучасна гібридна війна є багатовимірною – вона виникає на перетині взаємодії урядових і неурядових акторів, які нерідко діють за підтримки третіх країн. Її особлива небезпека полягає у розмитті лінії фронту, невизначеності політичних і стратегічних цілей та акценті на підлив державних інституцій, а не виключно на веденні бойових дій.

З огляду на те, що ці загрози виходять за межі можливостей окремих держав, ключову роль у протидії їм відіграють міжнародні організації. Вони забезпечують координацію зусиль, створюють нормативно-правові механізми та застосовують інструменти політичного і безпекового впливу. Провідні міжнародні організації відіграють ключову роль у протидії транснаціональним загрозам, використовуючи різноманітні напрями діяльності та інструменти реагування. Організація Об'єднаних Націй (ООН) здійснює миротворчі операції у регіонах конфліктів, розробляє міжнародні конвенції з боротьби з тероризмом та кіберзлочинністю, а також координує глобальні дії проти гібридних загроз. Серед основних інструментів ООН – прийняття резолюцій Ради Безпеки та Генеральної Асамблеї, запровадження міжнародних санкцій проти держав-агресорів, надання гуманітарної допомоги постраждалим країнам та створення спеціалізованих структур, таких як Комітет проти тероризму та Управління ООН з наркотиків і злочинності.

НАТО забезпечує колективну оборону та стримування агресії, розробляє стратегії боротьби з тероризмом, посилює кіберзахист та обмін інформацією між союзниками, а також підтримує партнерські країни у зміцненні обороноздатності. Основними інструментами

Альянсу є військово-політична координація та спільні навчання, створення Центру передового досвіду з кібероборони в Таллінні, застосування сил швидкого реагування та проведення контртерористичних операцій.

Європейський Союз зосереджується на формуванні єдиного цифрового простору та захисті кіберінфраструктури, координації дій у боротьбі з тероризмом та розробці стратегій протидії дезінформації й інформаційним війнам. Серед основних інструментів ЄС – діяльність Європолу та Європейського центру з боротьби з кіберзлочинністю (EC3), ухвалення директив та регламентів щодо кібербезпеки, таких як NIS-директива та Стратегія кібербезпеки ЄС, а також запровадження санкційних механізмів проти терористичних організацій і держав-агресорів.

Організація з безпеки і співробітництва в Європі зосереджується на контролі над озброєннями та скороченні ризиків ескалації, превентивній дипломатії у конфліктних регіонах, сприянні виборчому спостереженню й захисту прав людини, а також виявленні та моніторингу гібридних загроз. До основних інструментів ОБСЄ належать проведення моніторингових місій у зонах конфліктів, організація діалогових платформ між сторонами, впровадження програм із запобігання радикалізації та тероризму, а також надання експертної допомоги у сфері інформаційної та кібербезпеки [15, с. 102].

Міжнародні організації використовують комплексні підходи та інструменти для попередження і нейтралізації транснаціональних загроз, що забезпечує підтримку глобальної та регіональної безпеки. Транснаціональні загрози становлять багатовимірний виклик для сучасної системи міжнародної безпеки, адже їхня небезпека полягає не лише у масштабності та непередбачуваності наслідків, а й у глобальному характері поширення. Саме тому роль міжнародних організацій є вирішальною, оскільки вони формують колективні механізми реагування та забезпечують правову й політичну основу боротьби з тероризмом, кібератаками, інформаційними та гібридними війнами. Ефективність цих структур у майбутньому визначатиме рівень стабільності та безпеки у світі.

Отже, транснаціональні загрози у вигляді тероризму, кібератак, інформаційних та гібридних воєн формують нову архітектуру глобальної небезпеки. Вони підривають не лише безпеку окремих держав, але й стабільність міжнародної системи в цілому. Приклад

російсько-української війни підтверджує, що гібридні методи здатні поєднувати військові, інформаційні та політичні інструменти, створюючи довготривалу кризу. Ці процеси тісно взаємопов'язані з внутрішніми факторами нестабільності, зокрема демографічними, міграційними та соціально-економічними кризами, що безпосередньо впливають на рівень глобальної безпеки.

## **2.4. Вплив демографічних, міграційних та соціально-економічних криз на глобальну безпеку**

Війни, економічні потрясіння та затяжні соціальні конфлікти дедалі частіше стають каталізаторами комплексних демографічних, міграційних і соціально-економічних криз, які виходять за межі національного виміру і перетворюються на загрозу глобальній безпеці. Події останнього десятиліття, зокрема повномасштабна війна росії проти України, показують, що наслідки таких криз накладаються одне на одне, створюючи довготривалі ризики для міжнародної стабільності.

Одним із найпомітніших проявів сучасних безпекових викликів є демографічна деструкція, яка формується під впливом воєн, окупації та примусової міграції. Прикладом є російська збройна агресія проти України, унаслідок якої мільйони людей були змушені залишити свої домівки. Це призвело до скорочення чисельності населення, старіння націй, втрати трудового потенціалу та деформації віково-статевої структури. Держави, з території яких відбувається масовий виїзд, стикаються зі зменшенням економічно активного населення, падінням податкових надходжень та поглибленням демографічної кризи. Країни-реципієнти, у свою чергу, змушені адаптувати соціальні, освітні та медичні системи до нових навантажень.

Яскравою ілюстрацією цього явища є демографічна ситуація на тимчасово окупованих територіях Запорізької області. Якщо у 1991 р. там проживало близько 2 млн осіб, то у 2013 р. – 1,77 млн, а у 2021 – лише близько 1,66 млн. Після 2022 р. точні дані недоступні через закритість статистики, однак орієнтовно з регіону виїхало 500–600 тисяч людей. На окупованих територіях залишилося 300–350 тисяч осіб, серед яких переважають жінки, діти та пенсіонери. Частина місцевих жителів була насильно депортована до росії або вивезена на інші окуповані землі.

Особливим фактором демографічного тиску стала політика цілеспрямованої заміни населення. У 2023 р. росія запустила програму «Запорожская целина», ініційовану Євгеном Балицьким. Вона передбачала переселення до 40 тисяч громадян рф, зокрема з Кавказу та Сибіру. У Мелітополі та Приморську зафіксовано зміни в етнічній структурі населення. Одночасно скоротилася кількість чоловіків працездатного віку через мобілізацію, загибелі або евакуацію, а число дітей шкільного віку зменшилося удвічі. Це призвело до зміщення вікового балансу в бік літніх людей та жінок [8].

Міграційний фактор посилює не лише соціальну, але й геополітичну напругу. Переміщення великих груп населення з зон конфлікту змінює ринки праці, структуру зайнятості та конкуренцію за ресурси. У деяких випадках це може провокувати радикалізацію настроїв або посилення ксенофобії. Водночас міграція має подвійний характер: країнам-донорам вона завдає шкоди через «відплив мізків» і втрату людського капіталу, тоді як грошові перекази частково підтримують економіку.

Суттєвим елементом кризи стали внутрішньо переміщені особи. Масовий виїзд з тимчасово окупованих територій Запорізької області розпочався у 2022 р. і охопив понад 300 тисяч громадян. Міграційні хвилі чітко співвідносилися з ескалацією бойових дій. У 2024 р. темпи переміщення дещо знизилися, однак процес продовжувався. Невизначеною залишається кількість тих, хто повернувся на окуповані території.

Так, наприклад, динаміка внутрішньо переміщених осіб у Запорізькій області свідчить про змінність міграційного навантаження залежно від воєнної ситуації, і водночас показує, що населення регіону з перших днів повномасштабної війни продемонструвало консолідацію, згуртованість та єдність у відповідь на зовнішню загрозу. Насамперед це проявилось у роботі гуманітарних центрів, де спільними зусиллями волонтерів, обласної та міської влади та населення вдалося забезпечити процес прийому та розміщення внутрішньо переміщених осіб. Протягом перших чотирьох місяців війни цілодобово здійснювався облік, фільтрація та допомога внутрішньо переміщеним особам, а це від 3000 до 6500 переселенців на добу, з червня – до 1000 переселенців на добу. З 24 лютого 2022 р., станом на серпень 2024 р. до Запоріжжя переїхали 275 412 осіб, з них 26,2% (72 199) – діти [7]. Основними регіонами, звідки прибули внутрішньо переміщені особи, залишаються

Запорізька, Херсонська, Донецька та Луганська області. За даними на березень 2025 р. в регіоні зареєстровано майже 187 тисячі внутрішньо переміщених осіб, майже половина з яких належать до вразливих категорій населення [3]. Значна частина переселенців перемістилася в межах області: понад 51 тисяча осіб з Пологівського району, понад 24 тисячі – з Василівського району, а ще 19,7 тисячі – в межах самого Запорізького району. Можливість повернення переселенців до рідних домівок залишається обмеженою через триваючі бойові дії та окупацію територій.

Отже, у 2022–2025 рр. масштаби внутрішньої міграції змінювалися відповідно до воєнної динаміки, доступу до гуманітарних коридорів і безпечних умов. Нестабільність міграційних потоків та дефіцит кадрів у ключових сферах економіки і соціальної інфраструктури посилювали регіональні проблеми, спричиняючи падіння виробництва, зростання безробіття та бідності, формуючи залежність постраждалих територій від зовнішньої допомоги. В умовах війни ці процеси значно посилюються і ускладнюють оцінку впливу на ринок праці та соціальну сферу України. Повномасштабне вторгнення росії спричинило одну з найбільших соціально-економічних трансформацій країни, які змінили демографічну структуру, навантаження на ринок праці та функціонування соціальної інфраструктури, а наслідки цих процесів виходять за межі регіону і безпосередньо впливають на національну та глобальну безпеку, підкреслюючи взаємозв'язок демографічних, міграційних та економічних криз на світовому рівні (див. табл. 2.2).

Міграційні процеси, викликані війною та соціально-економічними кризами, мають комплексні економічні та соціальні наслідки. Зниження чисельності працездатного населення через еміграцію створює дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах ІТ, освіти, медицини та інженерії, сповільнює економічне відновлення та обмежує інноваційний потенціал. Нестача робочої сили підвищує витрати роботодавців, впливає на конкурентоспроможність економіки та змінює структуру ринку праці. Водночас грошові перекази мігрантів підтримують домогосподарства та стабілізують регіони, але переважно спрямовуються на споживчі потреби, що обмежує довгострокові інвестиції.

Масова еміграція також поглиблює демографічні та соціальні ризики. Дефіцит соціальних внесків та зменшення податкових надходжень ускладнюють фінансування системи соціального захисту,

медичних та освітніх послуг, обмежуючи здатність держави реагувати на внутрішні потреби.

Таблиця 2.2

**Економічні наслідки міграції для України під час війни\***

| Категорія                         | Наслідки                                                                                     | Короткострокові ефекти                                                    | Довгострокові ефекти                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Втрата робочої сили               | Зменшення чисельності працездатного населення через еміграцію                                | Нестача робочої сили у ключових секторах: IT, медицина, освіта, інженерія | Уповільнення економічного відновлення через дефіцит кваліфікованих кадрів                             |
| Зростання попиту на робочі місця  | Підвищення потреби у праці в низькокваліфікованих сферах: будівництво, сільське господарство | Зростання безробіття серед висококваліфікованих працівників               | Перехід фахівців до низькокваліфікованих робіт може сповільнити розвиток певних галузей               |
| Міграційні перекази               | Надходження коштів від трудових мігрантів, що підтримують домогосподарства                   | Зниження рівня бідності у багатьох сім'ях                                 | Може обмежувати інвестиції у виробництво та інновації через орієнтацію на споживчі витрати            |
| Зменшення соціальних внесків      | Втрата частини трудових мігрантів, які не роблять внесків у соціальні фонди                  | Зменшення надходжень до пенсійних та соціальних фондів                    | Посилення дефіциту соціальних фондів і обмеження підтримки найуразливіших груп населення              |
| Зниження соціального тиску        | Міграція дозволяє уникати наслідків війни та створювати стабільність за кордоном             | Зменшення соціального напруження                                          | Повернення мігрантів може сприяти відновленню соціальної стабільності, проте створює ризики адаптації |
| Втрата кваліфікованих кадрів      | Еміграція висококваліфікованих працівників                                                   | Невідповідність потребам ринку праці                                      | Уповільнення науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку                                    |
| Вплив на соціальну інфраструктуру | Зменшення потреби у державних послугах для мігрантів                                         | Обмеження доступу до соціальних послуг для тих, хто працює за кордоном    | Проблеми з доступом до медичних і освітніх послуг для осіб, що повертаються                           |
| Інтеграція мігрантів після війни  | Програми підтримки та реінтеграції                                                           | Підготовка до повернення через кваліфікаційне навчання                    | Створення стимулів для інвестицій і працевлаштування осіб, що повертаються                            |

\*Складено автором

Разом із нестабільністю трудових ресурсів це формує залежність від зовнішньої допомоги і потребує залучення міжнародних фінансових та гуманітарних ресурсів.

Таким чином, демографічні втрати, масові переміщення населення та соціально-економічна деградація мають прямий вплив на глобальну безпеку. Збільшення числа біженців змінює пріоритети міжнародної політики, впливає на оборонні стратегії та гуманітарну політику, а локальні кризи швидко набувають транснаціонального характеру через високу взаємозалежність держав. Ефективна протидія таким загрозам вимагає координації міжнародних зусиль, модернізації міграційної політики та розробки довгострокових стратегій демографічного та економічного відновлення. Без системного підходу ці кризи можуть формувати нові осередки нестабільності, підриваючи міжнародний порядок і безпеку.

### Список використаної літератури

1. Авер'янова Н.М., Воропаєва Т.С. Становлення і розвиток конфліктологічних ідей в історії філософської думки. *Молодий вчений*. 2021. № 6(2). С. 128–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2021\\_6\(2\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_6(2)_12)
2. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>
3. В Запорізькій області зареєстровано майже 187 тисяч переселенців. URL: <https://lokatormedia.online/v-zaporizkij-oblasti-zareiestrovano-majzhe-187-tysiach-pereselentsiv/>
4. Волощук О.Т. Міжнародні та транснаціональні злочини: концептуально-правові парадигми та виклики протидії й превенції (на прикладі злочину агресії та тероризму). *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2025. С. 387–394. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/53-3.pdf>
5. Воронкова А.Е., Єрохіна Л.В., Рябенко Л.І. Міжнародні економічні організації: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 352с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління [навч. посібник]: / Т. В. Дуткевич. К: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.



7. Запоріжжя займає четверте місце в Україні за кількістю ВПО – міськрада. URL: <https://suspilne.media/zaporizhzhia/806849-zaporizha-zajmae-cetverte-misce-v-ukraini-za-kilkistu-vpo-miskrada/>

8. Заселення окупантів на TOT. URL: <https://brd.gov.ua/news/132217-zaselennia-okupantiv-na-tot>

9. Кириченко Ю. В., Сергієнко Т. І., Сластін В.О. Інформаційні війни як інструмент гібридної агресії: український досвід. *Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* політологія. Соціологія. Право, 2025. № 1. С. 89-95. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/332563/321559>

10. Козак Ю.Г. Міжнародні організації. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 440 с.

11. Кучик О. Еволюція поняття міжнародної організації: теоретико-методологічний аспект. URL: [https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/VLNU\\_Mv\\_2012\\_30\\_6.pdf](https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/VLNU_Mv_2012_30_6.pdf)

12. Лікарчук Д.С. Роль міжнародних організацій у врегулюванні зовнішньополітичних конфліктів. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/203663/203385>

13. Політологічний енциклопедичний словник [Текст] / упор. В.П Горбатенко ; за ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. 2-вид., доп. і перероб. К.: Генеза, 2004. 736 с.

14. Ромадікіна В.С. Професійна конфліктологія працівників ОВС [Текст]: навч. посіб. / В. С. Ромадікіна, В. О. Лефтеров; за ред. В. М. Бесчастного ; Донецький юрид. ін-т МВС України. Донецьк: ДЮІ МВС України, 2013. 295 с.

15. Сергієнко Т.І., Бабарикіна Н.А. Міжнародні організації та їх роль у вирішенні глобальних проблем щодо врегулювання політичних конфліктів. *Humanities studies: збірник наукових праць* / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Випуск 9 (86). С. 101–108. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/252005/249400>

16. Скрипник О.М. Історія міжнародних організацій: [навч.посібник]. Умань, 2011. 226 с.

17. Тимченко Л.Д. Міжнародне право [Текст]: підручник. К.: Знання, 2012. 631 с.

18. Шевель І.П. Конфлікт проти конфлікту: соціологічний аналіз світової проблематики. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні*

аспекти, 2021. № 8, С. 238–248. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.8.2021.249056>

19. Що таке психологічний конфлікт і як з ним справитися? URL: <https://mentalzon.com/uk/post>

20. Potter P. B. Origin of the Term International Organization. *American Journal of International Law*, 1945. Vol. 39, №. 4. P. 803–806.

### *Глава 3*

## *Геополітична рецесія та шлях до нової системи глобальної безпеки*

*(С.О. Федулова)*

---

Міжнародний порядок нині зазнає глибинного стратегічного перелому, який Ієн Бреммер означив як «геополітичну рецесію». Ця концепція відображає стан, у якому колишня архітектура глобального управління, очолювана США, поступово втрачає ефективність. Геополітична рецесія характеризується тим, що традиційні норми, правила та інститути більше не відображають реальний баланс сил на міжнародній арені. Вона проявляється через очевидну дисфункцію ключових багатосторонніх інститутів, що мали б забезпечувати мир та стабільність. Період геополітичної рецесії також характеризується консолідацією регіональних блоків і зростанням багатополярності, що створює нестабільність на економічному та безпековому рівнях.

Геополітична рецесія тісно переплетена з четвертою промисловою революцією, де цифрові технології є не лише рушієм економічних змін, але й чинником, що спонукає до радикального переосмислення парадигми конфлікту та національної стійкості. Усвідомлення та глибокий аналіз впливу новітніх технологій на конфлікти є критично важливим завданням для вироблення дієвих політик у сфері миру та безпеки. Україна визначена як одна з економік «Цифрових лідерів» і демонструє системний, великомасштабний підхід до цифрової трансформації, що має значне геополітичне значення.

Війна в Україні стала потужним каталізатором, що прискорив розробку та практичне застосування

дешевих дронів і роботизованих систем, призначених для ведення війни на виснаження. Український досвід демонструє глобальну тенденцію до переходу на безпілотні технології, які все частіше замінюють або доповнюють участь людини в найризикованіших операціях. Це свідчить про ключову роль швидкого впровадження інновацій. Розвиток досліджень та розробок, підсилені штучним інтелектом, здатні значно пришвидшити технологічний цикл, скорочуючи строки створення нових рішень і водночас зменшуючи витрати. У сучасних конфліктах саме темпи розробки й впровадження технологій визначають стратегічну перевагу.

Цей розділ присвячено діагностиці глобальної кризи та критичному аналізу етапів формування нового міжнародного порядку від зміни економічної парадигми до нової системи глобальної безпеки. Охарактеризовано конвергенцію технологій та яким чином відбувається розмивання меж безпеки. В дослідженні зроблено спробу довести, що подолання геополітичної рецесії та створення стійкої системи глобальної безпеки вимагає не просто оновлення військових доктрин, а фундаментального переосмислення управління в умовах цифрової реальності, зміни підходів до регулювання розвитку на основі врахування цифрових способів надання цінності на ринку та зміни стереотипів мислення.

### **3.1. Діагностика глобальної кризи: часи геополітичної рецесії**

Сучасний міжнародний порядок переживає період фундаментального стратегічного зсуву, який можна охарактеризувати як «геополітична рецесія». Цей термін був запроваджений Ієном Бреммером, і у доповіді “Top Risks 2017: The Geopolitical Recession” (2017) Бреммер і Кліфф Купчан використали цей термін, щоб описати стан, коли міжнародні інституції слабшають, а глобальне лідерство та порядок – змінюються [1].

Геополітична рецесія за Бреммером означає довгострокову фазу, коли існує невідповідність між глобальним балансом сил і структурами, через які світова політика й економіка довгий час функціонували.

Даний термін концептуалізує поточний стан як епоху, визначену розпадом колишнього глобального порядку, який переважно очолювався Сполученими Штатами. Суть геополітичної рецесії полягає в тому, що існуючі правила гри та міжнародні інститути перестають відповідати фактичному розподілу глобальної влади. У виступі на Давоському форумі 2022 р. Ієн Бреммер зазначав, що інституції після Другої світової війни вже не відповідають новому розподілу сили у світі, і що світ перебуває в «геополітичній рецесії» [2].

Економічні спади відбуваються часто, в середньому кожні сім-десять років у розвинених країнах, і мають чіткі інструменти реагування (монетарна та фіскальна політика). Геополітична рецесія, натомість, є кризою системного управління та легітимності. Вона породжує глибоку невизначеність і волатильність на світовій арені. Бреммер підкреслює, що геополітичні цикли довші та менш очевидні, ніж економічні, і саме зараз світ переживає таку фазу [3].

Аналіз історичних прецедентів свідчить, що такі періоди системної волатильності неминуче призводять до радикальних змін. Наприклад, міжвоєнний період (1919–1939) був часом краху імперій та функціональної неспроможності Ліги Націй, що врешті-решт призвело до Другої світової війни. Однак саме це стало передумовою формування нових, більш стійких альянсів та інститутів, таких як Організація Об'єднаних Націй та Бреттон-Вудські інститути [3]. Цей історичний досвід підкреслює, що поточна криза, хоча й сповнена ризиків, може стати каталізатором для розробки нової, більш адаптивної глобальної архітектури.

Геополітична рецесія представляє собою руйнування Ліберального міжнародного порядку, який був побудований на трьох основних принципах після Другої світової війни: *просування демократичних цінностей, дотримання норм і правил, що охороняються багатосторонніми інститутами, та економічна відкритість* [4]. Це призводить до відсутності глобального арбітражу, посилюючи нехтування ліберальними нормами та прискорюючи перехід до жорсткої Realpolitik 2.0.

Деякі сучасні дослідники виокремлюють два етапи розвитку глобального порядку: *Ліберальний міжнародний порядок*, що тривав із

1945 до 1980 р., та *Неоліберальний міжнародний порядок*, який завершився близько 2015 р. [4]. Вважається, що саме впровадження неоліберальних підходів стало однією з ключових причин нинішньої глобальної нестабільності.

Розпад порядку ще більше загострився через спалах конкуренції великих держав – між США і Заходом, з одного боку, та Китаєм і Росією, з іншого. Росія, у свою чергу, працювала над підривом світового порядку, який вона вважає переважно вигідним для інтересів Заходу. Росія покладає провину за зменшення свого глобального впливу на західні розвинені країни та, незважаючи на зниження свого впливу, намагалася порушити світовий порядок шляхом військового втручання та кібератак на виборах у західних демократичних країнах.

Найпоширеніше розуміння поняття «міжнародний порядок» ґрунтується на визначенні його як системи чітко встановлених *принципів, норм і інституцій*, які формують основні відносини між державами [5]. *Домінуючі держави* або коаліції держав мають вирішальний вплив на формування *правил та принципів*, які визначають характер взаємодії між країнами в межах міжнародного порядку [6; 7].

Ці правила та принципи спираються на *суспільні норми*, притаманні найпотужнішим державам, чії цінності та переконання задають орієнтири *міжнародної поведінки* [4; 7]. Самі ж норми виникають із запитів і потреб окремих осіб та соціальних груп у межах суспільства, які через політичні інститути формують «*державні пріоритети*» – основні *соціальні та стратегічні цілі держави* [8].

Порядок визначається також *сукупністю ідеологій*, що пронизують політичні рішення, стратегії та діяльність підтримувальних груп [8; 9]. Отже, міжнародний порядок залежить не лише від матеріальної потуги держав, а й від панівних норм та *ідеологічних засад*, які формують систему *політичної, економічної та соціальної взаємодії* – тобто сучасну глобалізацію.

Можливості участі у транснаціональних економічних, соціальних і культурних процесах, що створюються глобалізацією, стають ключовим джерелом визначення цілей і пріоритетів як внутрішніх груп, так і урядів держав [10].

Норми та принципи, сформовані провідними силами, впливають на інші країни, поступово проникаючи у внутрішні суспільні процеси та визначаючи поведінку держави на міжнародній арені. У результаті глобальна взаємодія державних і недержавних акторів сприяє

закріпленню існуючих правил, принципів і норм міжнародного порядку.

Очевидно, що геополітична рецесія проявляється через дисфункцію ключових багатосторонніх інститутів, що мали б забезпечувати мир та стабільність. Найбільш очевидними тенденціями можна назвати наступні:

- параліч Ради Безпеки ООН;
- адаптація НАТО до нових загроз;
- геополітичний зсув ЄС.

Рада Безпеки ООН виступає ключовим міжнародним інститутом, створеним для підтримання миру та безпеки у світі. Однак сьогодні вона дедалі частіше піддається критиці через свою неефективність у реагуванні на сучасні виклики. Зокрема, часте застосування права вето призвело до фактичної паралізації її роботи, що чітко проявилось у неспроможності Ради оперативно реагувати на конфлікти в Україні та Секторі Гази. Ця бездіяльність свідчить про те, що усталені міжнародні норми більше не мають обов'язкової сили для провідних держав світу.

Ослаблення ролі Ради Безпеки ООН і поява нових конкуруючих військових альянсів поза межами впливу G7 свідчать про ерозію існуючої глобальної архітектури безпеки.

Найпотужніші військові альянси, такі як НАТО, змушені фундаментально змінювати свою стратегічну орієнтацію. Хоча конвенційна військова агресія проти Альянсу вважається малоймовірною, НАТО постійно реформується та модернізується, щоб протистояти зростаючій кількості неконвенційних викликів [11].

Нинішні глобальні загрози суттєво відрізняються від тих, які враховувалися під час укладання Північноатлантичного договору 1949 року. До них тепер належать поширення зброї масового знищення – хімічної, біологічної, радіологічної та ядерної, а також тероризм і новітні гібридні виклики, такі як кіберзагрози, енергетична нестабільність та морське піратство. У Стратегічній концепції НАТО 2010 року наголошується, що кризи та конфлікти за межами території Альянсу можуть безпосередньо впливати на його безпеку, стимулюючи зростання екстремізму та транскордонної злочинної діяльності [11].

Європейський Союз також переживає зміну акцентів у своїй зовнішній політиці. Спільна політика безпеки та оборони ЄС, згідно з аналізом, все частіше відсуває на другий план зобов'язання, пов'язані з демократією, на користь жорстких пріоритетів безпеки [12]. Це

відображає загальний дрейф ЄС до жорсткої геополітичної сили, що є відповіддю на зовнішні чинники, такі як зростаюча конкуренція, присутність деструктивних суб'єктів та ігнорування міжнародної спільноти певними країнами [12]. Перехід до Realpolitik 2.0 у самій основі ліберального блоку є ще одним свідченням того, що багатосторонні інститути реагують на геополітичну рецесію зміщення фокусу з універсальних цінностей на захист власних інтересів.

Також треба зазначити, що період геополітичної рецесії характеризується консолідацією регіональних блоків і зростанням багатополарності, що створює нестабільність на економічному та безпековому рівнях.

*Консолідація антизахідного блоку.* Багатополарний світ, що формується, не має єдиної архітектури, але він сприяє утворенню паралельних оборонних та економічних рамок. Війна в Україні та відповідь Заходу посилили тенденцію до формування антизахідного блоку. Росія, наприклад, активно позиціонує себе, посилюючи зв'язки з Китаєм, Індією та Північною Кореєю (наприклад, через Шанхайську організацію співробітництва – ШОС), підтверджуючи свою інтеграцію у зростаючий блок, що кидає виклик існуючому світовому порядку [13]. Будь-яка територіальна поступка України, спричинена зовнішнім тиском, створить небезпечний геополітичний прецедент, що кордони можуть бути змінені силою, і це матиме довготривалі наслідки в усьому світі.

Від завершення Другої світової війни Сполучені Штати послідовно захищали принципи суверенітету та територіальної цілісності як основу міжнародного порядку, виступаючи проти будь-яких спроб змінювати кордони силою. Будь-яке врегулювання, що фактично заохочує агресора, означатиме відхід від цього фундаментального принципу. Війна в Україні має ключове значення для збереження правил, на яких тримається світова система. Якщо допустити, що держави можуть змінювати кордони військовим шляхом, світ стане набагато менш стабільним – із постійною загрозою для менших країн і домінуванням сили над дипломатією.

Надання Росії можливості утримати окуповані території зробить Україну вразливою перед новими нападами та підживить експансіоністські амбіції Кремля. Це також може спровокувати розкол між США та Європою – саме те, до чого прагне Росія [13]. Такий сценарій підірве міжнародний порядок, адже авторитарні держави



можуть вирішити, що перегляд кордонів і порушення міжнародного права більше не мають наслідків.

Якщо Сполучені Штати поставлять політичну доцільність вище за принципи, вони ризикують стати свідками краху системи, яку самі ж будували протягом десятиліть.

*Економічна фрагментація.* Геополітична рецесія в економічному вимірі проявляється через зростання нестабільності та перетворення економічних інструментів на засоби політичного тиску. Поглиблення геополітичного суперництва та невизначеність у сфері фіскальної й торговельної політики, особливо з боку США, провокують коливання фінансових ринків.

Аналітики зосереджують увагу на двох ключових ризиках: можливому розгортанні торговельної війни внаслідок підвищення тарифів і загостренні конфлікту довкола Тайваню [14]. Водночас США дедалі частіше віддають перевагу регуляторним домовленостям замість масштабних торговельних угод, тоді як Китай активно зміцнює свій вплив у Південно-Східній Азії, Африці та Латинській Америці шляхом двосторонніх і регіональних ініціатив, що є проявом посиленої економічної регіоналізації.

Унаслідок цього формується інституційний вакуум, який стимулює появу нових регіональних блоків. Через втрату довіри до глобальних інститутів держави дедалі частіше створюють альтернативні механізми співпраці – регіональні союзи або двосторонні угоди з метою самозахисту. Якщо така динаміка збережеться, світова взаємодія та безпека базуватимуться не на універсальних нормах, а на спільних політичних і ціннісних орієнтирах. У результаті система міжнародної безпеки стане фрагментованою, побудованою на ситуативних альянсах і збігах інтересів, а не на принципах міжнародного права.

Порівняння основних параметрів ліберального міжнародного порядку та часів геополітичної гецесії можна представити наступним чином (табл. 3.1).

### **3.2. Конвергенція технологій та розмивання меж безпеки**

Сучасні технологічні досягнення, що інтегрують штучний інтелект (ШІ) із великими даними (Big Data), кібер- та інформаційними операціями, нанотехнологіями, біотехнологіями та робототехнікою, формують якісно *нову парадигму ведення конфліктів* [15]. У цьому

новому контексті традиційні межі між війною та миром, між військовими і цивільними, а також між фізичною та цифровою безпекою стрімко розмиваються. Це зумовлює необхідність комплексного, системного підходу до безпеки з боку держав і міжнародних альянсів.

Таблиця 3.1

**Порівняння міжнародних порядків\***

| Параметр                  | Ліберальний міжнародний порядок                         | Часи геополітичної рецесії                                                                  |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гегемон/Лідерство         | Однополярність (США), чітке інституційне лідерство      | Багатополярність, відсутність чіткого лідерства, регіональні центри сили                    |
| Економічні принципи       | Економічна відкритість, глобалізація (ВТО, МВФ)         | Фрагментація, підвищений протекціонізм, економічна зброя (санкції)                          |
| Інституційна ефективність | Дотримання норм, функціональні багатосторонні інститути | Параліч Ради Безпеки ООН, використання вето, зростання регіональних та паралельних структур |
| Головні виклики           | Конвенційні загрози, поширення зброї масового ураження  | Гібридні конфлікти, кібервійна, автономні системи, зміна клімату                            |

*\*Складено автором за [1, 3-8]*

Кіберпростір уже не сприймається лише як віртуальна площина – він перетворився на повноцінне поле бою з відчутними реальними наслідками [15]. Відтак, ефективна дипломатія та миротворчі ініціативи вимагають глибокого розуміння технологічних чинників, включно зі структурою самого кібердомену.

Збройні групи та недержавні організації дедалі частіше використовують нові фінтех-інструменти та криптовалюти для фінансування своїх терористичних цілей, користуючись відносною анонімністю та відсутністю регулювання.

Проте дипломати та миротворці нерідко недооцінюють загрози, пов'язані з революційними технологіями. Це зумовлено надмірною орієнтацією на традиційні уявлення про баланс сил, нестачею креативного мислення, яке підсилює культура обережності серед політичних еліт, а також віддаленістю від локальних спільнот, у яких виникає насильство. Недостатня технічна обізнаність, своєю чергою, ускладнює розуміння механізмів застосування нових технологій і того, яким чином вони можуть посилювати конфлікти [15].

Для дипломатів і миротворців важливо розуміти, що кіберпростір перестав бути лише цифровим середовищем – він перетворився на арену реальних конфліктів.

На тлі зростання геополітичних загроз *цифрова трансформація (ЦТ)* перестає розглядатися як інструмент підвищення ефективності. Вона набуває статусу стратегічної необхідності – ключового чинника виживання як для бізнесу, так і для державних інституцій. Цифрова трансформація забезпечує довгострокову конкурентну перевагу шляхом глибокого переосмислення клієнтського досвіду, операційних процесів, бізнес-моделей і систем управління.

Стійкість у цифрову еру базується на синергетичному використанні проривних технологій.

1. *Штучний Інтелект (ШІ) та Аналітика Великих Даних (Big Data)*. ШІ займає провідне місце у сприянні ЦТ. Аналіз Великих Даних надає глибоке розуміння ринкових тенденцій та внутрішніх операцій, дозволяючи компаніям розробляти стратегії на основі точних прогнозів. ШІ забезпечує інтелектуальну аналітику в режимі реального часу, надаючи прогнози, рекомендації та готові аналітичні висновки без необхідності інвестувати у власні великі сервери. Це дозволяє керівникам діяти швидко і рішуче, реагуючи на ризики.

2. *Хмарні Обчислення*. Хмарні технології є критично важливими, оскільки вони забезпечують необмежену інформаційну ємність, усуваючи проблеми масштабованості. Вони надають необхідну інфраструктуру для масштабування та є рішенням для об'єднання технологій, що потребують великих обчислювальних потужностей, таких як ШІ та Інтернет речей.

3. *Інтернет речей (IoT)*. Інтернет речей об'єднує пристрої та машини, що обмінюються цифровими даними в єдиній мережі. Бізнес-системи, що базуються на штучному інтелекті, безперервно обробляють ці дані, виявляючи закономірності, тренди та кореляції. Завдяки машинному навчанню продуктивність систем з часом постійно зростає.

4. *Системи ERP (Enterprise Resource Planning)*. Сучасні хмарні ERP-рішення функціонують як «мізки» цифрової трансформації бізнесу. Вони інтегрують усі основні процеси компанії (фінанси, HR, виробництво, ланцюг поставок) в єдину систему. Коли ERP працює у поєднанні з технологіями ШІ, вона може не лише керувати Великими Даними, але й аналізувати та навчатися на них, забезпечуючи глибоку інформацію для прийняття рішень у реальному часі.

Оцінка ситуації свідчить, що успішна ЦТ є прямою передумовою не лише економічної конкурентоспроможності, але й оперативної стійкості держави та бізнесу в умовах гібридної війни. Інтелектуальна аналітика в хмарі та єдині ERP-системи забезпечують керівництво даними в режимі реального часу, що є життєво необхідним для швидкого управлінського реагування. Таким чином, швидкість трансформації стає критичною стратегічною перевагою над застарілими, повільними системами, а сама трансформація змінює саму економічну парадигму (рис. 3.1).

Оцінка та усвідомлення впливу новітніх технологій на природу насильства є ключовою передумовою формування ефективних стратегій зміцнення миру та безпеки. У сучасному світі межі між війною і миром, між військовими та цивільними, а також між фізичною та цифровою безпекою поступово стираються (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вплив ключових цифрових технологій на глобальну безпеку\***

| Технологія             | Критична роль у ЦТ бізнесу                                                   | Стратегічна роль у глобальній безпеці                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Штучний Інтелект (ШІ)  | Персоналізація, інтелектуальна аналітика, автоматизація процесів             | Нова парадигма конфлікту, автономна зброя, розширена аналітика для військових цілей                  |
| Хмарні Обчислення      | Масштабованість, зниження витрат, інфраструктура для Big Data                | Критична інфраструктура для урядів та військових систем, кіберстійкість та безпека даних             |
| Великі Дані (Big Data) | Прогнозування ринкових тенденцій, управління ризиками, клієнтоорієнтованість | Аналіз поведінки, розвідка, прогнозування соціальних та економічних ризиків                          |
| Інтернет Речей (IoT)   | Збір даних у реальному часі, оптимізація виробництва/логістики               | Підключення військових пристроїв, цілісність ланцюгів поставок, управління критичною інфраструктурою |

\*Складено автором за [11, 13, 15-17]

Подолання наслідків геополітичної рецесії та побудова довготривалої системи глобальної безпеки вимагають комплексного оновлення – від реформування управлінських структур і регуляторних підходів до інвестицій у людський капітал.

Треба також додати, що ЦТ є фундаментальною культурною зміною, яка вимагає від організації постійно кидати виклик існуючому стану речей, схилитися до експериментів та зникати до можливих невдач.



**Рис. 3.1. Логіка етапів формування нового міжнародного порядку: від зміни економічної парадигми до нової системи глобальної безпеки**

*Авторська розробка*

Це культурна адаптація та стійкість, яка впливає на всі сфери та функції бізнесу. Корпоративна культура повинна бути орієнтована на

гнучкість, проєктні методи роботи, навчання цифровим інструментам та формування креативного мислення.

Традиційні лінійні методології впровадження, які вимагають чітко визначених послідовних етапів, вступають у конфлікт із необхідністю швидкої реакції в цифрову еру. Натомість, ЦТ у безпековій сфері та державному управлінні вимагає Agile-підходів. Agile-підходи орієнтовані на швидке розгортання технологій (навіть якщо вони недосконалі), отримання зворотного зв'язку та постійне вдосконалення, що є критичним для забезпечення повторюваності та масштабованості процесів.

### **3.3. Формування нової системи глобальної безпеки: стратегічні рекомендації**

Дослідження свідчить, що сучасна міжнародна система перебуває у фазі геополітичної рецесії – глибокої структурної кризи, зумовленої дисбалансом між реальним розподілом глобальної сили та застарілою архітектурою управління. Такий дисонанс спричинив функціональний параліч ключових інститутів (зокрема Ради Безпеки ООН), прискорив процес регіоналізації та утворення ціннісно зорієнтованих альянсів, а також активізував використання економічних інструментів як засобів геополітичного тиску.

Загрози екзистенційного масштабу посилюються злиттям проривних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, із військовими й гібридними конфліктами. У цій новій реальності цифрова трансформація постає не просто засобом підвищення ефективності, а стратегічною умовою виживання держав і організацій. Визначальним викликом стає подолання розриву між експоненційним темпом технологічних змін і повільною, лінійною природою міжнародного регулювання.

Дослідження стратегій національної безпеки показує, що держави по-різному трактують поняття безпеки і відповідно мають різні пріоритети щодо застосування новітніх технологій у цій сфері. Деякі країни виявляють обережність у використанні інноваційних технологій, тоді як інші активно визнають потребу інтегрувати широкий спектр сучасних технологій у військову справу або принаймні коригувати свої технологічні пріоритети [16].

Треба зазначити, що Захід і країни НАТО не формують єдиний технологічний блок із однаковими уподобаннями. Схоже, що на технологічні пріоритети впливають сприйняття загроз, геополітичне

позиціонування кожної держави та історичний досвід щодо прийняття нових технологій.

Майбутній успіх залежатиме від здатності суспільств здійснити інституційну, управлінську та культурну адаптацію, перетворивши технологічні інновації на фундамент системної стійкості.

Нова архітектура безпеки повинна вирішити структурний конфлікт між експоненційною швидкістю технологічного розвитку та традиційно повільними циклами міжнародного регулювання. Бізнес та технології часто керуються принципом Bias for Action (упередження до дії), де швидкість ціниться вище масштабного дослідження, оскільки багато рішень є зворотними [17]. Міжнародні інститути, навпаки, засновані на консенсусі та повільному формуванні норм.

Для ефективного управління технологічними ризиками, зокрема кіберзагрозами та розвитком автономних систем озброєнь, міжнародне співтовариство має діяти системно та скоординовано, а отже:

1. Запобігати регуляторній фрагментації. Важливо уникати неузгоджених, дублюючих або суперечливих вимог у сфері кібербезпеки [18], адже вони створюють бар'єри для співпраці та знижують ефективність глобальної системи безпеки.

2. Запроваджувати адаптивні стандарти. Пріоритетом має стати ухвалення міжнародних, добровільних і консенсусних стандартів, заснованих на кращих галузевих практиках, які дозволяють швидко реагувати на технологічні зміни.

3. Забезпечити збалансоване регулювання ШІ. Такі формати, як G7, повинні взяти на себе провідну роль у створенні універсальних норм для автономної зброї та етичного використання штучного інтелекту [15]. Це потребує застосування гнучких підходів (Agile-методологій), що дають змогу регулярно оновлювати стандарти у відповідь на темпи інновацій.

4. Посилювати міжнародну співпрацю у сфері кібербезпеки. Необхідно зберегти відкриті транскордонні потоки даних для обміну інформацією про загрози у реальному часі [18]. Сучасні хмарні AI-рішення вже відіграють тут ключову роль, забезпечуючи проактивне виявлення кібератак та аномалій.

У багатополярному світі побудова нової архітектури глобальної безпеки неможлива без справді інклюзивного підходу, який активно залучає держави Глобального Півдня. Тривала домінація західних країн нерідко породжувала патронажні моделі співпраці, що не завжди враховували реальні інтереси партнерів [19, 20].

У контексті зростаючої поляризації між США та Китаєм, де Пекін уже не задовольняється роллю економічної наддержави та прагне сформувати новий міжнародний порядок через БРІКС+, програму Нового Шовкового шляху та різноманітні неформальні альянси, Європі необхідно розширювати коло партнерств. Периферійні держави, такі як Індонезія та Бразилія, можуть стати для Європи стратегічними посередниками, що дозволить Старому континенту зберегти вплив у світі, який переживає переосмислення глобальних взаємин [21].

Сучасний міжнародний порядок потребує переосмислення принципів взаємодії:

1. *Відмова від патронажності.* Захід має подолати застарілі моделі, успадковані з епохи його домінування, і розвивати рівноправні партнерства, засновані на взаємній вигоді та потребах сторін [19].

2. *Пріоритет верховенства права.* Європейський Союз у співпраці з віддаленими партнерами повинен визначати надійність партнерств передусім через призму дотримання принципів верховенства права [22].

3. *Підтримка місцевого лідерства.* Західні ініціативи мають бути спрямовані на зміцнення взаєморозуміння, обмін знаннями та розвиток локальної спроможності (local ownership), що підвищить результативність програм розвитку та гарантуватиме стабільність у сфері міжнародної безпеки [19].

Ефективне управління адаптацією на національному рівні потребує також системного підходу, який поєднає три ключові напрями: оцінку цифрової зрілості, інвестиції у людський капітал та орієнтацію на громадянина. Регулярна діагностика цифрової готовності державних і приватних інституцій забезпечує узгодженість дій у межах міжнародних альянсів. Розвиток цифрового лідерства й компетенцій управлінців створює кадрову базу для трансформації, а впровадження клієнтоорієнтованих принципів підвищує прозорість, ефективність і соціальну довіру, формуючи основу стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної держави.

Необхідно впровадити системну практику регулярної оцінки рівня цифрової зрілості державних і приватних організацій із використанням визнаних міжнародних методологій [23]. Особливий акцент слід зробити на готовності персоналу до цифрових змін і гнучкості IT-інфраструктури, адже рівень цифрової зрілості поступово стає неформальним стандартом операційної сумісності між партнерами та союзниками.



Держава має стимулювати створення програм, спрямованих на формування цифрової культури, лідерства та стратегічного мислення серед управлінців і державних службовців. Це допоможе подолати кадровий дефіцит, знизити опір організаційним змінам і забезпечити сталість трансформаційних процесів, оскільки людський фактор є ключовою умовою успіху.

Запровадження принципів цифрової трансформації, таких як орієнтація на потреби громадян, автоматизація процесів і персоналізація послуг, здатне підвищити прозорість, ефективність і довіру до інституцій. На макрорівні це сприятиме зміцненню легітимності держави та соціальної стійкості у період глобальної нестабільності.

### **Список використаної літератури**

1. Sile A.W. Prepare for a 'geopolitical recession' in 2017: Eurasia Group. CNBC. 2017. URL: [https://www.cnbc.com/2017/01/04/prepare-for-a-geopolitical-recession-in-2017-eurasia-group.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cnbc.com/2017/01/04/prepare-for-a-geopolitical-recession-in-2017-eurasia-group.html?utm_source=chatgpt.com)

2. Pomeroy R., Bruce-Lockhart A. We are in a geopolitical recession' - Ian Bremmer on globalization, populism and the power of crisis. World Economic Forum. 2022. URL: [https://www.weforum.org/stories/2022/06/ian-bremmer-crisis-geopolitical-recession-davos-2022/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.weforum.org/stories/2022/06/ian-bremmer-crisis-geopolitical-recession-davos-2022/?utm_source=chatgpt.com)

3. Geopolitical Recession: Navigating Risks, Seizing Opportunities, Moving Forward. Blogs. Times of Israel. 2025. URL: <https://blogs.timesofisrael.com/are-trumps-tariffs-working/>

4. Ramirez C. H. The Post-War Evolution of Globalisation and International Order: From Liberal to Neoliberal International Order. Taylor & Francis Online. 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13600826.2025.2470838#abstract>

5. Ikenberry G.J. After Victory: Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order After Major Wars. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2019.

6. Kupchan C.A. Unpacking Hegemony: The Social Foundations of Hierarchical Order. Power, Order, and Change in World Politics. In Power, Order and Change in World Politics, edited by G. J. Ikenberry. Cambridge: Cambridge University Press. 2014. pp.19–60.

7. Moravcsik A. The New Liberalism. In *The Oxford Handbook of International Relations*, edited by Christian Reus-Smit and Duncan Snidal, Oxford, UK: Oxford University Press. 234–254. 2008. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199219322.003.0013>
8. Gerstle G. *The Rise and Fall of Neoliberalism: America and the World in the Free Market Era*. New York, NY: Oxford University Press. 2023.
9. Rodrik D. *The Globalization Paradox. Democracy and the Future of the World Economy*. Norton&Compony. 2011. 368 p.
10. Rodrik D. A New Trilemma Haunts the World Economy. Project Syndicate. 2024. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-trilemma-of-climate-change-global-poverty-rich-countries-middle-classes-by-dani-rodrik-2024-09>
11. Official website. NATO. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/news.htm>
12. Kalash S. Yash. *The G7 Reimagined: Navigating a Multipolar World*. Centre for International Governance Innovation. 2025. URL: <https://www.cigionline.org/articles/the-g7-reimagined-navigating-a-multipolar-world/>
13. Radpey L. A US concession to Russia on Ukraine would usher in a new world order. London School of Economics and Political Science. 2025. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2025/10/13/a-us-concession-to-russia-on-ukraine-would-usher-in-a-new-world-order/>
14. Seydl J. Five factors we use to track recession risk, and what they say now. JPMorgan Chase & Co. 2025. URL: <https://privatebank.jpmorgan.com/nam/en/insights/markets-and-investing/five-factors-we-use-to-track-recession-risk-and-what-they-say-now>
15. Cheatham A. *How Disruptive Technologies Are Changing Peace and Security*. The United States Institute of Peace. 2024. URL: <https://www.usip.org/publications/2024/06/how-disruptive-technologies-are-changing-peace-and-security>
16. Korkusuz A.K., Schörnig N., Reinhold Th., Suckau L. A Global Perspective on New Military Technologies in National Security Strategies. Monitor. 2024. URL: <https://monitor.cntrarmscontrol.org/en/2024/a-global-perspective-on-new-military-technologies-in-national-security-strategies/>
17. *How to Build a Digital Transformation Roadmap for Your Organization*. Amazon Web Services. 2025. URL:

[https://aws.amazon.com/executive-insights/content/mapping-your-digital-transformation/?nc1=h\\_ls](https://aws.amazon.com/executive-insights/content/mapping-your-digital-transformation/?nc1=h_ls)

18. ITI Shares New Cybersecurity Policy Roadmap for Governments Globally. Information Technology Industry Council v4.0. 2025. URL: <https://www.itic.org/news-events/news-releases/iti-shares-new-cybersecurity-policy-roadmap-for-governments-globally>

19. The Global South in the World Order. The Henry L. Stimson Center. 2025. URL: <https://www.stimson.org/project/global-south/>

20. Федулова С.О., Резяпов К.І. Продовольча дипломатія та голодування як військовий злочин. Наука, технології, інновації: Науковий журнал. 2025. №1(33). С. 13–18. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2025-1-02>

21. Rethink Perspectives: how should investors respond to the rise of a new world order? Lombard Odier. 2025. URL: <https://www.lombardodier.com/insights/2025/july/rethink-perspectives-how-should-investors-respond-to-the-rise-of-a-new-world-order.html>

22. Федулова С.О., Береза О.Д. Правове регулювання міжнародних торговельних відносин: межі використання джерел права. ПРАВО І СУСПІЛЬСТВО. 2023. №6. С. 344–348. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.6.50>

23. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. ECONOMICS: time realities. №2(72), 2024. С. 74–84.

**Глава 4**  
**Безпека транскордонних територій в умовах розвитку**  
**єврорегіонального співробітництва**  
**(С.В. Леонова)**

---

Мета цього дослідження полягає у ідентифікації сутності та ролі транскордонного співробітництва і єврорегіональної взаємодії у забезпеченні розвитку прикордонних територій та формуванні системи транскордонної безпеки. У ньому розкривається зміст понять «транскордонне співробітництво» та «єврорегіон», визначаються цілі, принципи й напрями їхньої діяльності, аналізуються чинники, що впливають на ефективність взаємодії між прикордонними регіонами. Особливу увагу приділено проблематиці транскордонної безпеки як складової загальної системи безпеки, її політичним, економічним, екологічним, гуманітарним та криміногенним аспектам. Предметом дослідження цієї глави виступає вплив єврорегіонального співробітництва на розвиток прикордонних територій і гарантування їхньої безпеки в умовах європейської інтеграції.

**4.1. Ідентифікація поняття безпеки в умовах транскордонного співробітництва**

Транскордонне співробітництво охоплює будь-які спільні дії, спрямовані на поглиблення добросусідських зв'язків між громадами або органами влади, що перебувають під юрисдикцією двох і більше державних сторін. Воно здійснюється у межах компетенції територіальних громад чи органів влади відповідно до національного законодавства, здебільшого шляхом укладання відповідних угод чи домовленостей. Прикордонні регіони – це території, де проживають спільноти, пов'язані багатограними відносинами, але розділені

державними кордонами. Попри політичні відмінності країн, до яких належать ці спільноти, вони мають подібні соціально-економічні, культурні, політичні та правові проблеми. Тому ключовим принципом міжнародного транскордонного співробітництва є формування у прикордонних зонах таких відносин і договірних зв'язків, які дозволяють вирішувати спільні завдання [14].

Єврорегіони становлять одну з найвищих організаційних та юридично оформлених форм транскордонної взаємодії сусідніх самоврядних територіальних громад і місцевих органів державної влади прикордонних регіонів європейських країн. Вони виступають міжнародними об'єднаннями, що включають кілька адміністративно-територіальних одиниць суміжних держав.

Термін «єврорегіон» походить від найстарішої ініціативи транскордонної співпраці «Єврорегіо», створеної у 1958 р. Згідно з принципами ЄС, єврорегіони повинні сприяти отриманню колективних переваг понад державними кордонами [10].

Основна мета створення єврорегіонів полягає у поглибленні транскордонного діалогу між державами-сусідами, зокрема у започаткуванні діяльності, яка сприяє зближенню місцевих громад і органів влади прикордонних територій, розширенню економічної та гуманітарної співпраці, розвитку інфраструктури й комунікацій, активізації культурно-освітніх ініціатив, туризму, охорони навколишнього середовища тощо. Функціонування єврорегіонів робить їх своєрідними «мостами» європейської інтеграції, які завдяки своїй діяльності прискорюють її політичний поступ.

Формування єврорегіонів ґрунтується на інституційних домовленостях між державними й місцевими органами влади, а також на неформальних зв'язках між професійними чи науковими об'єднаннями з метою взаємодії на прикордонних територіях. Для єврорегіонів характерні такі риси:

- вони виступають формалізованою організаційною структурою транскордонної співпраці між регіональними або місцевими органами управління, з можливістю залучати економічних та соціальних партнерів;

- у межах єврорегіонів реалізуються домовленості з прикордонними регіонами суміжних країн щодо розвитку транскордонної співпраці;

- створення єврорегіонів відбувається з обов'язковим визнанням чинних державних кордонів і дотриманням національного законодавства країн-учасниць;

- єврорегіон функціонує як транскордонна структура, що з метою співпраці об'єднує адміністративні одиниці окремих територій;

- межі єврорегіону визначаються подібними проблемами, характером взаємозв'язків у різних сферах діяльності та готовністю до співпраці між окремими інституціями й громадами.

Міжнародна неурядова організація Асоціація європейських прикордонних регіонів (AEBR) була створена на основі об'єднання транскордонних регіонів задля посилення їхньої ролі у загальноєвропейській співпраці. До її завдань належать:

- реалізація спільних проєктів і програм, залучення фінансування та управління ресурсами;

- організація заходів, що стосуються транскордонної взаємодії;

- участь у вирішенні проблем прикордонного співробітництва та підтримка ключових ініціатив;

- розробка й проведення спільних заходів;

- розвиток «Центру європейських прикордонних і транскордонних регіонів» у тісній співпраці з інституціями ЄС та Ради Європи;

- інформування політичних кіл та громадськості в Європі з питань транскордонної взаємодії.

Єврорегіональна співпраця є одним із ключових інструментів формування нових міждержавних та міжрегіональних відносин у Європі. Правовою основою таких процесів виступають багатосторонні (міжнародні) угоди, у яких одним із провідних принципів визначається розвиток та закріплення різноманітних форм транскордонного співробітництва.

Аналіз наукових праць і чинних нормативно-правових актів дозволяє виділити такі основні принципи транскордонного співробітництва:

- дотримання державного суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів;

- чітке розмежування функцій і відповідальності між учасниками транскордонної взаємодії;

- врахування при укладанні угод повноважень сторін та прав усіх учасників;

- узгодження інтересів державного, регіонального та місцевого рівнів;
- спільне усунення політичних, економічних, правових, адміністративних та інших бар'єрів для співпраці;
- відповідальність усіх рівнів влади у процесі розв'язання проблемних питань;
- партнерство, комплексність і результативність взаємодії;
- пріоритетність належного фінансового, правового, безпекового та інформаційного забезпечення.

Налагодження ефективної співпраці між прикордонними регіонами потребує значних зусиль місцевих органів влади та підтримки національних урядів усіх держав, що мають спільні кордони. Об'єднуючись у транскордонні регіони, такі території стикаються з низкою факторів, що визначають результативність їхньої діяльності, проте далеко не всі вони піддаються прогнозуванню чи повному усуненню на рівні регіональних і центральних органів влади. Саме тому набуває актуальності вивчення проблематики транскордонної безпеки, зокрема ідентифікація основних загроз, які впливають на розвиток прикордонних регіонів, їх взаємодію та можуть мати негативні наслідки для економічної, соціальної, культурної й екологічної сфер.

У цьому контексті транскордонне співробітництво можна розглядати у двох вимірах: як механізм розвитку прикордонних територій і як інструмент підвищення рівня охорони та безпеки державних кордонів.

Упродовж тривалого часу політика безпеки Сходу і Заходу була зосереджена на контролі над озброєнням та підтриманні стабільності, що особливо яскраво проявлялося в період «Холодної війни». Усвідомлення її потенційних наслідків сприяло започаткуванню процесів європейської безпеки і співробітництва, які стали основою для стабілізації європейського простору.

Сьогодні безпека є одним із ключових завдань держав і міжнародної спільноти, що стимулює пошук дієвих способів її забезпечення. Для малих і середніх країн, які не мають достатніх ресурсів для самостійної оборони, актуальним є приєднання до систем колективної безпеки, участь у політичних і військових союзах. Такі кроки вимагають певного обмеження суверенітету, однак здійснюються добровільно в інтересах загального блага.

Колективна безпека є надзвичайно важливою складовою політики Європейського Союзу, адже забезпечення миру та стабільності стосується кожної країни. Її принципи передбачають спільне збереження миру, відмову від застосування військової сили, врегулювання конфліктів мирними засобами, а також застосування політичних, дипломатичних та економічних санкцій проти потенційних агресорів.

У науковій літературі наявні численні визначення поняття «безпека», які акцентують на його багатогранності. У словниках її найчастіше тлумачать як стан держави або спільноти, здатних протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Сам термін походить від латинського “securitas”, що означає «відсутність страху, спокій». В Оксфордському словнику «безпека» трактується як:

- свобода чи захист від небезпеки або тривоги;
- заходи, спрямовані на гарантування безпеки держави, людини чи майна.

Соціальні науки розглядають її як здатність до виживання, збереження ідентичності, незалежності та розвитку. Дослідники відзначають, що безпека – це базова потреба людини та суспільства, що асоціюється зі свободою від страху і зовнішнього тиску. Зокрема, З.С. Варналій визначає безпеку як ступінь захищеності від негативних впливів внутрішнього чи зовнішнього походження, а Т.А. Маляренко підкреслює її значення як свободи від страху й ворожих впливів [5,9].

У цьому контексті транскордонна безпека розуміється як стан свободи від негативних впливів внутрішнього й зовнішнього характеру, спільних для кількох територій, розділених державним кордоном. Вужчим поняттям є «безпека транскордонного співробітництва», що означає захищеність від негативних впливів на будь-які спільні дії, спрямовані на розвиток добросусідських відносин і укладання відповідних угод.

Ключова різниця між цими термінами полягає в тому, що транскордонна безпека зосереджена на виявленні загроз прикордонним територіям загалом, тоді як безпека транскордонного співробітництва стосується практичних дій з організації взаємодії між прикордонними громадами та органами влади.

Формування транскордонної безпеки є важливою умовою для ефективної взаємодії громад різних країн. Вона має сприяти розвитку економічних, соціальних та культурних контактів, підвищенню якості



життя населення прикордонних регіонів та зменшенню негативного впливу існування державних кордонів. Водночас це явище є складним і багатовимірним, адже охоплює різні напрями безпеки та сфери суспільної діяльності.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна визначити місце транскордонної безпеки у загальній системі безпеки та виокремити її складові. При аналізі економічної безпеки єврорегіонів можна виділити чотири рівні: мегарівень, макрорівень, мезорівень і мікрорівень. Аналогічний підхід доречно застосовувати й до всієї системи безпеки. Зокрема, транскордонна безпека постає принципово новим рівнем, який розташовується між національною та регіональною безпекою.

Її можна ідентифікувати за двома критеріями:

1. Суб'єктний рівень – мегарівень, національний, мезо- та мікрорівень;

2. Елементний склад – політична, економічна, військова, науково-технологічна, екологічна, гуманітарна, демографічна та інформаційна безпека.

Таким чином, транскордонна безпека має власні специфічні риси, що відрізняють її від безпеки регіону, і повинна розглядатися як самостійна складова загальної системи безпеки.

Забезпечення транскордонної політичної безпеки виступає чинником стабілізації відносин між прикордонними регіонами та сприяє встановленню конструктивного політичного діалогу між територіями різних держав. Це створює необхідні умови для ефективного соціально-економічного розвитку громад, що мешкають у прикордонних зонах.

Транскордонна науково-технологічна безпека пов'язана з розвитком наукової діяльності у межах транскордонних територій. Хоча кожна країна орієнтується насамперед на власні пріоритети у сфері науки й технологій, у випадку, коли на цих територіях функціонують підприємства, об'єднані єдиними технологічними процесами, важливим стає дотримання міжнародних норм у сфері інтелектуальної власності та патентування. Це вимагає пошуку компромісів між сторонами для ефективної співпраці й спільного наукового прогресу.

Екологічна безпека на транскордонних територіях є об'єктивною необхідністю стабільного розвитку, адже стихійні лиха та природні катастрофи не мають державних меж і завжди впливають на сусідні

регіони. Тому скоординовані заходи щодо запобігання, протидії та ліквідації їхніх наслідків є важливою умовою забезпечення безпеки життя населення та функціонування економіки.

Гуманітарна безпека у транскордонних регіонах полягає у збереженні культурної спадщини, традицій і захисті населення від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Вона передбачає відсутність дискримінації за етнічною чи національною ознакою, толерантність і взаємну повагу. Без цього важко налагодити ефективну економічну та культурну співпрацю між прикордонними територіями.

Криміногенна безпека в межах транскордонного співробітництва спрямована на протидію організованій злочинності, нелегальному обігу наркотиків, незаконному перетину кордонів та іншим кримінальним проявам. Найефективнішим механізмом боротьби з ними є співпраця правоохоронних структур сусідніх держав та координація їхніх дій.

Культурологічна та демографічна безпека спрямована на забезпечення стабільності відтворення населення у транскордонних регіонах. Політика стимулювання народжуваності формується на державному рівні, однак місцеві органи влади здатні реалізовувати спеціальні програми для покращення демографічної ситуації. Завдяки створенню нових робочих місць, спрощенню перетину кордонів і розвитку транскордонної співпраці зростають соціально-економічні можливості регіонів, що позитивно впливає на демографічні процеси.

Правові засади транскордонної безпеки визначаються міжнародними документами Ради Європи та ЄС, де сформульовані основні завдання єврорегіонів: зняття бар'єрів на кордонах, вирівнювання економічних і соціальних умов, розвиток співпраці децентралізованих регіонів, усунення інфраструктурних диспропорцій, формування довіри та підвищення ефективності взаємодії.

Якщо до складу транскордонних регіонів входять проблемні території з низьким рівнем народжуваності та складною демографічною ситуацією, то завдяки узгодженню політики на національному рівні та стимулюванню економіки транскордонне співробітництво може стати інструментом їхнього відродження.

Процеси єврорегіоналізації та транскордонної співпраці нині набувають особливої актуальності. Європейська спільнота протягом десятиліть докладає зусиль для підтримки периферійних та прикордонних територій, які часто опиняються в умовах соціально-економічної маргіналізації. Значну роль у цьому відіграють структурні

фонди, що фінансували програми INTERREG III A (2004–2006) та Оперативну програму Чехія–Польща (2007–2013). Вони сприяли налагодженню добросусідських відносин, інтеграції громад, спільному розв’язанню проблем і зростанню потенціалу регіонів.

У 2014–2020 рр. відкрилися нові можливості фінансування з боку ЄС для розвитку польсько-чеського прикордоння та зміцнення позицій єврорегіонів. В умовах сучасної економіки знань виникає потреба у вдосконаленні форм співпраці, реалізації спільних проєктів і професіоналізації транскордонної взаємодії, що підвищує її довгострокову ефективність.

Професіоналізація транскордонного співробітництва і підвищення його довгострокової ефективності має спиратися на чітке усвідомлення проблем, потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін у розвитку прикордонних територій, включно з зонами єврорегіонів [13].

Європейська хартія прикордонних і транскордонних регіонів (до 1995 р. – Європейська хартія прикордонних регіонів), прийнята Радою Європи 19 листопада 1981 р., підкреслює ключові аспекти економічної, політичної та безпекової політики, що мають вирішальний вплив на транскордонне співробітництво. У цьому документі вперше визначено поняття «транскордонне співробітництво», яке трактують як взаємодію суміжних прикордонних регіонів або як співпрацю регіональних і місцевих органів влади, організацій та установ, що представляють прикордонні райони. Концепція охоплює всі інституції, які сприяють зміцненню політичних, економічних, культурних та безпекових зв’язків між сторонами та укладенню угод різного характеру для розвитку міжрегіональних відносин. Реалізація принципів цього співробітництва характеризується двома рисами: близькістю контактів і регіональною або місцевою спрямованістю [15].

Єврорегіональне співробітництво виступає інструментом стабільного економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки прикордонних територій. Проте його вплив на розвиток окремих регіонів і транскордонну безпеку варіюється залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів, які створюють передумови для співпраці.

Наукові дослідження зарубіжних і українських авторів дозволили систематизувати чинники, що стимулюють розвиток транскордонного співробітництва та функціонування єврорегіонів. Так, виділяють географічні, економічні, соціокультурні, мовні, інституційні та

міжнародно-політичні фактори [7]. Німецький дослідник Роберт Книпшилд класифікує чинники на екзогенні (розмір регіону, досвід співпраці, потреби конкретних міст і регіонів, адміністративні відмінності, транснаціональні організації, нормативна база, мовні та культурні різниці) та ендогенні (транзакційні витрати, власні фінансові ресурси, цілі і очікування співпраці, компетенція учасників, управління взаємодією). На його думку, ключовими є тривала перспектива співпраці, спільна стратегія, участь основних дійових осіб, координаційний офіс та стартове фінансування [18].

Українська науковиця Н.А. Мікула пропонує поділ факторів на об'єктивні (необхідність спільного користування ресурсами, вирішення проблем, єдина політика просторового розвитку) та суб'єктивні (можливості підвищення соціально-економічного і екологічного розвитку, залучення фінансування з ЄС, покращення якості життя, формування транскордонного простору) [10, 11, 13].

Існують й інші підходи до класифікації факторів транскордонного співробітництва, зокрема в бізнес-сфері та інших формах співпраці [4]. Однак питання впливу єврорегіонального співробітництва на транскордонну безпеку регіону досліджено недостатньо. Тому доцільним є систематизувати детермінанти прямого та непрямого впливу єврорегіональної співпраці на економічний розвиток і безпеку прикордонних територій, що дозволяє прогнозувати ризики і загрози та вживати відповідних заходів для їх мінімізації або стимулювання позитивного ефекту.

Транскордонне співробітництво не є новим явищем і існувало задовго до європейської інтеграції. Його формальне визначення та правова регламентація пов'язані з Мадридською конвенцією 1980 р., де воно трактувалося як співпраця, спрямована на розвиток і зміцнення добросусідських відносин між громадами або територіальними органами влади двох і більше держав через двосторонні угоди. Згодом, за участю як громад, так і органів влади, транскордонне співробітництво поглибилося і інституціоналізувалося у формі єврорегіонів.

Підтримка ЄС у транскордонній сфері реалізується через численні оперативні програми та правові інструменти, зокрема Європейську територіальну групу співпраці (EGTC) [9], що забезпечує інтеграцію економічної та соціальної діяльності на території ЄС. EGTC надає публічно-правовим суб'єктам право діяти спільно у державах-членах,

подавати заявки на реалізацію заходів, що підвищує автономність партнерів і зменшує залежність від політичних змін у країнах-членах.

В цілому, єврорегіональне співробітництво формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які проявляються на різних рівнях економічної системи: нано- (особа), мікро- (підприємство) та мезорівнях (регіон). Ці фактори прямо впливають на економічну безпеку регіону на мезорівні та опосередковано через нано- і мікрорівні, а також на макрорівень держави (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Вплив єврорегіонального співробітництва на економічну безпеку регіону**

*Джерело: власна розробка*

З огляду на різні класифікаційні підходи до групування чинників транскордонного співробітництва та специфіку функціонування єврорегіональної взаємодії, можна виділити такі основні групи факторів впливу єврорегіональної співпраці на транскордонну безпеку:

- фінансово-економічні;
- інфраструктурні;
- інформаційно-комунікаційні;
- організаційно-інституційні;
- інтеграційні;
- міжнародно-політичні.

До фінансово-економічних чинників належить рівень розвитку єврорегіонального співробітництва, який є ключовим внутрішнім фактором прямого впливу мезорівня на економічну безпеку регіону в умовах транскордонної взаємодії. До цієї ж групи відноситься потенціал підвищення конкурентоспроможності. У рамках єврорегіональної співпраці та за підтримки регіональної політики ЄС центри конкурентної активності переміщуються на рівень єврорегіонів, де формуються нові осередки інновацій та інвестицій [3]. Єврорегіони сприяють розвитку міст і сіл прикордонних територій та підвищенню

їхньої конкурентоспроможності [2]. Конкурентоспроможність може зростати завдяки розвитку окремих сфер господарської діяльності, найчастіше туризму, або підвищенню привабливості регіону загалом.

На мікрорівні економічна безпека забезпечується розвитком малого та середнього бізнесу, а на нанорівні – створенням нових робочих місць. Ці внутрішні фінансово-економічні фактори в умовах транскордонної взаємодії набувають нових властивостей. До зовнішніх факторів цієї групи належать міжнародна торгівля, доступ до ресурсів структурних фондів ЄС та інших держав (мезорівень), можливості залучення інвестицій та скорочення трансакційних витрат (мікрорівень), а також забезпечення доступу громадських організацій до фондів ЄС.

Фінансові ресурси, залучені в рамках єврорегіональної співпраці, переважно спрямовуються на спільні проекти прикордонних регіонів, що сприяє вирішенню проблем та підвищенню конкурентоспроможності. Одним із завдань єврорегіонів є забезпечення учасників доступом до цих ресурсів.

До інфраструктурних чинників належать розвиток транспортної, прикордонної, ринкової, соціальної та інституційної інфраструктури, а також організованість прикордонної торгівлі та доступність кордону. Розвинена інфраструктура є ключовою для ефективного функціонування регіональної економіки: вона підвищує продуктивність сільськогосподарських та промислових підприємств і створює умови для отримання прибутку товаровиробниками [13].

Інформаційно-комунікаційні чинники включають розвиток особистих і родинних контактів, розширення кола партнерів, обмін інноваційним досвідом, інформаційне забезпечення учасників єврорегіонального співробітництва та міжрегіональну комунікацію. Ці чинники підвищують активність учасників, нівелюють бар'єри кордону і сприяють залученню більшої кількості суб'єктів у транскордонну взаємодію.

Організаційно-інституційні чинники формують основу розвитку єврорегіональної співпраці. До них належать:

- зовнішні: транскордонні угоди, популяризація співпраці, інституціоналізація, спільне підприємництво, дозвольні документи;
- внутрішні: розробка та координація концепцій розвитку прикордонних регіонів, реалізація політики управління, розвиток громадянського суспільства.

Інституціоналізація євро регіонів забезпечує стабільність і спадкоємність співпраці, а транскордонні угоди, стратегії та програми створюють правову основу для її функціонування. Доступність кордону є ключовим чинником для економічної взаємодії, спрощуючи пересування суб'єктів та сприяючи розвитку господарської діяльності на нано- і мікрорівнях.

До інтеграційних чинників належать посилення взаємодії прикордонних територій, наукова, культурна, освітня та торговельна співпраця, згладження конфліктів, підвищення довіри, розвиток громадянського суспільства, економічна конвергенція та синергія. Ці процеси сприяють інтеграції суміжних регіонів, хоча надмірна інтеграція може призвести до дезінтеграції (як показали приклади Brexit, ситуація в Греції та на сході України). Дезінтеграція є реакцією на надмірну інтеграцію та впливає на економічну безпеку.

Чинник регіоналізації проявляється у залученні регіональних та місцевих органів, територіальних громад і спілок людей до прийняття рішень, що сприяє вирішенню проблем на місцевому рівні. Міжнародно-політичні чинники відображають суб'єктивне визначення ролі євро регіональної співпраці на різних рівнях.

Сучасне розуміння безпеки охоплює усі сфери життя та передбачає загрози, що впливають на внутрішню й зовнішню безпеку. Пропонується виділяти три виміри безпеки: суб'єктивний, об'єктивний та процесуальний, що особливо важливо для оцінки безпеки у транскордонних регіонах. Розширення сфери національної безпеки створює нові можливості для її забезпечення, а стратегія національної безпеки формується на основі чітко визначених місії, цілей, інструментів та процедур держави.

Уніфікація питань національної безпеки та формування ефективної системи її функціонування потребує розробки чітких правил і процедур. Саме універсальний підхід, що застосовується в діяльності Європейського Союзу, дозволяє створити систему, де одні й ті ж інструменти можуть ефективно використовуватися для різних видів безпекової діяльності. Так, збройні сили, хоча і призначені для протидії військовій агресії, можуть брати участь у реагуванні на стихійні лиха, а також у підтримці правопорядку та наданні допомоги громадянам у кризових ситуаціях.

Багато держав переглянули сучасне розуміння національної безпеки, що сьогодні включає не лише заходи протидії військовій

агресії. Нині це поняття охоплює як військову, так і цивільну діяльність, спрямовану на протидію загрозам безпеці держави як суб'єкта міжнародних відносин та суспільства. Тобто існують два рівноправні суб'єкти безпеки: держава як політичний інститут і суспільство – громадяни. Це передбачає спрощення правил управління, створення єдиної організаційної структури національної безпеки, узгоджене використання людських та матеріальних ресурсів, а також спрощення процедур взаємодії між різними сферами діяльності на місцевому рівні [12].

Розширення поняття національної безпеки пов'язане з численними загрозами, включно з проблемами ресурсів, сировини, економічними, екологічними та демографічними викликами. Взаємозалежність інтересів держави та інтересів громадян, демократизація суспільного життя, необхідність балансування безпеки та захисту прав громадян підкреслюють важливість поєднання військових зусиль із заходами щодо забезпечення якості життя населення [2].

Таким чином, система національної безпеки стосується як зовнішньої безпеки держави – забезпечення суверенітету, незалежності та територіальної цілісності, так і внутрішньої безпеки – захисту громадян, їх матеріального добробуту, конституційних прав та національного майна від загроз і наслідків стихійних лих. Національна безпека також визначає рамки діяльності на транскордонних територіях і вимірюється через досягнення національних цілей (рис. 4.2).

На формування та забезпечення безпеки транскордонних територій істотний вплив мають матеріально-технічні, соціальні та культурні засади кожної країни. Держава, виходячи із соціальних потреб, зобов'язана створювати та розвивати системи безпеки, що охоплюють:

- оборону – протидію зовнішнім політичним і військовим загрозам;
- захист цивільного населення – мінімізацію наслідків природних та антропогенних небезпек, включно з системами порятунку, протипожежного та протипаводкового захисту;
- громадську безпеку – охорону життя, здоров'я та майна громадян, захист принципів соціального співіснування і правових норм;
- охорону кордону – запобігання незаконному перетину та транспортуванню небезпечних товарів, контроль за поширенням інфекцій та перевезенням небезпечних матеріалів;



- захист інформаційних систем – забезпечення безперебійної роботи систем управління та контролю;
- захист держави та конституційного ладу – протидію шпигунству, тероризму, порушенням державної таємниці та злочинам проти держави.

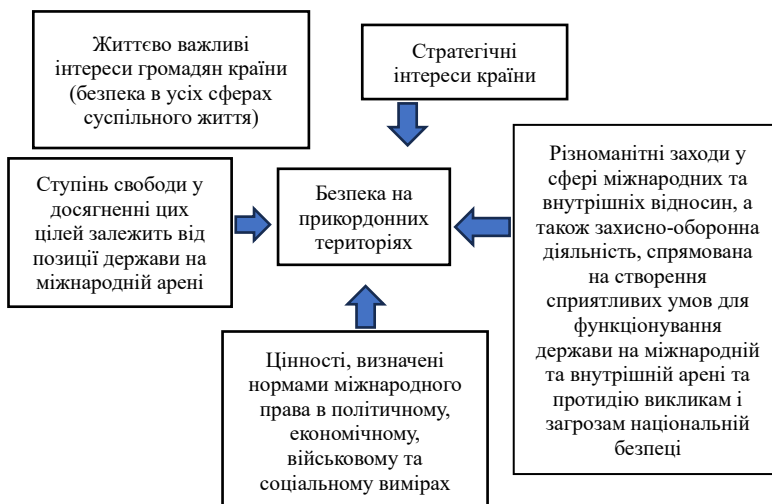


**Рис. 4.2. Фактори, що впливають на розвиток правил безпеки на прикордонних територіях**

*Складено за: [9]*

Ці системи мають спільні риси, що обумовлює необхідність їх інтеграції в єдину систему безпеки. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, використовуючи різноманітні ресурси та регламентовані державним правом процедури.

#### **4.2. Загрози на кордоні та їх особливості**

Загроза визначається як ситуація з ймовірністю небезпечного стану для країни. Важливим є попередження виникнення викликів – ситуацій, які потребують визначення ступеня загрози та розробки заходів щодо її нейтралізації.

Сучасне розуміння безпеки виходить за межі забезпечення виживання держави та передбачає свободу її розвитку. Це визначає появу нової наукової дисципліни – сек'юрітології, що досліджує загрози існуванню, розвитку та цивілізаційному функціонуванню людей, соціальних організацій і держав, включно з транскордонними територіями [5].

Наукова систематика безпеки розрізняє її:

- за суб'єктним критерієм – національна безпека, внутрішня та зовнішня;

- за предметним критерієм – політична, військова, економічна, соціальна, культурна, ідеологічна, релігійна, морська, екологічна, інформаційна, правова, продовольча та ін.

Внутрішня безпека є частиною національної безпеки і охоплює стабільність та порядок на території держави. Зовнішня безпека забезпечує захист від зовнішніх загроз через військові структури. На практиці ці аспекти не є дихотомією, а взаємодоповнюють один одного, особливо на транскордонних територіях [29, 30].

Внутрішня безпека транскордонних регіонів визначається як суб'єктивний стан і процес індивідуальної, організаційної та колективної діяльності у реальних або потенційно несприятливих умовах. Вона включає підготовку та реалізацію заходів для прогнозування, нейтралізації та управління загрозами, що виникають на території регіону, і здійснюється переважно автономно під власним політичним керівництвом. Метою є забезпечення безпечного існування та розвитку, збереження визначених цінностей і досягнення важливих цілей за допомогою всіх наявних ресурсів і засобів [17].

Інші країни Європейського Союзу також стикаються з проблемами визначення внутрішньої безпеки. Про це свідчить Стратегія внутрішньої безпеки, прийнята у березні 2010 р. Радою юстиції та внутрішніх справ і затверджена Європейською Радою. Документ визначає внутрішню безпеку як широку та всебічну концепцію, що об'єднує численні сектори, призначені для реагування на серйозні загрози, включно з природними та антропогенними катастрофами (лісові пожежі, землетруси, повені, шторми), що безпосередньо впливають на життя, безпеку та комфорт громадян.

До середини 1990-х років військова загроза розглядалася як сукупність подій у міжнародних відносинах із високою ймовірністю обмеження або втрати існування та розвитку держави, її суверенітету чи

територіальної цілісності внаслідок військового насильства. Вона не враховувала можливості застосування військової або інформаційної сили суб'єктами всередині держави. Загрозу визначено як «сукупність внутрішніх подій, які можуть обмежувати або позбавляти умов цивілізаційного існування та розвитку країни, а також порушувати або призводити до втрати її суверенітету внаслідок застосування збройного насильства» [1].

Дослідження загроз у прикордонному просторі має два основних завдання:

1. Вивчати механізми взаємодії життєво важливих інтересів та загроз, формувати національні інтереси прикордонного регіону як складові загальнонаціональних інтересів.

2. Виявляти баланс між рівнем захищеності життєво важливих інтересів та ефективністю заходів протидії загрозам, з одного боку, і активністю процесів реалізації загроз та тяжкістю їхніх наслідків – з іншого.

Потенційні загрози на кордоні є постійними через об'єктивний характер прикордонних суперечностей. Вони можуть реалізуватися як зовнішні (об'єктивні – стихійні лиха; суб'єктивні – агресивність суміжних держав, недержавних об'єднань, приватних осіб) або внутрішні загрози (ризик, криміногенність внутрішніх відносин). Реальні загрози, що виникають на кордоні, можуть призвести до прикордонних конфліктів або екстремальних ситуацій, які потребують застосування відповідних сил і засобів.

Систематизація загроз дозволяє класифікувати їх за трьома групами:

1. Загрози, що впливають на становище держави у міжнародному співтоваристві – незначні, але недопустимі для сильної держави.

2. Правопорушення, здатні дестабілізувати прикордонну обстановку та завдати матеріальних збитків.

3. Загрози, що можуть загострити ситуацію на кордоні, спричинити значні матеріальні збитки та вплинути на безпеку країни в цілому.

Крім того, загрози класифікують за такими ознаками:

- походження: внутрішні, зовнішні; об'єктивні економічні, соціальні або політичні чинники;

- ступінь впливу: дуже небезпечні, небезпечні, не дуже небезпечні;

- природа виникнення: внутрішня політика, іноземні держави, кримінальні структури;
- ймовірність реалізації: реальні, потенційні;
- об'єкт спрямованості: інтереси держави, суспільства, особистості;
- відносно людської діяльності: об'єктивні, суб'єктивні;
- об'єкт посягання: територія;
- прогнозованість: прогнозовані, непередбачувані;
- наслідки: загальні, локальні;
- величина збитку: катастрофічні, значні, помірні.

На конкретному етапі прикордонної діяльності визначаються пріоритети безпеки, що динамічно змінюються залежно від характеру та ступеня загроз. Система загроз є динамічною, має численні причинно-наслідкові зв'язки та зворотні контури, що може посилювати наслідки реалізації загроз. Це особливо проявляється в умовах сучасного розвитку держави, що характеризується великою кількістю локальних загроз та швидким наростанням кризових ситуацій через їх взаємодію.

У Стратегіях ЄС визначаються основні загрози внутрішній безпеці, які деталізуються таким чином:

- тероризм – будь-яка його форма, що ігнорує людське життя та демократичні цінності;
- організована злочинність – проявляється у різних формах, незалежно від національних кордонів;
- кіберзлочинність – створює глобальну, технічну, транскордонну та анонімну загрозу для інформаційних систем;
- транскордонна злочинність – значно впливає на повсякденне життя громадян;
- насильство – посилює шкоду, завдану злочинами, та шкодить суспільству;
- стихійні лиха та антропогенні фактори – лісові пожежі, землетруси, повені, бурі, посухи, енергетичні збої та масштабні порушення функціонування інформаційно-комунікаційних систем.

Транскордонне співробітництво активно розвивають муніципалітети, а його напрямки, цілі та інструменти визначаються спільною регіональною політикою. Процеси глобалізації, що створюють нові виклики та загрози, потребують розвитку та перегляду

гарантій безпеки на транскордонних територіях. Ідентифікація можливих загроз у транскордонному регіоні:

- зовнішньоекономічні загрози – тінізація економіки, відтік виробничих факторів, надмірне зростання іноземних інвестицій, залежність від імпоротної продукції. Подолати їх допомагає стратегічне планування розвитку регіону, контроль ефективності іноземних інвестицій та товарна збалансованість;

- зовнішньополітичні загрози – територіальний сепаратизм, соціальна диференціація, етнічні та культурно-мовні протиріччя, що можуть дестабілізувати регіон;

- продовольчі загрози – надмірний імпорт неякісних продуктів харчування. Забезпечення продовольчої безпеки досягається підтримкою власного виробника, впровадженням інновацій та стандартів якості;

- енергетичні загрози – втрати ресурсів через технічну несумісність енергосистем та слабкий рівень транскордонної співпраці. Їх мінімізує розвиток співпраці, залучення міжнародних коштів, впровадження сучасних технологій та альтернативних джерел енергії;

- екологічні загрози – забруднення атмосфери та ґрунтових вод токсичними речовинами. Рішення включає транскордонні програми, залучення європейських фондів, розробку стратегій екологічної безпеки;

- економічні загрози – конкуренція регіонів за інвестиції, втрата внутрішнього ринку через імпорт, неефективне використання інвестицій, тіньова економіка. Усунення загроз потребує розвитку транскордонного співробітництва та залучення інвестицій у конкурентоспроможне виробництво;

- інформаційні загрози – низький рівень інформаційного забезпечення та обміну даними між суб'єктами транскордонної співпраці, дезінформація та непоінформованість гальмують розвиток прикордонних територій.

#### **4.3. Системний підхід до формування транскордонної безпеки**

У сучасну епоху глобалізації все частіше виникають мережі взаємозалежності між соціальними групами, як офіційними, так і неформальними, що сприяють спілкуванню та переміщенню людей, одночасно покращуючи добросусідські відносини. Політична воля

держав та аналіз потенційних прибутків і ризиків співпраці визначають застосування принципів невтручання та дотримання прав людини.

Сучасна концепція національної безпеки як цілісної системи критеріїв безпеки займає провідне місце та визначає долю людей, місцевих громад і націй з таких причин:

1. Значення долі окремих людей та місцевих громад, націй як постійної спільноти людей, сформованої історично на основі спільної культури, мови, релігії, території та економічного життя.

2. Значення національної держави як вищої організаційної форми нації для реалізації її цілей із пріоритетом на національну безпеку.

3. Досвід минулих століть – війни, руйнування, грабунок національного багатства та поневолення.

Єврорегіони є однією з організаційних форм транскордонної співпраці, яка дозволяє місцевим органам влади прикордонних областей, у межах своєї компетенції та за згодою центральних державних органів, розробляти спеціальні комплексні програми економічної, культурної та гуманітарної взаємодії. Вони можуть реалізовувати транскордонні економічні проекти, вирішувати питання зайнятості, розвитку інфраструктури та екології.

Дослідження підтверджують, що співпраця у рамках єврорегіонів ефективно підвищує соціальний і економічний розвиток територій [18]. Єврорегіони мають найвищий рівень інституалізації серед усіх форм транскордонної співпраці на місцевому рівні [19]. В Європі на сучасному етапі існує понад 200 єврорегіонів та понад 30 структур регіонального співробітництва.

Концепція кластерного розвитку Майкла Портера, сформульована на початку 1990-х років, отримала широку міжнародну популярність. Транскордонні кластери відрізняються тим, що їх учасники функціонують у різних податкових, митних та законодавчих середовищах, але можуть мати спільні підприємства, користуватися спільною інфраструктурою та працювати на транскордонних ринках. Кордон створює додаткові бар'єри для руху товарів, капіталу та робочої сили, проте транскордонні кластери отримують синергетичні ефекти та стають основою торговельно-інвестиційних зон [10].

Інтеграція зусиль влади, бізнесу та інституцій (наукових, освітніх, громадських) сприяє залученню інвестицій, прискореному обміну товарами та послугами, а також підвищує економічну ефективність регіонів.

Цілі транскордонної співпраці:

1. Конвергенція та зближення стандартів життя – усунення диспропорцій між суміжними прикордонними регіонами та зменшення значення кордонів як бар'єрів.

2. Структурна трансформація – зміна моделі регіонального соціально-економічного розвитку, ефективне використання грантових ресурсів та розвиток субсидіарності.

3. Регіональна конкурентоспроможність і зайнятість – підтримка економічних змін у промисловості, міських та сільських територіях, підвищення конкурентоспроможності та привабливості регіонів.

Організаційні особливості єврорегіонів полягають в наступному:

- єврорегіони не створюють додаткового рівня управління; вони забезпечують взаємодію місцевих, регіональних і державних органів, а також приватних структур по обидва боки кордону;

- програми співробітництва реалізуються відповідно до національного законодавства кожної країни;

- місцеві органи влади приймають рішення самостійно, а центральні міністерства координують їх діяльність;

- важливим прикладом є «Угода Карлсруе» (1996 р.), яка дозволяє регіональним і місцевим органам влади самостійно укладати угоди з прикордонними партнерами, створюючи правову основу для розвитку транскордонної співпраці [20].

Функції та значення транскордонної співпраці:

- покращення умов життя прикордонного населення;

- створення «регіональних мережових співтовариств» для обміну ресурсами та координації інтересів;

- залучення до реалізації проектів ЄС;

- стимулювання приватного сектору і громадянських ініціатив, особливо у регіонах із соціально-економічною асиметрією;

- сприяння європейській інтеграції та розвитку партнерських мереж муніципалітетів.

Принципи регіональної політики ЄС, що реалізуються у єврорегіонах:

1. Загальні – субсидіарність, гнучкість, координація.

2. Організаційні – програмування, партнерство, стабільність, послідовність.

3. Фінансові – концентрація, адитивність, взаємодоповнення.

4. Управління програмами регіонального розвитку – моніторинг, оцінка та фінансовий контроль.

Таким чином, євро регіони виступають пріоритетною формою транскордонної співпраці, що сприяє інтеграції, розвитку економіки та поліпшенню соціальних умов прикордонних регіонів.

Системний підхід до забезпечення безпеки євро регіонів (рис. 4.3) передбачає комплексний аналіз ролі та взаємозв'язку системних складових і чинників процесу прийняття рішень з дотриманням певних принципів [17]:

1. Принцип поліцентричності. Оточуюче середовище функціонування євро регіону розглядається як складний для аналізу об'єкт. Взаємодія різних центрів впливу та суб'єктів визначає специфіку процесів безпеки.

2. Принцип ієрархії.

3. Цілі управління формуються за ієрархічним принципом:

– загальноєвропейські цілі ЄС;

– цілі держави;

– регіональні цілі;

– цілі євро регіону.

У сфері безпеки це забезпечує щільний зв'язок між локальними та наднаціональними політиками безпеки (прямий і зворотний зв'язок).

4. Принцип ентропійності. Заходи безпеки мають чітко структуруватися відповідно до ступеня невизначеності наявної або прогнозованої інформації. Це особливо важливо при оцінці загроз національним інтересам через неповноту даних та динаміку зовнішніх і внутрішніх змін.

5. Принцип оптимальності. Оцінюються витрати ресурсів та результати забезпечення безпеки різного виду за допомогою багатокритеріального аналізу, що дозволяє вибрати найкращий варіант дій.

6. Принцип адекватності мети і результату. Для кожного альтернативного рішення оцінюється можливий рівень захищеності національних інтересів у разі його практичної реалізації.



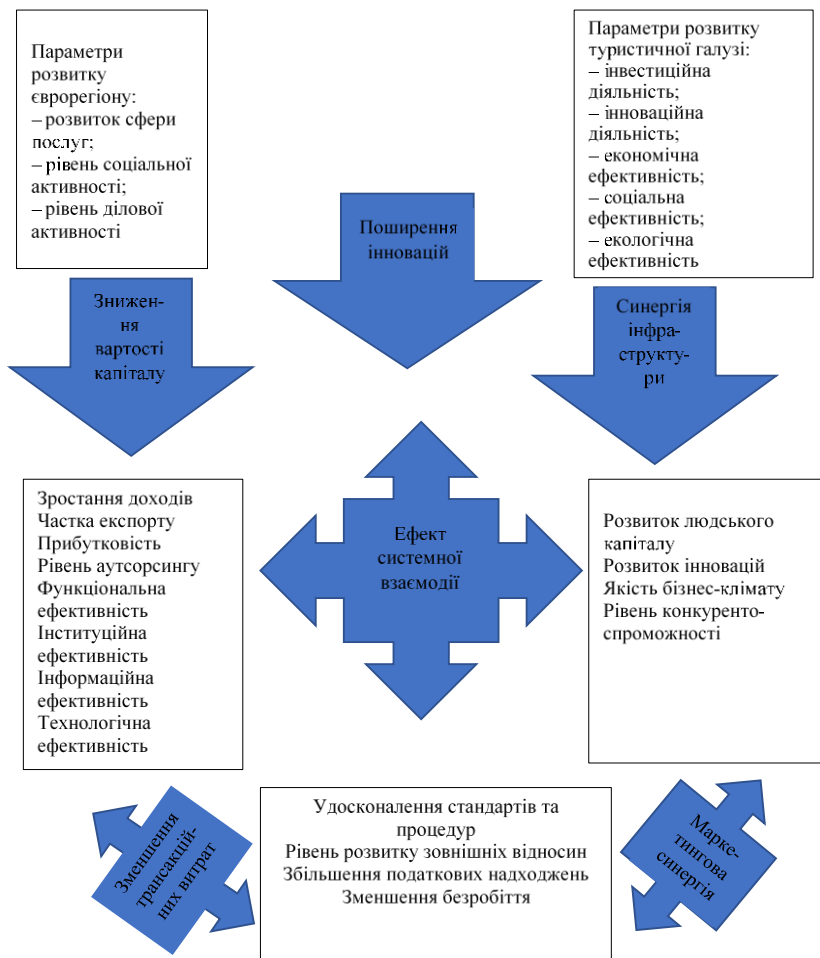


**Рис. 4.3. Параметри мережевої взаємодії в процесі формування євро регіональної безпеки**

Складено за: [17]

7. Принцип адекватності управлінських рішень щодо рівня загроз. Розглядаються лише ті альтернативи, які відповідають рівню загроз. Недостатнє реагування може призвести до зростання ризиків для національних інтересів.

8. Принцип багатоваріантності. Прийняття рішень розглядається як вибір із набору альтернатив, що передбачає наявність достатньої кількості варіантів.

Послідовність дій визначається ситуаційними умовами, зокрема наявним часом та ресурсами.

Врахування інституційно-правового аспекту моделі прийняття рішень повинні:

- систематизувати інформацію від аналізу середовища до реалізації рішення;
- відображати владні відносини, національні цінності та інтереси;
- підтримуватися правовими механізмами політичної системи.

Таким чином, системний підхід дозволяє забезпечити комплексну, адекватну та адаптивну систему безпеки євро регіону, враховуючи взаємозв'язок між різними рівнями управління та складністю зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

### **Список використаної літератури**

1. Бабець І. Г. Інформаційна безпека інтеррегіонального співробітництва України: інституціональний аспект. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3. С. 518–527.

2. Волкова Н. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. Економіка та суспільство, 2023 (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52>

3. Гоблик В.В. Перспективи розвитку транскордонних кластерів на кордоні України з Європейським Союзом. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_7)

4. Гомольська Н.І., Черторижський В.М. Нові форми міжнародної економічної інтеграції – перспективи розвитку транскордонної співпраці. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. С.173–177.

5. Економічна безпека : навч. посіб. / [за ред. З.С. Варналія]. К.: Знання, 2009. 647 с.

6. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU80K15U>

7. Дербак В.І. Транскордонне співробітництво: теоретико-методологічний аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Право. Ужгород, 2022. Вип. 71. С. 342–347.

8. Калат Я.Я., Демедюк О.П. Перспективи розвитку інституціолізованих форм транскордонного співробітництва в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. № 5. С. 92–97

9. Маляренко Т.А. Економічна безпека : навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонДУУ, 2009. 129 с.

10. Мікула Н.А. Стратегія формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : збірник наукових праць / відп. ред. Є.І. Бойко. Вип. 3 (71). Львів : НАН України, Ін-т регіональних досліджень, 2008. С. 129–141.

11. Мікула Н.А., Засадко В.В. Щодо вдосконалення механізмів фінансування проєктів українсько-польського транскордонного співробітництва. Аналітична записка [Електронний ресурс]. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1064/>

12. Моделі і механізми регулювання єврорегіонального співробітництва України: монографія. За заг. ред. І.В.Артюмова, О.М. Ващук, О.М. Руденко. Ужгород: МПП «Гражда», 2013. 612 с.

13. Мікула Н., Гоблик В. Створення транскордонних промислових зон і технологічних парків як засіб активізації зовнішньоекономічних зв'язків у транскордонних регіонах. Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. Том 1. 2013. С.227–231.

14. Мікула Н.А., Толкованов В.В. Посібник «Транскордонне співробітництво». Київ, видавництво «Крамар», 2011, 259 с.

15. Тихомирова Є. Б. Інформаційна підтримка транскордонного співробітництва: польський досвід. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. №26. 2010. С. 18–24.

16. Транскордонне співробітництво як інструмент місцевого та регіонального розвитку : аналіт. доп. [Химинець В. В., Головка А. А., Мірус О. І.]. Київ: НІСД, 2021. 47 с.

17. Квач С.М. Система економічної безпеки: регіональний аспект [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/4\\_100344.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/4_100344.doc.htm)

18. Robert Knippschild (2007). Cross-border Cooperation: Design and Management of Cooperation in Spatial Development in the German-Polish-Czech Borderlands. [Електронний ресурс]. URL: <http://goo.gl/Ht0Ip8>

19. Окуньовська Ю.В. Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни. Вісник ДонНУ імені Василя Стуса, Сер.: Політичні науки. 2022. № 7. С. 70–74.

20. Hakli J. Cross-border identities in the new Europe: Chost of the past or sign-post to the next millennium. URL: <http://www.may.ie/staff/dpringle/igu/hakli.pdf>

## *Глава 5*

### *Глобальні бізнес-ризики та напрями їх мінімізації*

*(О.В. Гаврилюк)*

---

У сучасному взаємопов'язаному світі бізнес-ландшафт постійно змінюється, а разом із ним зростає і складність ризиків, з якими стикаються країни та компанії. Від геополітичної нестабільності та торговельних війн до кіберзагроз, збоїв у ланцюгах постачання та кліматичних змін – кожен глобальний гравець функціонує в середовищі, де потенційні небезпеки можуть швидко перетворитися на серйозні фінансові збитки або навіть призвести до краху. Ігнорування цих ризиків уже не є опцією; вони вимагають проактивного управління та комплексного стратегічного підходу. Успіх утримання конкурентних позицій та забезпечення сталого функціонування прямо залежить від здатності не просто реагувати на кризові та ризикові явища, а передбачати їх та вбудовувати стійкість у свою операційну модель.

Глава присвячена аналізу ключових глобальних бізнес-ризиків, які домінують у 2020-х роках, та розробці ефективних стратегій їх мінімізації, розгляду стратегій та інструментів побудови адаптивних систем управління ризиками з обґрунтуванням можливостей щодо перетворення потенційних загроз на керовані виклики, забезпечуючи тим самим життєздатність та захист бізнесу на глобальній арені. До завдань глави віднесено:

- ідентифікацію головних глобальних ризиків, які детермінуватимуть практично усі сфери життєдіяльності суспільства найближчим часом;
- окреслення їх гіпотетичних наслідків та стратегій мінімізації та підвищення стійкості;
- висвітлення основних бізнес-ризиків України в умовах війни з обґрунтуванням підходів щодо їх вирішення;



– формулювання рекомендацій та вжиття інструментів, зокрема штучного інтелекту, щодо мінімізації глобальних загроз.

### **5.1. Ідентифікація головних глобальних бізнес ризиків**

Виявлення головних глобальних бізнес-ризиків є критично важливим для стратегічного планування та забезпечення стійкості в сучасному взаємопов'язаному світі. Ризики, що варіюються від геополітичної нестабільності до стрімких технологічних змін, постійно еволюціонують, представляючи як значні загрози, так і нові можливості для компаній, які діють у міжнародному середовищі.

Ландшафт глобальних бізнес-ризиків є динамічним та багатогранним. Хоча конкретні проблеми щорічно змінюються, кілька ключових категорій загроз послідовно домінують у переліку ризиків, якими компанії повинні ефективно управляти. До них належать:

1. Геополітична нестабільність, яка включає міжнародні конфлікти, торговельні війни, санкції, політичні заворушення та раптові зміни в державній політиці. Такі події можуть порушити ланцюги постачання, закрити ринки, а також різко підвищити операційну невизначеність та витрати.

2. Економічна волатильність. Ризики цієї категорії охоплюють глобальні рецесії, високу інфляцію, підвищення процентних ставок, коливання валют та кризи суверенного боргу. Ці фактори безпосередньо впливають на споживчий попит, вартість фінансування та прибутковість інвестицій.

3. Кіберзагрози та безпека даних. Зі зростанням цифровізації, ризик складних кібератак, витоків даних та програм-вимагачів стає першочерговим. Успішна атака може призвести до значних фінансових втрат, репутаційної шкоди та регуляторних штрафів.

4. Кліматичні зміни та екологічні ризики. Дана категорія охоплює як безпосередній вплив екстремальних погодних явищ, так і довгострокові наслідки переходу до низьковуглецевої економіки, нові екологічні норми та дефіцит ресурсів.

4. Збої у виробництві і порушення ланцюгів постачання. Такі події, як природні катастрофи, пандемії чи геополітичні конфлікти, можуть

серйозно перервати потік товарів та сировини, спричиняючи затримки у виробництві та дефіцит запасів.

5. Регуляторні та правові зміни. Бізнес стикається з ризиками від постійно мінливих вимог відповідності, пов'язаних із конфіденційністю даних, екологічними стандартами, антимонопольним законодавством та міжнародною податковою політикою, що підвищує складність і вартість глобальних операцій.

Розуміння та пріоритезація цих ризиків дозволяє компаніям розробляти надійні стратегії пом'якшення, починаючи від диверсифікації ланцюгів постачання та інвестицій у кібербезпеку, і закінчуючи створенням фінансових резервів та плануванням сценаріїв.

Існують глобальні суб'єкти виявлення та попередження ризиків, до рекомендацій яких дослухаються багато компаній. Вони ідентифікують ризики, які в цілому співпадають, хоча ранжуються дещо по-іншому.

World Economic Forum – Всесвітній економічний форум. Швейцарська неурядова некомерційна організація, найбільш відома організацією щорічних зустрічей у Давосі. На зустрічі запрошуються провідні керівники бізнесу, політичні лідери, видні мислителі та журналісти.

Marsh & McLennan Companies, Inc. – глобальна професійна сервісна фірма зі штаб-квартирою в Нью-Йорку. Спеціалізується на управлінні ризиками, послугам перестрахування, інвестиційним консультаціям і управлінському консалтингу. Штаб-квартира: Нью-Йорк (США). Допомогає клієнтам передбачити ризики, що загрожують діяльності їх компанії, кількісно вимірювати ризики, управляти ними й трансформувати в можливості. а також відкривати нові можливості для розвитку бізнесу.

Allianz SE – німецька страхова компанія й одна з найбільших у світі, віднесена до розряду системно значимих для глобальної економіки. Із часу створення (1890 р.) понині працює на всіх основних фінансових ринках світу.

Control Risks – глобальна консалтингова фірма, що спеціалізується на ризиках, пов'язаних з політикою, безпекою й цілісністю. Заснована в 1975 р. Штаб-квартира в Лондоні.

J.S. Held – глобальна консалтингова фірма, яка поєднує технічну, наукову, фінансову та стратегічну експертизу, щоб консульгувати клієнтів, які прагнуть реалізувати цінність та зменшити ризики.

Everstream – консалтингова компанія (США) обслуговує виключно бізнес-клієнтів, надаючи 100% волоконно-оптичну мережу, корпоративні рішення, команду інженерів мереж для проєктування, впровадження та підтримки, а також співпрацю з експертами, які зосереджені на її стратегії.

Так, Світовим економічним форумом у щорічному «Звіті про глобальні ризики 2025» до поточних із них віднесено збройні міждержавні конфлікти, екстремальні погодні явища, геоекономічне протистояння, дезінформація, поляризація суспільства, економічний спад, критичні зміни в системах Землі, відсутність економічного вибору/безробіття, ерозія громадянських свобод, нерівність [1]. Але інституції, у компетенцію яких входить відстеження та попередження саме бізнес-ризиків мають дещо інший підхід і критерії, які будуть враховані у даній главі.

У Барометрі ризиків Allianz [2] в якості головного глобального бізнес-ризик у 2025 р. ранжовано кіберінциденти (кіберзлочинність, збої в роботі ІТ-мережі та послуг, встановлення зловмисного програмного забезпечення – програми-вимагачі, крадіжка та витоки даних) – четвертий рік поспіль, коли в переліку топ-ризиків кіберінциденти займають перше місце. Everstream ранжувала його на третій сходинці [3]. Десять років тому цей фактор посідав лише 8-ме місце у світі. У 2025 році їх віднесено до найвищих ризиків для Європи, Північної та Південної Америки, Африки та Близького Сходу – загалом для 20 країн: Аргентина, Австралія, Бельгія, Бразилія, Колумбія, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Кенія, Маврикій, Марокко, Нігерія, Філіппіни, Португалія, ПАР, Швейцарія, Уганда, Великобританія і США. Як видно, азійський регіон поки що слабо долучився до ризикових у даному контексті. Це також складає найвищий ризик для 8 галузей, таких як авіація, хімічна промисловість, сфера розваг, фінансові послуги, ЗМІ, професійні послуги. Кібер також вважається найвищим ризиком для великих, середніх і дрібних компаній. Країни, які зазнали найбільших втрат від кібератак (включаючи ransomware, дані про порушення безпеки та загальну кількість інцидентів), переважно зосереджені в Північній Америці та Європі – США, Ізраїль, Велика Британія, Франція, Австралія [4]. Негативні наслідки кібератак полягають у:



- виведенні з ладу критично важливих систем держави та бізнесу (веб-сайти, електронні державні сервіси для населення та бізнесу, інтернет-магазини, акаунти ключових менеджерів тощо);
- втраті особистої, корпоративної та конфіденційної інформації;
- крадіжках персональних та фінансових даних, що призводить до виведення коштів;
- шкоді діловій репутації компанії та втраті клієнтів як наслідок;
- матеріальним витратам на ліквідацію наслідків кіберінцидентів тощо.

Витоки даних, атаки на критично важливу інфраструктуру чи фізичні активи та збільшення атак програм-вимагачів викликають дедалі зростаюче кіберзанепокоєння. Це пов'язано з високим рівнем цифровізації, фінансовою привабливістю та геополітичними факторами.

Вважається можливим висвітлити основні тенденції, які стимулюють сучасну кіберактивність. Хакери дедалі частіше націлюються на інформаційні технології та фізичні ланцюги поставок, запускаючи масові кібератаки та знаходячи нові способи вимагання грошей у великих і малих компаній. Це широка сфера діяльності, яка охоплює використання комп'ютерів, програмного забезпечення, мереж, баз даних та іншого обладнання й технологій для створення, обробки, зберігання, захисту та обміну всіма видами електронних даних та інформації. ІТ є основою сучасної економіки та суспільства, забезпечуючи функціонування майже всіх організацій та сфер життя. Вони включають обладнання (Hardware) – фізичні пристрої, такі як комп'ютери (персональні ПК, сервери), мобільні пристрої, мережеве обладнання (роутери, комутатори), принтери та інше; програмне забезпечення (Software) – нематеріальні програми та інструкції, які змушують обладнання виконувати певні завдання, включаючи операційні системи (Windows, iOS), прикладні програми (Microsoft Office, Photoshop) та спеціалізовані бізнес-системи (CRM, ERP); мережі та зв'язок (Networking and Communication) – системи, які дозволяють комп'ютерам і пристроям обмінюватися даними, включаючи локальні мережі (LAN), глобальні мережі (WAN) та, найголовніше, Інтернет. До основних функцій ІТ належать автоматизація процесів, зберігання та управління даними, спрощенні комунікацій та забезпечення безпеки – захист інформаційних активів від несанкціонованого доступу, кібератак та втрати даних (кібербезпека).

Більше половини всіх кіберзлочинів скоюються з метою крадіжки інформації, насамперед персональних даних юридичних і фізичних осіб. Останні найчастіше ризикують обліковими записами та даними банківських карток. Але нинішні кіберзагрози вийшли далеко за рамки хакерських атак і витоку даних. Постійно зростаючі можливості кіберзлочинців змушують компанії звертати пильну увагу на ризики, яким можуть піддатися їхні об'єкти критичної інфраструктури, такі як ІТ, системи подачі води та електроенергії.

Витік інформації завжди складає небезпеку. Будь-які цифрові технології можуть значно збільшувати ризики витоку інформації, особливо у сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією. Забезпечення належного рівня безпеки, своєю чергою, може значно збільшити вартість диджиталізації. Тому слід ретельно зважувати і ці додаткові ризики, а також їх можливі наслідки, які можуть завдати прямої та непрямої шкоди репутації компанії, її клієнтам та контрагентам та бізнесу в цілому. Щоб уникнути цих наслідків слід усунути багато можливостей для кіберзлочинців і вжити наступні заходи, зокрема:

- встановлення найновіших систем кібербезпеки та контролю трафіку даних, використання лише ліцензійного програмного забезпечення та своєчасне його оновлення;

- регулярне проведення кібераудиту задля перевірки вразливості системи кібербезпеки, виявлення та виправлення слабких/вразливих місць;

- перенесення всіх можливих даних у хмару з наявністю кількох резервних копій у різних регіонах або навіть країнах – особливо актуально для українських компаній в умовах війни;

- моніторинг нових загроз та регулярна адаптація політики захисту;

- інформування відповідних державних органів у разі підозри потенційних кіберінцидентів.

Подоланню кіберзлочинності стає на заваді глобальний дефіцит кадрів у сфері кібербезпеки – понад 4 млн осіб, причому попит на них зростає вдвічі швидше, ніж пропозиція, наразі констатуються серйозні проблеми з найняттям професійних інженерів з кібербезпеки, а без кваліфікованого персоналу передбачити та запобігти інцидентам доволі складно, що може призвести до збільшення втрат у майбутньому [5].

Для боротьби з кіберзагрозами підприємства можуть і повинні застосувати проактивний підхід із визначенням найважливіших активів і вразливих місць інформаційної системи з подальшим розгортанням відповідного програмного забезпечення для виявлення небезпеки та її моніторингу як на периметрі мережі, так і на кінцевих точках. Проактивний підхід – стиль мислення та поведінки, за якого суб'єкт діє на випередження, передбачаючи можливі проблеми та можливості, а не просто реагує на обставини. Основні риси проактивного підходу базуються на використанні наступних кроків:

- передбачення – аналіз гіпотетичних ризиків і можливостей і окреслення можливостей діяти заздалегідь;
- ініціативність – самостійне прийняття рішень і їх пошук без зовнішнього тиску;
- концентрація на можливих векторах трансформацій бізнес-стратегій;
- гнучкість – за рахунок адаптації до змін і пошуку/обґрунтування нових стратегій для досягнення цілей.

Проактивний підхід до мінімізації/усунення наслідків швидкоплинних змін у сучасному бізнес-середовищі дозволяє контролювати ситуацію, а не підлаштовуватися під неї, і передбачає здійснення наступних кроків, зокрема:

1. Аналіз трендів з регулярним моніторингом ринкових тенденцій, технологічних новинок та змін у поведінці споживачів за рахунок використання аналітики, галузевих звітів і платформ на кшталт Google Trends чи Statista.
2. Побудову гнучкої стратегії та розробку адаптивного бізнес-плану із кількома альтернативними сценаріями (оптимістичного, песимістичного, базового) та щоквартальним їх переглядом..
3. Диверсифікацію джерел доходу, клієнтської бази чи ринків, у т.ч. зменшення залежності від одного постачальника.
4. Інвестування в технології шляхом автоматизації процесів та впровадження цифрових інструментів (CRM, ERP, AI-аналітики) задля оперативного реагування на зміни.
5. Навчання персоналу з організацією регулярних тренінгів щодо опанування нових навичок, особливо в цифровій сфері.
6. Забезпечення наявності фінансового буфера і підтримки резервного фонду для покриття витрат у разі економічних спадів чи несподіваних витрат.

7. Зміцнення мережі контактів з партнерами, клієнтами та експертами галузі, що дозволить отримувати інсайти та підтримку.

8. Моніторинг конкурентів – відстеження їх дій, інновацій та стратегій задля вчасного адаптування.

9. Юридичну готовність та відстеження змін у законодавстві, податках чи регуляціях, які здатні чинити вплив на бізнес.

10. Клієнтоорієнтованість та продуктоцентризм – через постійний зворотний зв'язок від клієнтів з метою адаптації продуктів/послуг до їхніх потреб.

У числі найвищих бізнес-ризиків за останні десять років перебувають збої у виробництві, що складає загрозу насамперед для Азіатсько-Тихоокеанського регіону і дванадцяти країн – Австрії, Канаді, Китаї, Гонконгу, Індонезії, Малайзії, Мексиці, Королівстві Нідерланди, Філіппінах, Сінгапурі, Республіці Корея та Швеції. Це також найвищий ризик для одинадцяти галузей, таких як: виробництво споживчих товарів, сфера дозвілля та розваг, виробництво продуктів харчування та напоїв, важка промисловість, готельний бізнес, автомобілебудування, нафтова та газова галузі, енергетика та комунальні послуги, відновлювана енергія, транспорт і логістика. До найважливіших інструментів мінімізації даних ризиків компанії відносять альтернативні заходи убезпечення своїх ланцюжків поставок і посилення їхньої стійкості, зокрема, за рахунок диверсифікації та збільшення кількості постачальників, географічного розширення мереж постачальників – як результат нестабільних і непередбачуваних геополітичних тенденцій – і, звичайно, покращення управління безперервністю бізнесу.

Брак кваліфікованих фахівців – залучення та утримання кваліфікованого персоналу – складає ще одну болючу проблему: 75% компаній у всьому світі відчують проблеми через нестачу талантів і труднощі з їх найманням [6; 7]. Працедавці в галузі охорони здоров'я та промисловості потерпають від нестачі фахівців, які володіють навичками з ІТ та обробки даних. Причому некваліфікованими виявляються не лише працівники, а й власники малого та середнього бізнесу. Здійснення аналізу дало можливість узагальнити причини нефаховості керівного складу:

1. Нерозуміння ринку, на якому працює компанія, а саме – своєї цільової аудиторії та намагання її узагальнити, незнання конкурентів та їхніх переваг.

2. Відсутність системи залучення та утримання клієнтів, через що власники не мають уявлення щодо формування бази лояльних клієнтів, в результаті чого інтенсивно зростає умовна «база колишніх клієнтів».

3. Неефективність організаційної структури. Часто власники не розуміють формулу зростання компанії і як наслідок у бізнесі працюють непрофесійні співробітники, роздувається штат, а обов'язки розпорошуються через нерозподілений функціонал, в результаті чого неможливо знайти відповідального.

4. Відсутність системи навчання персоналу. Найчастіше власник розраховує, що новий досвідчений співробітник миттєво включиться в роботу, а на практиці входження в курс справи може займати декілька місяців.

5. Неефективність керівників, в результаті чого призначення людей на управлінські посади відбувається без розвитку їхньої культури управління. Проблема більшості керівників полягає у відсутності знань щодо повноцінного керівництва, що детермінує неефективність усіх внутрішніх процесів.

6. Неефективність управління фінансами, у т.ч. коли фінанси власника змішані з фінансами бізнесу, а ключові управлінські звіти (баланс, P&L, cashflow тощо) відсутні.

7. Відсутність довгострокового планування за якого бачення власника найчастіше не виходить за межі одного-двох місяців роботи.

8. Надмірна залежність діяльності компанії від власника коли вся «операційка» зосереджена на ньому.

Як резюме: головною причиною нестабільності функціонування або загибелі будь-якого сучасного бізнесу виступає недостатня компетентність його власника. Типовою є ситуація, коли власники не знають, якою, в ідеалі, має бути їхня справа, і, як не парадоксально, більшість з них впевнені у непотрібності бізнес-освіти.

Зміна клімату ввійшла до п'яти найбільших ризиків, посівши 5-е місце (7-е у 2024 р.) – найвища позиція в історії Барометра ризиків Allianz. Тісно пов'язаний з нею ризик природних катастроф ранжовано на 3-му місці. Критичні зміни систем Землі стосуються значних трансформацій, що відбуваються в природних процесах і екосистемах, здебільшого спричинених антропогенною діяльністю: зміна клімату, втрата біорізноманіття, вирубка лісів, підкислення океану та планетарне забруднення.

Усвідомлення бізнесом необхідності впровадження заходів для підвищення кліматичної стійкості зростає, що зумовлено збільшенням витрат компаній на дотримання регуляторних вимог щодо розкриття фізичних кліматичних ризиків, а також операційними збоями через екстремальніші погодні явища та деградацію екосистем. Можна виділити три основні наслідки зміни клімату, яких найбільше бояться компанії:

- гострий фізичний вплив (наприклад, пошкодження виробничих об'єктів через екстремальні погодні умови);
- вплив на переривання бізнесу (наприклад, вузькі місця в ланцюгах поставок, порушення логістики через екстремальні погодні явища);
- екологічний вплив (наприклад, екстремальні температури, нестача ресурсів, втрата біорізноманіття).

Пом'якшення прямого впливу зміни клімату передбачає використання компаніями принаймні трьох стратегій, а саме: адаптацію або збільшення страхового захисту (включаючи альтернативне передання ризиків); впровадження бізнес-моделей, що зменшують викиди вуглецю (наприклад, переробка та зменшення відходів, заохочення екологічно чистого транспорту, розвиток більш стійких ланцюгів поставок); створення планів дій на випадок кліматичних непередбачених обставин (наприклад, реагування та відновлення, оцінка критичних систем та ресурсів).

Новим серед найбільших глобальних ризиків став вплив ризиків нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ).

Використання штучного інтелекту належить до ще недосліджених сфер, може принести сфері бізнесу як користь, так і небезпеку. Практикою вже підтверджено, що покращення його версій не означає підвищення безпеки як для бізнесу, так і пересічних громадян. Так, випуск GPT-4 (березень 2023 р.) був спрямований не лише на оптимізацію функціональності ChatGPT, а й зменшення імовірності видавання потенційно шкідливих результатів. Але дійсність засвідчила протилежні результати: на семінарах правоохоронного органу Європейського Союзу – Європейського поліцейського управління (Європол) – при розгляді різноманітних випадків кримінального використання попередньої версії GPT-3.5. було показано, що всі вони працюють у GPT-4, а в ряді випадків стали ще більш просунутими. У відповідь на широкий спектр підказок ChatGPT надає користувачам

готову до використання професійну інформацію: навіть при відсутності базової інформації про конкретну сферу злочинності у потенційного злочинця штучний інтелект спроможний запропонувати величезну гамму потенційних сфер протиправної діяльності від проникнення до будівлі до тероризму, кіберзлочинності та сексуального насильства [8]. Виходячи з цього, вже видно, наскільки різноманітним та потенційно небезпечним може бути ШІ в руках зловмисників. У доповіді Європолу «Вплив великих мовних моделей на діяльність правоохоронних органів» (27 березня 2023 р.) міститься застереження, згідно якого швидкий розвиток генеративного ШІ може реально сприяти діяльності онлайн-шахраїв і кіберзлочинців [9, Р.2].

Отже, штучний інтелект не можна розглядати в якості панацеї вирішення усіх проблем безпеки підприємництва. По-перше, сам може бути використаний з ворожими намірами, по-друге, не виключена імовірність його переходу в некерований стан. Стурбованість з приводу останнього була висловлена Ілоном Маском та багатьма поважними бізнесменами 29 березня 2023 р.; вони закликали тимчасово припинити його розробку [10].

## **5.2. Сучасні ризики та проблеми України**

Глобальні бізнес-ризики особливо дошкульно екстраполювалися до реалій України, яка бореться з російською агресією. Триваюча війна зобов'язує не лише концентрувати зусилля на перемогу над ворогом, але й передбачити шляхи якнайшвидшого відновлення економіки на основі дієвих стратегій. До завдань параграфа віднесено висвітлення наступних питань:

- конкретизація стратегічних напрямів забезпечення бізнесу у військовий час;
- формулювання рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків війни на руйнування бізнесу.

За даними на лютий 2025 р., війна Росії завдала інфраструктурі України збитків на 176 млрд дол. [11]. Найбільше постраждав житловий сектор, збитки якого оцінюються в 60 мільярдів доларів. Всього було пошкоджено або зруйновано 236 000 житлових будинків, у тому числі 209 000 приватних, 27 000 багатоквартирних і 600 гуртожитків. Серед найбільш постраждалих областей – Донецька, Харківська, Луганська, Київська, Чернігівська та Херсонська. Станом на 25 лютого 2025 р.

загальна оцінка вартості відбудови та відновлення в Україні становила 524 млрд дол США (506 млрд євро) [12].

Ведення бізнесу під час війни є надскладною, але реальною задачею і потребує забезпечення функціонування активів та персоналу, однак триваючі атаки на українську інфраструктуру можуть істотно загальмувати економічну активність, що потребує забезпечення та мінімізації ризиків. Після початку війни з'явилися нові реалії та ризики, зокрема:

- міграція людей та проблематичність їх повернення;
- відсутність особистої безпеки будь-де;
- ризики втрати майна та персоналу;
- збільшення кількості підприємств, котрі неспроможні виконувати свої зобов'язання.

Додання до цього переліку кардинальних змін до законодавства означає наявність багаторизикової ситуації для кожного підприємства, що вимагає вирішення/мінімізацію реальних ризиків і загроз.

Насамперед потребують забезпечення персонал і майно (активи). По можливості – не скорочувати штат позаяк його збереження є надважливим кроком, адже після перемоги для відновлення будуть потрібні досвідчені та перевірені кадри, яких існує високий ризик браку. Важливим кроком слугує налагодження постійного зв'язку з працівниками, це можуть бути як групи в месенджерах або організація роботи в платформах на кшталт Microsoft Teams. Кожному підприємству також потрібно залишити критичну кількість персоналу для роботи, що вимагає необхідність вирішення процедури бронювання.

Наступний крок – перехід на електронний документообіг – процес неминучий у будь-якому випадку – у такий спосіб корпоративні документи будуть доступні у будь-який час для осіб з правом доступу до них; документи ніколи не зникнуть, знищити їх фізично або вкрати буде неможливо.

Особливо актуалізуються притаманні воєнному часу бізнес-ризиків невиконання зобов'язань і, відповідно, надійності контрагентів. Власникам підприємств слід бути напоготові, коли в минулому надійний контрагент може не виконати умови договору, що потребує вжиття заходів щодо мінімізації ризиків у цьому напрямку, а саме:

- переукласти договір, додавши умови щодо врегулювання проблем;
- обережніше ставитися до поставок з відстрочкою платежу;



– зробити повторну перевірку благонадійності діючих клієнтів, оскільки у швидкоплинних і непередбачуваних умовах у них можуть виникнути проблеми;

– перевірити наявність підписаних та пролонгованих договорів та інших первинних документів на рахунок того, що вони терміново будуть потрібні для звернення до суду.

В умовах воєнного стану законодавство для бізнесу змінюється практично щодня і після забезпечення фізичної безпеки працівників та майна підприємства чергове завдання полягає в організації юридичної безпеки. І хоча за останні роки проблема рейдерства втратила гостроту, але, незважаючи на обмеження доступу до більшості реєстрів в умовах військового стану ризик незаконного рейдерського захоплення майна (внесення до державних реєстрів змін щодо власника, директора, місцезнаходження майна, реєстрації права власності шляхом підробки документів та інформації) залишається великим. Ризики рейдерського захоплення мінімізуватимуть правильно прописані статутні документи підприємства. До необхідних для збереження установи пунктів належать права та обов'язки її керівних органів – директора, наглядової ради, загальних зборів – залежно від форми реєстрації; процедури проведення загальних зборів власників та повідомлення учасників про майбутні збори та реєстрації протоколів загальних зборів власників; механізм зміни складу власників; введення системи застережень на укладання угод щодо відчуження акцій; обмеження директора вчиняти юридично значущі правочини, підписання договорів залежно від його суми тощо – усе у відповідності до вимог Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12.05.2022 [13].

Як найгостріше постало питання реєстрації прав на всі активи. Під час господарської діяльності керівники не часто переймаються питаннями отримання документів на обладнання та реєстрації торговельної марки. Але відсутність таких документів не дозволить довести права на них і насамперед це стосується складання актуальних на сьогодні процесуальних актів щодо фіксації вибуття активів з власності компанії. Подібне може статися з різних причин: пошкодження після вибуху, залишення в окупації чи мародерство. З іншого боку, майно може бути передано на потреби ЗСУ. В кожному випадку потрібно мати правильний документарний слід позаяк у

подальшому без наявності підтверджуючих документів неможливо буде претендувати на компенсацію чи повернення майна.

Наразі небезпека пов'язана і з репутаційними ризиками: в умовах війни можна констатувати нову тенденцію/практику: набирає обертів новий спосіб з усунення конкурентів. Попервах проводиться піар-кампанія – найчастіше через «зливні» телеграм-канали новин, де на певну компанію чіпляється ярлик зрадника, що працює на окупантів. Зазвичай не кожен бізнес може пережити подібний дошкульний удар та спростувати наклеп; крім того, згодом «несподівано» підприємство відвідують представники компетентних органів з обшуками, після чого існує високий ризик позбавлення від активів. У разі потрапляння компанії до подібних стрічок новин необхідно якомога швидше звернутися до фахівців із піару та адвокатів з кримінальних справ.

Російська війна проти України та пов'язані з нею фізичні втрати, пошкодження чи захоплення майна та вантажу, поранення чи загибель працівників тощо є основними ризиками. Деякі підприємства, такі як металургія та гірничодобувна промисловість, сільське господарство, логістика, особливо поблизу лінії фронту, хоча й перебувають у зоні підвищеного ризику, але не можуть бути передисловані, а захист від воєнних ризиків є пріоритетом для підприємців. Тому до вищезазначених напрямів убезпечення можна віднести і страхування політичних (військових) ризиків, нещасних випадків і збитків від переривання бізнесу. З одного боку, внаслідок вторгнення Росії переважна більшість постачальників страхових послуг призупинили свою діяльність в Україні, з іншого – ряд установ все ще пропонують варіанти страхування, зокрема MIGA (Група Світового банку), DFC (США), UKEF (Великобританія), KUKE (Польща), SACE (Італія) та ряд інших [14]. Їхніми послугами цілком реально скористатися. В ідеалі ж компанії повинні мати резервне обладнання та запаси сировини, палива, матеріалів, здійснювати моніторинг щодо розвитку безпекової ситуації в Україні, проводити заходи з кібербезпеки.

Насамкінець потребує висвітлення/вирішення проблема мінімізації головного глобального бізнес-ризика – кіберзагроз. У 2024 р. Україна зазнала значного зростання кібератак з боку Росії. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку) та урядової команди реагування CERT-UA, кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 69,8% порівняно з 2023 р. – з 2541 до 4315 інцидентів, що включає понад 3 млн подій безпеки. У

другій половині 2024 р. зафіксовано 2576 інцидентів – на 48% більше, ніж у першій половині [15].

Протидіяти кібератакам реально за рахунок посилення кібербезпеки і використання штучного інтелекту (ШІ). Останній може обробляти великі обсяги даних та ідентифікувати тенденції й патерни, які здатні вказувати на майбутні зміни в економічній і політичній ситуації. Використання штучним інтелектом загальнодоступних та специфічних даних дозволяє отримати критично важливу інформацію для функціонування підприємницьких структур, а також застосовувати інноваційні технології та інструменти у відновленні постраждалих міст.

ШІ вже здобуває уроки з війни Росії в Україні. У березні 2022 р. Міністерство оборони України почало використовувати систему розпізнавання обличь компанії ClearView AI (ША), яка має доступ до 10 млрд фотографій із соціальних мереж і таким чином стали імовірними ідентифікація обличь загиблих росіян і сповіщення про смерть їх родин [16]. Наразі вивчається можливість впровадження ClearView AI в судах, закладах охорони здоров'я та на митниці.

Виходячи з цього, можливо сформулювати напрями мінімізації ризиків втрати майна та персоналу і убезпечення підприємництва в умовах війни за допомогою ШІ:

1. Розробка системи моніторингу, яка відстежуватиме зміни в політичній та економічній кон'юктурі й попереджатиме підприємців про гіпотетичні ризики та загрози, сприяючи прийняттю більш виважених рішень про свої інвестиції та стратегії розвитку.

2. Прогнозування майбутніх тенденцій на ринку з попереднім реагуванням на них. Аналіз економічної динаміки, даних про виробництво, споживання, експорт та імпорт дасть змогу виявити ризики та зміни в економіці. Наприклад, ШІ спроможний ідентифікувати товари, які є стратегічно важливими, і оцінити ризики у їх виробництві або постачанні.

3. Оптимізація бізнес-процесів з використанням роботизованих систем, що призведе до внаслідок істотного зменшення кількості помилок під час прийняття рішень.

4. Використання систем захисту даних та кібербезпеки, яке допоможе запобігти витоку конфіденційної інформації, виявити появу кібератак або незвичайну активність персоналу, спрямовану на витік конфіденційної інформації, порушення безпеки та блокування/обмеження доступу до конфіденційної інформації за

рахунок використання алгоритму розпізнавання обличч та інших технологій ідентифікації авторизованих користувачів.

5. Співпраця з федеральними та регіональними органами влади, яка дозволить отримувати інформацію про зміни політичної та економічної кон'юнктури, у т.ч. відстежувати зміни в урядовій політиці, оцінювати нові регулюючі норми та закони, щоб попередити про можливі ризики та оперативно приймати усвідомлені рішення, а також отримувати захист від федеральних та регіональних органів, у т.ч. у притягненні порушників до відповідальності та зверненні до суду за відшкодуванням збитків. У свою чергу, при виникненні потенційних кіберінцидентів відповідні державні структури мають бути негайно проінформовані. Перенесення усіх можливих даних у хмарний сервіс та зберігання кількох резервних копій у різних регіонах або навіть країнах є особливо актуальним для українських компаній в умовах війни.

6. Розробка антикризових планів/стратегій на основі алгоритму збереження бізнесу у разі виникнення загроз та катастрофічних подій.

Впровадження і розвиток цифрових технологій в бізнес-організаціях незалежно від їх форм власності та підпорядкування супроводжується посиленням/диверсифікацією загроз та реальних наслідків кібератак. У військовий час кожне підприємство мусить функціонувати у режимі підвищеної готовності та заздалегідь оцінити вразливість своїх критичних сервісів до кіберінцидентів та технологічних збоїв аби запобігти негативних наслідків від атак зловмисників. Мінімізації негативних наслідків останніх і сприятиме посилення кібербезпеки. На повістці денній також виступає покращення нормативно-законодавчого забезпечення кібербезпеки підприємництва. Остання потребує юридичної підтримки, оскільки регламентація кібербезпеки в Україні є фрагментарною. Норми, що її регулюють, розкидані в багатьох законах та підзаконних актах, в разі кіберінциденту власнику бізнесу вельми складно самостійно знайти потрібну інформацію для захисту.

Резюмуючи, відзначимо, що окреслений перелік стратегічних напрямів далеко не повний, але їх урахування сприятиме убезпеченню бізнесу.

Таким чином, ідентифікація глобальних бізнес-ризиків перетворилася з періодичної констатації на безперервний стратегічний імператив. У світі, де взаємозв'язок технологій (наприклад, неконтрольована розробка ШІ) та геополітичних сил може спричинити

миттєві та катастрофічні збої, успіх бізнесу залежить від його здатності не лише управляти відомими загрозами, а й прогнозувати «непередбачуване» та швидко адаптуватися до нього. Справжня стійкість вимагає не просто мінімізації ризиків, а інтеграції гнучкості та безпеки в саму основу бізнес-моделі.

### **Список використаної літератури**

1. The Global Risks Report 2025. P. 6. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)
2. Allianz Risk Barometer. Identifying the major business risks for 2025. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2025.pdf>
3. Talking Supply Chain Risks to Gain Competitive Edge. 2025. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#trash/FMfcgzQZVKFbLXksvfPsqexzMDcrgLrS>
4. Top 10 Biggest Cyber Attacks of 2024 & 25 Other Attacks to Know About! 20 January 2025. URL: <https://www.cm-alliance.com/cybersecurity-blog/top-10-biggest-cyber-attacks-of-2024-25-other-attacks-to-know-about>
5. Cost of a Data Breach Report 2025. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
6. Global Talent Shortage 2025. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
7. Talent shortage insights: Recruitment solutions for 2025. URL: <https://www.manatal.com/blog/talent-shortage>
8. Europol sounds alarm about criminal use of ChatGPT, sees grim outlook. URL: <https://www.reuters.com/technology/europol-sounds-alarm-about-criminal-use-chatgpt-sees-grim-outlook-2023-03-27/>.
9. Europol. ChatGPT. The impact of Large Language Models on Law Enforcement. URL: <https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/Tech%20Watch%20Flash%20-%20The%20Impact%20of%20Large%20Language%20Models%20on%20Law%20Enforcement.pdf>
10. Elon Musk among experts urging a halt to AI training. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-65110030>.

11. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. February 25, 2025. URL: [https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm_source=chatgpt.com)

12. Війна Росії завдала інфраструктурі України збитків на \$170 млрд. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/47343>

13. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text>.

14. Mitigating risks for foreign investors in Ukraine. December 4, 2023. URL: <https://dlf.ua/en/mitigating-risks-for-foreign-investors-in-ukraine/>

15. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Аналітичні матеріали Держспецзв'язку. URL: <https://www.cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspetszv-yazku>

16. Міноборони почало використовувати американську систему розпізнавання обличь. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/03/14/683964/>

**Глава 6**  
**Стратегічні аспекти управління енергетичною та**  
**екологічною безпекою**  
**(А.О. Дичко, Ю.Ю. Мінаєва, А.О. Глухонець)**

---

Енергетична та екологічна безпека країни зумовлюються впливом внутрішніх технічних, технологічних, інформаційних та зовнішніх природних та зумовлених воєнними діями чинників. Прогнозування ризиків при цьому відбувається на підставі статистичних даних щодо можливих причин техногенно-екологічних катастроф, а також різноманітних моделей функціонування, поведінки, розвитку подій, виходячи з різних вихідних даних та критеріїв. Проте достовірні статистичні дані можуть бути лише у разі наявності інформації про значну кількість випадків з чітко окресленими умовами обставин зародження екологічних чи енергетичних катастроф. У випадку унікальних катастроф будь-яка статистика відсутня, що робить прогнозування ризиків їх виникнення досить складною проблемою, оскільки навіть статистика відмов виходить з міркувань про середні умови експлуатації, середньостатистичні зовнішні та внутрішні чинники тощо [1]. Статистика виходить з передумов «середньостатистичного рівня» стану технічних та програмних засобів, підготовки персоналу, зовнішніх умов тощо.

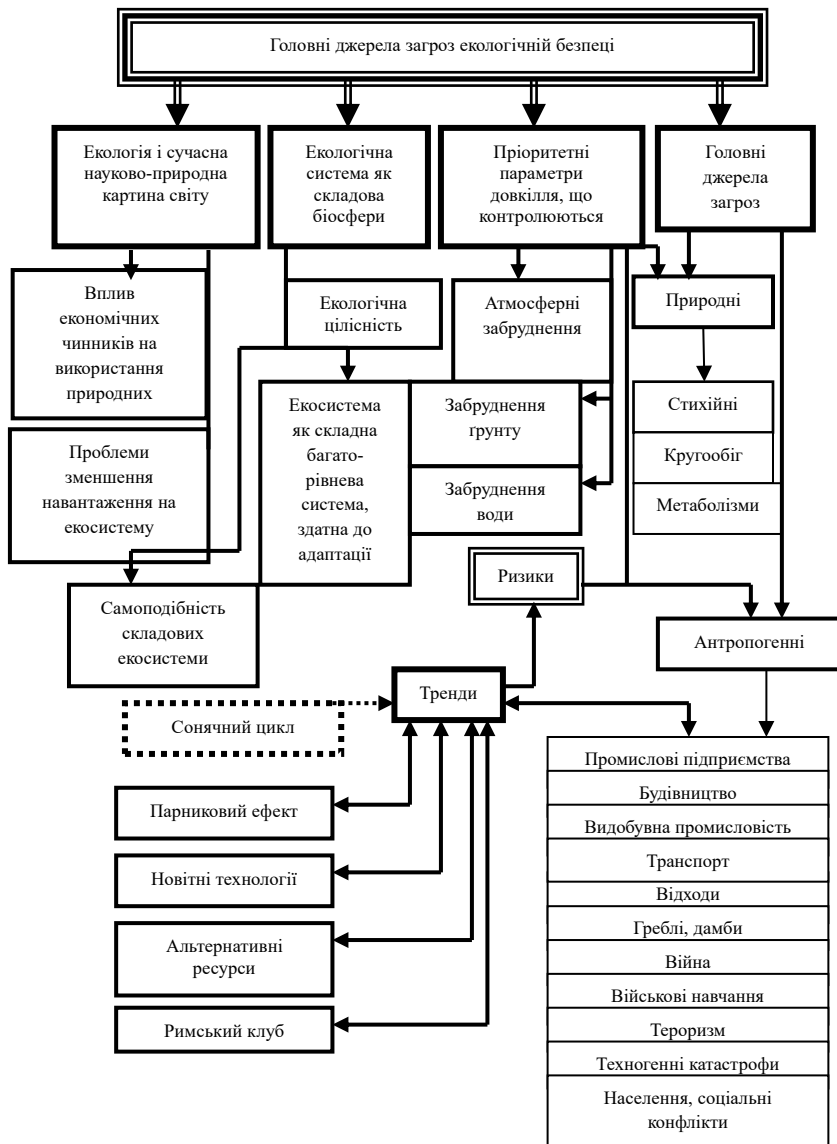
Виявлення ключових аспектів ризик-орієнтованого управління енергетичною та екологічною безпекою і є метою даного дослідження.

## 6.1. Стратегічні аспекти енергетичної та екологічної безпеки

Функціонування багатьох видів промислових підприємств часто пов'язане з перманентним забрудненням довкілля (корпускулярним, хімічним, тепловим, радіаційним або електромагнітним, а також із їхніми сполученнями). Під час аварій на таких об'єктах забруднення довкілля може досягти катастрофічних масштабів, загрожуючи значним регіонам і іноді набуваючи глобального характеру екологічної та енергетичної небезпеки. У світі дуже багато робиться для попередження подібних катастроф: створюються ефективні засоби пасивного і активного захисту промислових об'єктів, розробляються безпечні технології і режими функціонування, що самі стабілізуються (тобто принципово стабільні режими) тощо (рис.6.1).

Однак, на жаль, усім технічним засобам, системам, комплексам притаманна кінцева надійність і обмежений термін служби, а дії людини (оператора) і зовнішніх чинників подекуди можуть спровокувати (прискорити) розвиток прихованих дефектів конструкцій або просто створити конфліктну ситуацію, коли аварія стає неминучою. За таких умов дуже важко передбачити, або своєчасно (тобто на ранніх стадіях) виявити небезпечний розвиток подій, які однозначно тягнуть за собою важку аварію, і прийняти заходи якщо не для попередження (що не завжди можливе як з точки зору браку адекватних керуючих впливів, так і з-за дефіциту часу), то хоча б для мінімізації наслідків. Поряд з техногенним забрудненням довкілля відбуваються і процеси його природного забруднення, обумовлені масштабними лісовими пожежами, виверженням вулканів, землетрусами, повеннями тощо. Комунальна енергетика є тією галуззю житлово-комунального господарства, яка потребує найбільшу кількість паливних ресурсів. Необхідність щодобового постачання гарячої води протягом всього року та необхідність забезпечення тепlopостачання у холодні періоди року вимагає споживання великої кількості палива. Ця проблема має два аспекти – економічний та екологічний, які щільно пов'язані між собою. Енерго- та ресурсозбереження – нагальна проблема людства, яка щільно зв'язана з екологічною проблемою. Тому, наприклад, вирішення задач економії паливних ресурсів (а це і є один з аспектів енергозбереження) однозначно сприяє не тільки нормалізації економічного життя країни, але й покращанню оточуючого середовища, і створює підвалини для підвищення стандартів життя.





### 6.1. Головні джерела загроз екологічній безпеці

Вирішення проблеми енергозбереження може і повинно відбуватися декількома шляхами, головними з яких є наступні:

- **нормативно-організаційний**, який передбачає створення умов для стимулювання енергозберігаючих заходів шляхом розроблення відповідних законодавчих актів, нормативів, управлінських та контролюючих структур, заохочувальних фондів тощо;

- **технологічний**, який передбачає найбільш раціональне використання існуючих технологій шляхом їхньої оптимізації на базі широкого застосування комп'ютерної техніки, або використання принципово нових технологій;

- **дослідно-конструкторський**, який передбачає розробку й впровадження нових конструкцій енергогенеруючих агрегатів, компонентів і вузлів для зберігання, перетворювання та транспортування енергії, а також для її ефективного використання;

- **системний**, який передбачає розробку найбільш ефективних (з усіх точок зору) систем транспортування енергії від виробників до споживачів та її подальшого розподілу між споживачами;

- **моніторинговий**, який передбачає розробку методів та заходів для сталого контролю за кількістю та якістю як тієї енергії, що вироблена, так і тієї, що була використана споживачами, а також за станом оточуючого середовища в зоні впливу енергогенеруючих агрегатів;

- **утилізаційний**, який передбачає розробку заходів для використання тієї частки енергії, яка в звичайних умовах втрачається (розсіюється), або для використання як паливо твердих відходів, біомаси та продуктів життєдіяльності;

- **альтернативний**, який передбачає використання альтернативних (відновлюваних) джерел енергії замість (або на додаток) традиційних.

Не менш важливою з точки зору забезпечення екологічної та енергетичної стабільності є оптимізація існуючих технологій. У технологіях з екстремальними робочими характеристиками (тобто характеристиками, які мають явно виражений максимум функції ефективності) і чинниками, що впливають на досягнення цих екстремумів, що мають тенденції до непередбачених змін, доцільно використовувати оптимальне керування з метою підтримання процесу завжди в точці максимуму функції ефективності. Це забезпечить суттєву економію ресурсів, незалежно від впливу різноманітних

чинників.

Доцільною є також економія природних ресурсів при застосуванні існуючих технологій, тобто не видобування (не використання) ресурсів більше, ніж це необхідно для задоволення поточних потреб. Наприклад, встановлення в будинках на сходах автоматичних вимикачів світла, які вимикають лампочку на період, достатній для того, щоб літня людина могла дістатися наступного поверху, який (як і усі інші поверхи) теж обладнаний такими вимикачами, може забезпечити щодобову економію до 20 кВт. год. на один під'їзд 16-поверхового будинку, або більш ніж 7 тис. кВт. год. на рік, що відповідає економії близько 850 тон вугілля [2]. Інший приклад – обмеження світової реклами лише годинами, коли має місце вечірній (нічний) пасажиропотік, вимикання частини (двох третин) вуличного освітлення у нічні години тощо. Іншим прикладом економії є використання транспортних одиниць більшої вантажо- або пасажиромісткості для забезпечення перевезень, оскільки питомі витрати енергії при цьому суттєво зменшуються. Суттєвій економії палива може сприяти використання транспортних розв'язувань, які виключають проблеми зупинення перед світлофорами і тим самим забезпечують більш економічний режим роботи двигунів.

Завдяки запровадженню економії ресурсів з 1980 по 1990 роки середня енергоємність виробництва у світі зменшилася на 20%, а у розвинених країнах – на 30%. Починаючи з 1984 року США збільшують виробництво товарів та послуг не збільшуючи витрат енергії, а ФРН, Велика Британія та Японія – скорочуючи ці витрати. В Японії витрати нафти на одиницю продукції (у порівнянні з кінцем 70-х років) зменшилися більш ніж у 2 рази, а у США – більше ніж у 1,5 рази. У США пробіг автомобіля при використанні однієї й тієї ж кількості пального зріс у 1,5 рази [3]. Саме це сприяло тому, що видобуток органічного палива вийшов до рівня насичення, причому у XXI столітті прогнозується його подальше спадання.

Та найбільш ефективним з точки зору економії ресурсів є використання принципово нових технологій, які дозволяють або суттєво економити ці ресурси (як у випадку використання МГД-генераторів замість “класичних” теплових електростанцій), або ж використати принципово інші ресурси та ще й з суттєвим скороченням абсолютних витрат цих ресурсів, як це має місце в атомній енергетиці. Дійсно, енергомісткість уранової руди у 30 разів вище ніж у вугілля, тобто треба менше видобувати та перевозити руди для задоволення тих

же вимог споживачів енергії. До речі, у вугіллі урану видобувається більше, ніж під час розробки уранових руд, а у викидах електростанцій, що працюють на вугіллі, вміст радіоактивних речовин (уран, торій і деякі інші) на декілька порядків вищий, ніж у викидах АЕС (за умов нормальної експлуатації). Ризик від загибелі, спричиненої АЕС, складає 1 людину на 1 ГВт потужності, у той час як ризик від загибелі, спричиненої електростанцією, що працює на вугіллі, наближається до значення 100 чоловік на 1 ГВт потужності [2].

Суттєву роль при вирішенні проблеми економії ресурсів грає утилізація відходів. Причому значна частина відходів насправді є сировиною для інших виробництв, або є потенційним джерелом енергії (паливом). Так, відходи металургійної промисловості (шлаки) є цінною сировиною для виробництва штучних волокон, відходи деревообробної промисловості можуть бути використані як паливо тощо. Тверді побутові відходи можуть бути джерелом як вторинної сировини, так і палива. Тому необхідним є перехід від заходів і засобів вилучення, накопичення, транспортування та захоронення відходів до розробки технологій повного використання відходів як джерел сировини та енергії.

Ще одним шляхом скорочення витрат ресурсів є використання альтернативних ресурсів та джерел енергії. Сьогодні існують різні типи газогенераторів, що дозволяють отримати горючий газ як для використання в двигунах внутрішнього згорання, так і для опалення котлів. Останнім часом успішним заміником деревини стали металопластикові конструкції, а композиційні матеріали інтенсивно заміщують, у першу чергу в космонавтиці та авіації, “традиційні” металеві конструкції, причому “композити” мають набагато кращі конструктивні, експлуатаційні та спеціальні характеристики й властивості, а їхнє виробництво має суттєво менший шкідливий вплив на довкілля та потребує менше ресурсів.

Якщо розробити шкалу показників кожного з зазначених шляхів зменшення витрат на енергоносії (кошти на реалізацію, час реалізації, ризики, окупність, вплив на довкілля а також універсальність шляху), як це представлено у табл. 6.1, і надати цим показникам відповідні лінгвістичні відносні значення, наприклад, Дуже великий ДВ (1), Великий ВЛ (0,75), Помірний ПМ (0,5), Невеликий НВ (0,25), Відсутній В (0), а також приписати їм негативні чи позитивні знаки, що відображають відповідний вплив на кінцевий результат, то можна

скласти «спектральну» характеристику зазначених шляхів, де амплітуда кожної лінії спектру представляє собою алгебраїчну суму відповідних показників і визначає пріоритети використання кожного з шляхів.

Таблиця 6.1

**«Спектральна» характеристика шляхів зменшення витрат**

| Шляхи зменшення витрат на імпорт газу         | Кошти на реалізацію | Час реалізації | Ризики     | Окупність | Вплив на довкілля | Універсальність | Загальна оцінка |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------|------------|-----------|-------------------|-----------------|-----------------|
| Зниження ціни (ЦІ)                            | ДВ (-1,0)           | ДЗ (-1,0)      | КР (-1,0)  | ВО (0,0)  | НВ (-1,0)         | ГУ (1,0)        | -3,0            |
| Економія (ЕК)                                 | ВЛ (-0,75)          | ЗН (-0,75)     | НР (-0,25) | ШО (1,0)  | ПВ (1,0)          | ГУ (1,0)        | 1,25            |
| Утилізація ТПВ (УТ)                           | ДВ (-1,0)           | ЗН (-0,75)     | ПР (-0,50) | ШО (1,0)  | ПВ (1,0)          | ГУ (1,0)        | 0,75            |
| Альтернативні джерела енергії (АЛ)            | ПМ (-0,5)           | ПН (-0,5)      | НР (-0,25) | ШО (1,0)  | ВВ (0,0)          | ОУ (0,5)        | 0,25            |
| Альтернативні палива (НТ)                     | НВ (-0,25)          | НЗ (-0,25)     | НР (-0,25) | ШО (1,0)  | ВВ (0,0)          | ОУ (0,5)        | 0,75            |
| Пошук власних родовищ (ПР)                    | ДВ (-1,0)           | ДЗ (-1,0)      | ВР (-0,75) | НО (0,5)  | НВ (-1,0)         | ГУ (1,0)        | -2,25           |
| Створення повного циклу виробництва ТВЕЛ (ПЦ) | ДВ (-1,0)           | ДЗ (-1,0)      | ПН (-0,5)  | ПО (0,75) | НВ (-1,0)         | ОУ (0,5)        | -2,25           |

Навіть з приблизної (якісної) оцінки при цьому однозначно випливає, що пріоритетним завданням для усіх підприємств, що генерують та споживають енергію, є економне (ЕК) генерування, транспортування та споживання енергії, для чого необхідно:

- використати відповідні новітні технології;
- організувати сталий моніторинг енергоспоживання, енергозбереження та енергоменеджменту;
- створити діючі механізми стимулювання економного енергоспоживання та енергозбереження;
- організувати постійне підвищення знань та вмінь персоналу у

сфері енергозберігаючих технологій.

Коефіцієнти  $E/B$  можна представити у простішому вигляді як відношення суми абсолютних значень окупності (ОК), універсальності (УН) та доповнення до ризику  $(1-PЗ)$  до суми коштів (КО) та часу реалізації (ЧР), тобто

$$E / B = \frac{OK + (1 - PЗ) + УН}{КО + ЧР} .$$

Зазначене вище, однак, не виключає використання інших, альтернативних методів зменшення потреб у імпортованих та вітчизняних «не відновлювальних» енергоносіях. Інноваційні дослідження мають здійснюватися по усіх напрямках, але з урахуванням доступних ресурсів, можливостей, пріоритетів та зовнішніх чинників.

Будь-які споруди, підприємства чи житлові будівлі повинні розміщуватися таким чином, щоб їх діяльність не впливала шкідливо на екологічну ситуацію в районі розбудови. Йдеться не тільки про мінімізацію можливих забруднень викидами й скидами, але й про мінімізацію акустичних, електромагнітних, теплових та інших типів забруднень навколишнього природного середовища, що так чи інакше можуть впливати на життєві стандарти мешканців або на стан довкілля.

Крім того, суттєвим чинником підтримання екологічної рівноваги є раціональне розміщення об'єктів господарської діяльності, у першу чергу енергогенеруючих потужностей. Так, потужні електростанції раціонально розбудовувати поза межами міст з урахуванням рози вітрів (щоб більшу частину року вітри мали напрямок від міста до станції і, таким чином, відносили викиди її димарів подалі від міста). Але якщо йдеться про такі об'єкти житлово-комунального господарства (ЖКГ) як опалювальні котельні, то їх раціонально розбудовувати у центрі району, який вони обслуговують, з метою скорочення теплотрас, мінімізації втрат тепла і, тим самим, зменшення витрат ресурсів. Іншими словами, джерела теплопостачання повинні бути максимально наближені до споживачів тепла. У той же час комбінати по переробці твердих відходів, які повинні повністю замінити існуючі звалища, треба розбудовувати не тільки використовуючи вимоги, які висуваються відносно електростанцій, але ще й додатково керуватися міркуваннями щодо геологічних структур у районі комбінату.

Деякі з зазначених вище шляхів вже знаходяться на тій чи іншій

стадії реалізації у практиці ЖКГ, у першу чергу в системах теплопостачання, які займають у міському господарстві одне з перших місць по витратам енергоресурсів. Ці витрати не є, на жаль, виправдані: до 20-30% тепла (й, відповідно, енергоресурсів для його вироблення) втрачають теплові мережі через неякісну ізоляцію, майже стільки ж витрачається через руйнування теплових мереж від корозії. Це дуже суттєві витрати і левова частка зусиль, пов'язаних із енергозбереженням, спрямована саме на усунення причин цих витрат. Тут вже зроблено чимало позитивних зрушень, у першу чергу шляхом використання новітніх технологій при створенні й прокладенні нових типів теплотранспортних мереж, розробки більш ефективних схем та систем централізованого теплопостачання, використання більш вдалих конструкцій теплогенеруючих агрегатів (комплексне виробництво електроенергії та теплової енергії з використанням комбінованих парогазових та газотурбінних агрегатів), максимального наближення джерел теплопостачання до споживачів теплової енергії. Ці заходи вже зараз дозволяють у 2,5–2,7 разів зменшити згадані вище непродуктивні витрати. Але існує ще один шлях енергозбереження: підвищення ефективності самих теплогенеруючих агрегатів, тобто оптимізація процесу згорання палива та утилізацію енергії продуктів згорання. Сьогодні з метою забезпечення повного згорання газу у топці котла або у газовій турбіні використовують подачу достатнього повітря у топку (у камеру згорання турбіни) з коефіцієнтом достатності близько 1,15. Але такий підхід не є оптимальним, тому що він не враховує реальний склад повітря та газу і, до того ж, не враховує динаміку процесу, коли при зміні навантаження може виявитися потреба у додатковому окислювачі (або, навпаки, зменшенні подавання повітря). При цьому може мати місце або неповне згорання палива і пов'язані з ним перевитрати пального та додаткове забруднення атмосфери продуктами неповного згорання, або охолодження топки (камери згорання турбіни) повітрям, яке не бере участь у процесі згорання і лише погіршує теплові (й економічні) характеристики теплового агрегату, оскільки для вироблення заданої кількості теплової енергії треба буде витратити додаткову кількість палива. В обох випадках мають місце непродуктивні витрати енергоресурсу. Проблему, яка при цьому виникає, можна вирішити лише шляхом застосування автоматичного оптимального регулювання, коли самоналагоджувальний пристрій (на базі мікропроцесору) буде

безперервно аналізувати реальний процес згорання й, відповідно, підтримувати оптимальний режим шляхом забезпечення відповідного співвідношення повітря/паливо, яке відповідає як реальним характеристикам палива та повітря, так і поточним вимогам теплового агрегату. Критеріями оптимізації процесу згорання можуть бути мінімізація оксиду вуглецю (CO) з одночасною мінімізацією витрат повітря (цей шлях досить складний, оскільки потребує використання дорогого та ще й недостатньо надійного в реальних умовах експлуатації газоаналізатору разом з екстремальним регулятором), або досягнення максимальної температури у топці (камері згорання) при сталій (фіксованій) витраті палива за рахунок варіації кількості повітря, що подається у топку (камеру згорання), тобто екстремального регулювання подавання повітря. Останній підхід вже знайшов використання у системах керування режимами роботи газотурбінних двигунів літаків та кораблів, а також великих стаціонарних енергетичних агрегатів.

Перспективним джерелом ресурсозбереження є використання як паливо органічного сміття. Це передбачає необхідність попереднього сортування сміття, що накопичується в наслідок життєдіяльності мешканців житлових будинків, його брикетування (або іншого методу концентрування), а також використання спеціальних газогенераторів, які вироблятимуть горючий газ з органічного палива з подальшою його подачею у топку опалювального котла. Зазначений шлях використання альтернативного палива може забезпечити суттєву економію коштів, які витрачаються на опалення.

Поєднання таких заходів, як зниження витрат теплової енергії за рахунок низької теплоізоляції та корозії шляхом використання новітніх технологій, покращення схем централізованого теплопостачання, наближення споживачів до теплогенеруючих потужностей, використання сучасних систем комп'ютерного керування поряд з утилізацією енергії продуктів згорання та урахуванням фактичної температури навколишнього середовища (для відповідного регулювання температури води на вході у тепломережу), а також утилізація органічних побутових відходів дозволять забезпечити стале суттєве енергозбереження у системах теплопостачання і підвищать рівень енергетичної безпеки.

Одним з перспективних напрямів енергозбереження у ЖКГ є процеси водопідготовки, водопостачання та водовідведення, що



вимагають для своєї реалізації досить багато електроенергії та інших ресурсів (у першу чергу – хімічних реагентів), які не завжди ефективно використовуються, що обумовлено, з одного боку, недостатньою «прозорістю» фізичних та хімічних процесів очищення й знезараження води, а з іншого – недосконалістю технічних засобів та процедур моніторингу за станом води у водоймищах, на вході та виході очисних споруд. Крім того, перевитрати ресурсів щільно пов'язані з недосконалістю конструкцій та стану водорозподільчих мереж і складають лівову частку усіх втрат води (а таким чином – і електроенергії). Нарешті, неекономне споживання ресурсів частково пов'язане з відсутністю адекватних вірогідних моделей функціонування та оперативної зміни стану окремих складових систем водопідготовки, водопостачання та водовідведення, що ускладнює проблеми оперативної технічної діагностики та технічного обслуговування устаткування за фактичним станом і не дозволяє своєчасно відновлювати (або замінювати) це устаткування, упереджуючи вихід його з ладу під час експлуатації.

Енерго- та ресурсозбереження у видаленні та переробці твердих та рідких відходів теж має певні перспективи. По-перше, тверді і рідкі відходи можуть стати джерелом вторинної сировини, виробництво якої при цьому виявиться набагато дешевшим (як, наприклад, вилучення із відходів чорних металів за допомогою магнітних пристроїв або вилучення кольорових металів за допомогою хімічних чи фізичних методів), ніж виробництво первинної сировини, або ж хоча б навіть і дорожчим, але тим, що не потребує звернення до природних джерел, які можуть бути й недоступними (наприклад, ці джерела знаходяться поза межами національних кордонів), або вичерпаними. По-друге, тверді відходи можна використати як джерело сировини для виробництва скла, паперу тощо. Нарешті, тверді органічні відходи можуть бути використані як паливо, створюючи умови для економії природних паливних ресурсів. Передумовою використання твердих відходів як джерел природних ресурсів і палива є їхнє попереднє сортування на обробних (сортувальних) майданчиках. Окремо йдеться про радіоактивні відходи. Ці надзвичайно токсичні небезпечні відходи ядерного паливного циклу сучасна наука та технологія в значній мірі не спроможні використати. Тому йдеться про їхнє надійне довгострокове захоронення в місцях, де вони можуть зберігатися в безпеці (наприклад, в карстових печерах, які ретельно охороняються і контролюються з

точки зору виявлення можливої міграції радіонуклідів в ґрунт) у спеціальних міцних водощільних контейнерах, стійких на корозію, протягом сотень років – аж до того часу, коли винайдуть технології їхньої утилізації. Отже, утилізація відходів є надійним шляхом ресурсозбереження.

Зазначені вище заходи можуть суттєво скоротити споживання природних ресурсів і сприятимуть підтриманню рівноваги в екосистемі та розвитку інноваційних ресурсозбережних та екологічно чистих технологій.

У розвитку будь-яких технологій можна відслідкувати три етапи:

- пошук найбільш ефективних технологій з точки зору продуктивності виробництва;
- пошук найбільш ефективних технологій з точки зору якості кінцевої продукції;
- пошук найбільш ефективних технологій з точки зору економії ресурсів.

Перші два етапи вже пройшли свій “пік” розвитку, і хоча й тривають, але вже знаходяться на межі насичення, тобто зусилля, спрямовані на пошуки нових технологій, призводять до незначних зрушень у зазначених напрямках (звичайно, в межах існуючих “традиційних” наукових концепцій і на сучасній технічній базі). Тут суттєві прориви можливі лише за умовою революційних стрибків, обумовлених відкриттями в таких областях науки, як фізика кристалів, біоніка, фізика тонких плівок, фізична хімія, ядерна фізика тощо. На відміну від перших двох етапів пошук, спрямований на ресурсозбереження, тільки-но розпочався і перші результати дають підстави вважати, що на цьому шляху можна досягти значних наслідків.

Помітний ефект ресурсозбереження дає використання систем комп’ютерного керування:

- на транспорті це забезпечує оптимальний режим роботи двигунів з урахуванням рельєфу місцевості, змін напрямку руху, розгону чи гальмування, навантаження тощо;
- в комунальній енергетиці це сприяє прогностичному керуванню теплопостачанням, яке поліпшує якість обслуговування й одночасно сприяє економії палива;
- при регулюванні дорожнього руху відбувається оптимізація частоти переключень світлофорів та тривалостей руху на кожній з контрольованих ділянок шляху з урахуванням фактичних і очікуваних

цільностей руху на магістралях, що сприяє як економії паливних ресурсів, так і покращенню стану довкілля, а також забезпечує підвищення середньої швидкості сполучень;

- комп'ютерне керування складними процесами дозволяє своєчасно (або й упереджено) змінювати режими з урахуванням математичних моделей процесів та фактичних значень тих чи інших чинників, або їхніх похідних, забезпечуючи мінімізацію ресурсо- та енерговитрат;

- при динамічному плануванні транспортних перевезень використання відповідних комп'ютерних програм дозволяє обирати оптимальні маршрути, оптимальні транспортні засоби та оптимальні трафіки з метою економії пального й ефективного використання рухомого складу та досягнення повного обсягу перевезень у зазначені (або найкоротші) строки.

Можна навести й багато інших прикладів використання новітніх технологій для забезпечення ресурсо- та енергозбереження, в тому числі і в підгалузях ЖКГ, але більшість з них спирається на новітні технології утилізації відходів та енергії. Сьогодні, коли споживання ресурсів та енергії досягло велетенського розмаху, у зв'язку із чим прийшлося визнати, що існуючі темпи використання ресурсів загрожують вичерпанню їхніх розвіданих джерел у найближчі півстоліття-століття, виникла нагальна проблема утилізації відходів промисловості та іншої життєдіяльності людства, а також енергії, з метою загальмувати темпи вичерпання природних ресурсів, замінити їх «вторинною» сировиною та «вторинною» енергією, які отримані шляхом утилізації.

Однією з перших спроб утилізації енергії було використання гарячих газів, що виводилися з топки котла або від металургійної печі, для нагрівання води або повітря для подальшого використання для промислових або побутових потреб. Такий підхід дозволяє економити значну частину палива і сприяє зменшенню екологічного навантаження на довкілля.

Іншим прикладом утилізації енергії є використання біогазу (головним чином метану), який виділяється під час процесу очищення стічних вод у біотенках очисних споруд і який є продуктом життєдіяльності бактерій, що засвоюють органічні речовини, які знаходяться в стічній воді. Біогаз використовується в опалювальних котлах для підігріву води для побутових та технічних потреб, що

знижує загальні потреби в паливі і, таким чином, сприяє ресурсозбереженню [4–5].

Сьогодні екологічна ситуація в Україні за рахунок існування полігонів твердих побутових відходів (ТПВ) суттєво погіршується. Про це свідчить і той факт, що за ступенем екологічного стану полігонів ТПВ Україна займає одне з останніх місць у Європі. В містах щодобово утворюється більш ніж 1,1 кг ТПВ на одного мешканця. З 35 млн. кубометрів ТПВ, які щорічно збираються й вивозяться на звалища («полігони»), органічна частина складає від 17% до 82%, тобто від 1,5 млн тонн до 7,18 млн тонн, з яких піддається окисленню близько 85% складових ТПВ (тобто 1,3–4,8 млн тонн). Сьогодні це окислення відбувається або «природним» шляхом, або шляхом спалювання ТПВ. В обох випадках при цьому виділяється від 1,6 млн тонн до 5,9 млн тонн двоокису вуглецю, а енергія, яка міститься в органічних компонентах ТПВ, або безповоротно втрачається, або використовується вкрай неефективно [1]. Щоб цьому запобігти, необхідно широко впровадити газогенераторні технології, які дозволять одночасно вирішувати дві проблеми: очищати значні території від ТПВ й утилізувати останні з метою отримання енергії. В процесі газифікації паливо і кисень з повітря, який подається в обмеженій кількості в камеру газоутворення, нагріваються розжареним (за рахунок згорання незначної частини палива) реактором і вступають між собою в реакцію, в результаті якої ТПВ розкладаються на вуглець, водяну пару, смоли й масла, а наступна реакція між киснем і вуглецем забезпечує температуру, достатню для утворення горючого газу – окису вуглецю CO. Смоли й масла розкладаються на гази, що містять водень й, частково, метан, які теж є горючими газами. У порівнянні з простим спалюванням ТПВ газифікація має більш високий енергетичний ККД (витрати газу на одиницю теплової енергії, що виробляється, в газогенераторах в 1,5–2 рази нижче, ніж під час безпосереднього спалювання ТПВ в топках котлів).

Іншими прикладами утилізації твердих відходів є використання відходів металургійної промисловості (шлаків) як сировини для виробництва штучних волокон, або використання твердих залишків процесу біологічного очищення стічних вод як природних добрив. Утилізація передбачає не тільки використання відходів того чи іншого виробництва (у тому числі й енергії, що виділяється в процесі виробництва і, у разі відсутності заходів і засобів для її утилізації,

просто розсіюється у просторі) в інших технологічних процесах, але й використання відходів у повторному циклі виробництва. Так, макулатура може використовуватися знов для виробництва паперу, що заощаджує деревину (і, таким чином, сприяє природоохоронній діяльності); бите скло може знов використовуватися для виробництва скляних виробів, що заощаджує інгредієнти, які прийшлося б видобувати в кар'єрах; використання металобрухту зменшує видобуток руди і споживання енергії тощо.

Окремо слід зупинитися на проблемі використання альтернативних технологій для оптимізації природоохоронної діяльності. Як правило, для досягнення тієї чи іншої мети можна рухатися різними (альтернативними) шляхами. На певних етапах розвитку технологій головним критерієм прийнятності технології був, як правило, критерій «ефективність/вартість». Але в умовах екологічної кризи, яка неухильно наближається, та на тлі вичерпання природних джерел ресурсів, що на сьогодні є розвіданими, на перший план виходить критерій екологічності технологій та споживання мінімуму природних ресурсів. І тут треба знов переглянути альтернативні шляхи досягнення поставленої мети з точки зору використання найбільш екологічних та потребуючих мінімум ресурсів технологій.

## **6.2. Наукові засади ризик-орієнтованого управління енергетичною та екологічною безпекою**

Стала енергетична та екологічна безпека є базою для запобігання та вирішення екологічних проблем, що гарантує громадянам країни сталий розвиток. Розроблення та вдосконалення методології підвищення рівня екологічної безпеки та впровадження інноваційних енергозбережних екологічно чистих технологій є надзвичайно актуальною проблемою, що дозволяє здійснювати вивчення факторів зростання ефективності ресурсокористування і забезпечення енергетичної та екологічної безпеки.

До основних чинників, що характеризують ризик виникнення енергетичної чи екологічної катастрофи можна віднести наступні:

$V_S$  – підвищення ймовірності катастрофи (завдяки зовнішнім та внутрішнім чинникам), яка враховує зовнішні чинники (природні: тектонічна активність, електромагнітна активність, метеорологічна активність; соціально-політичні, воєнні та економічні кризи тощо) та

внутрішні чинники (зношення технічних засобів - «старіння», низька кваліфікація персоналу, емоціональні стреси тощо);

$V_W$  – зниження ймовірності катастрофи завдяки регулярним тренінгам персоналу, регулярної перевірки фізичного і психологічного стану персоналу, забезпеченням оптимальних умов функціонування тощо;

$V_O$  – ситуації, що здатні спровокувати розвиток катастрофи (техногенна чи природна катастрофа в регіоні, наближеному до регіону, що розглядається, або пов'язаному з можливими спільними наслідками);

$V_T$  - ситуації, що здатні «заморозити» (уповільнити) розвиток катастрофи.

Технологія процесу оцінювання ризику при цьому може бути реалізована так, як це зазначено на рис. 6.2.

Щодо кількісного оцінювання можливості здійснення катастрофи  $E_{Op}$ , необхідно враховувати на усі категорії чинників SWOT-аналізу [2], при чому можна запропонувати наступний емпіричний вираз для оцінки можливості настання катастрофи:

$$E_{Op} = p \cdot F \left\{ \max \left( \mu \left[ V_{Si}, V_{Oj} \right] \right) - \min \left( \mu \left[ V_{Wm}, V_{Tn} \right] \right) \right\},$$

де  $V_y$  – чинник  $y$ -ї категорії ( $y \in \{S, W, O, T\}$ ),  $\max$  і  $\min$  – оператори багатозначної логіки,  $F$  і  $\mu$  – відповідні функціонали,  $p$  – коригуючий коефіцієнт, враховує ступінь посилення ризику в умовах, що відрізняються від середньостатистичних.

Коефіцієнт  $p$  можна визначити з наступного емпіричного виразу:

$$P = \left\{ \frac{\beta + 1}{N - \beta + 1} \right\} \{ [1 + \sum_1^N (x_i)] \},$$

де  $N$  – загальна кількість показників, що можуть характеризувати зовнішні та внутрішні впливи на значення ризику,  $\beta$  – кількість реально врахованих показників,  $x_i = 1$ , якщо він враховується та,  $x_i = 0$ , якщо він не приймається до уваги.

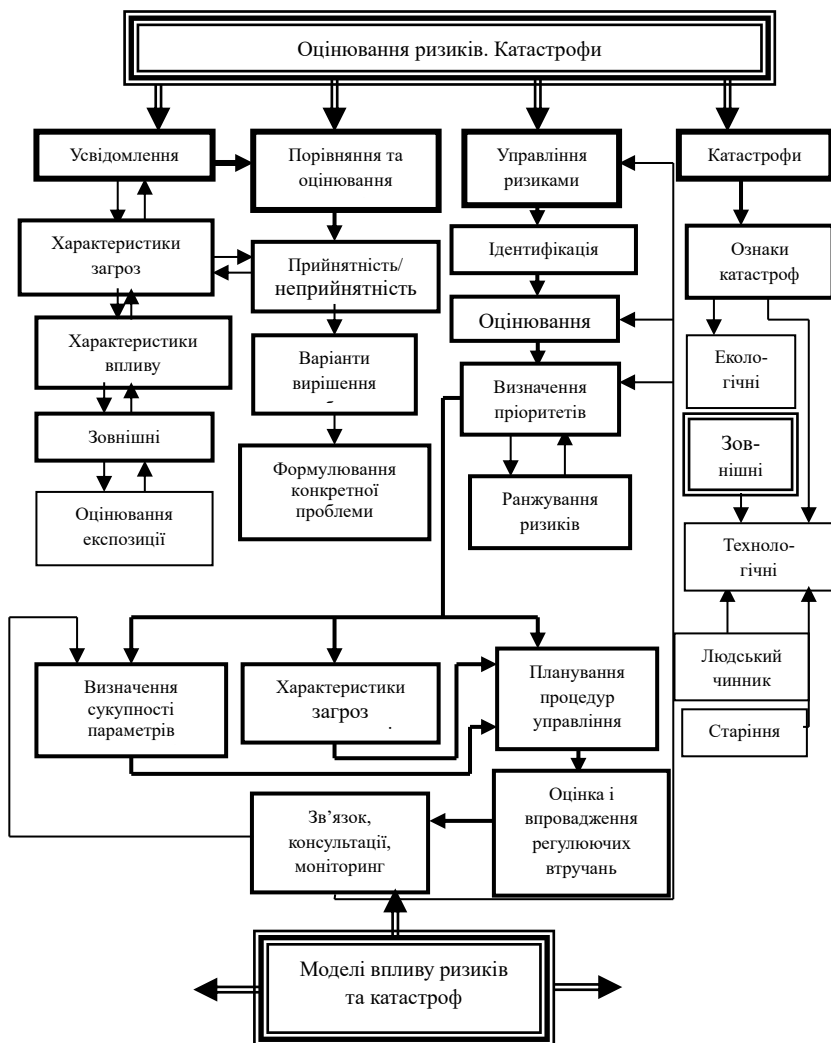


**Рис. 6.2. Інтелект-карта процесу оцінювання ризиків**

Якщо наявна інформація щодо технічного стану складної технічної системи, тобто рівень індивідуальної надійності  $Y_i$  (В – Високий, С – Середній, Н – Низький), нечіткі входні збурюючі змінні  $X_j$  та причини

впливу нечітких вхідних змінних, то  $M_Z$  – вихідна лінгвістична змінна, якою оцінюється технічний стан системи в термінах В, С, Н може бути представлена у наступному вигляді:

**ЯКЩО**  $(Y1) \subset (H, C, B)$  **ТА**  $(Y2) \subset (H, C, B,)$ ,  $(Y3) \subset (H, C, B,)$ , **ТО**  $M_Z \subset (H, C, B)$ .

Управління складними технічними системами очисних технологій відбувається в умовах обмеженої (неповної) та нечіткої інформації, що впливає на ефективність процесів. Це пов'язано з тим, що екологічні показники, що надходять до систем, не визначаються, як правило, онлайн і, крім того, використовуються певні усереднені дані. При цьому регулюючі впливи, спрямовані на досягнення ефективного управління, можуть стати неадекватними поточній ситуації і існує ризик втрати контролю над процесами очищення чи утилізації.

Кожна ситуація в управлінні природоохоронними спорудами у складній ситуації в умовах нечіткої та неповної інформації або прийняття рішень характеризується наявністю ризиків, які необхідно враховувати.

Можливі ризики наступних видів:

- Ризики розробки (помилковий вибір неадекватного напрямку проектування, невдала архітектура або структура, відсутність перспектив подальшого використання розробки).
- Ризики вироблення (виконання, збирання).
- Ризики функціонування та утримання (забезпечення інформацією, операційне середовище, безпека).

Перелічені ризики можна кваліфікувати наступним чином:

- Ризик недооцінювання впливу чинника.
- Ризик переоцінювання впливу чинника.
- Ризик помилки при визначенні величини конкретного чинника.
- Ризик загального помилкового оцінювання ситуації.
- Ризик помилки у визначенні можливих наслідків (поточних та на перспективу), обумовлених усіма попередніми ризиками.

Ризик-орієнтований менеджмент передбачає:

- Ідентифікацію ключових показників, які необхідно досягти.
- Встановлення параметрів або чинників, які впливають на результати.



- Визначення чинників, які є ключовими для виникнення ризику.
- Зменшення імовірності і ціни кожного з ризиків.
- Розроблення заходів для послаблення кожного з ключових ризиків.
- Розроблення планів управління, які відстежують динаміку зміни ситуації.

Існує два типи ризик-орієнтований менеджменту:

- Розглядання проблеми з боку можливих загроз (виявлення кожної загрози, її імовірності й ціни).
- Розглядання проблеми з боку ефективності досягнення мети (які ключові результати повинні бути реалізовані, які чинники або параметри можуть вплинути на результат, які ключові чинники впливають на досягнення мети, які імовірність та ціна кожного з ризиків).

Для оцінювання ризику необхідно мати уяву про загрози, які є характерними для тих, чи інших чинників в умовах конкретних параметрів операційного оточення, а також відчувати зв'язок між розумінням процесів, які обумовлюють чутливість чинників, релевантну динаміці процесів та ступеню адекватності, достовірності й однозначності цієї реакції (рис. 6.3). Цей зв'язок можна представити як послідовний перехід від одного окремого чинника й одного параметра з одним зв'язком і до складної системи в умовах дії ряду чинників, параметрів та зв'язків, які можна поєднати між собою певними процедурами екстраполяції.

Процедура усвідомлення ризику виконується шляхом виконання наступних кроків:

1. Ідентифікація ризику.
2. Ідентифікація можливих наслідків у разі реалізації ризику.
3. Оцінювання імовірності різних можливих наслідків.
4. Оцінювання імовірності мінімізації ризику.
5. Оцінювання максимальних наслідків у разі реалізації ризику.

Ідентифікація ризиків включає такі різновиди підходів:

- відносно мети (будь-яка подія, що загрожує досягненню мети, ідентифікується як ризик);
- відносно плану дій (розглядаються різні сценарії досягнення мети і будь-яка подія, що може спричинити розвиток небажаного сценарію, розглядається як ризик);

– відносно систематики (складається опитувач, що базується на систематиці та знанні позитивного досвіду, при цьому аналіз запитань може виявити ризик);

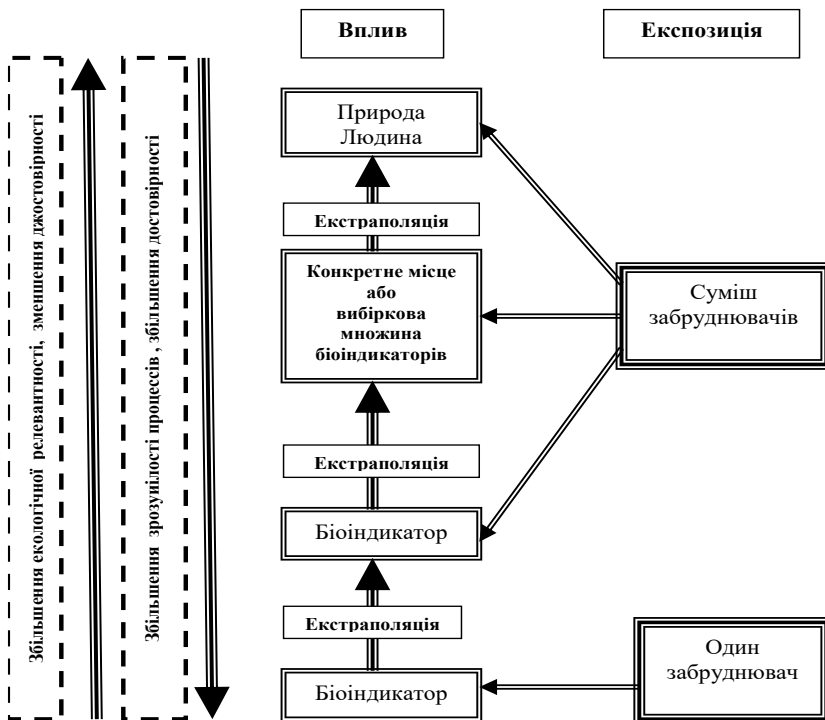


**Рис. 6.3. Зв'язок між розумінням процесів, достовірністю та релевантністю**

– перевірки загального ризику (іноді існують списки можливих ризиків, які зіставляються з конкретною ситуацією);

– ранжирування ризиків (усі ресурси класифікують за ризиком, або усі загрози розглядають за їхнім впливом на ресурси, або розглядають наслідки та аналізують, які сполучення загроз та ресурсів призводять до них).

Коли ризик ідентифікований та оцінений, використовуються такі підходи до керування ризиком:

- ухилення (виключення);
- зниження (пом'якшення);
- стримування;
- переведення (страхування).

Показник ризику (ціна ризику)  $VaR$  зазначає максимальні втрати, які не будуть перевищені для заданої імовірності та довірчого інтервалу у заданому інтервалі часу. Звичайно як інтервал часу в системах ЖКГ можна використати 1 рік. Як довірчий рівень (тобто імовірність того, що  $VaR$  не перевищить максимальні припустимі втрати) звичайно використовують  $\alpha = 0,95$  (тобто 95%). Величина  $VaR$  може бути представлена як у грошовому еквіваленті втрат, так і у будь-яких інших значеннях. Тоді при заданому рівні  $\alpha \in [0,1]$   $VaR$  задається як найменше число  $q$ , при якому імовірність  $P$  втрат  $Q$  перевищує  $q$  на величину, яка не є більшою, ніж  $(1 - \alpha)$ :

$$VaR_{\alpha} = \inf\{q \in \mathfrak{R} : P(Q > q) \leq 1 - \alpha\}.$$

Тут  $\inf$  визначає найбільшу нижню межу,  $\mathfrak{R}$  – множина можливих втрат. У імовірнісних термінах  $VaR$  визначається як квантіль розподілу втрат.

Існують і інші підходи для оцінювання прийнятності тих чи інших типів обладнання до нормальної експлуатації і прогнозування можливих аварій, які базуються на даних випробувань та визначеннях параметрів прискореного термічного чи механічного старіння, або «старіння» інформаційного, але вони прийнятні лише у випадках, коли існує достовірна статистика і не розглядаються ризики, обумовлені зовнішніми чинниками [2, 6–7].

### Список використаної літератури

1. Єремєєв І.С., Дичко А.О. Техногенні та екологічні ризики і катастрофи/ підручник.– Одеса: «Олді+», 2024. 234 с.
2. Єремєєв І.С., Дичко А.О. Екологічна природна та техногенна безпека/ підручник. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 434 с.

3. Зеркалов Д.В. Екологічна безпека: управління, моніторинг, контроль. Посібник. К.: КНТ, Дакор, Основа, 2007. 412 с.

4. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. Наука та наукознавство. 2014, № 4. С.77–89.

5. Yermeyev I.S., Dychko A.O., Remez N.S., Kyselov V.B., Minaieva Yu.Yu., Ometsynska N.V. Measuring, forecasting and monitoring sustainability of biochemical wastewater treatment in war period. Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2023, 34 (73), № 4. С.183–191.

6. Dychko A.O., Remez N.S. et. al. Forecasting the risks of man-made and ecological disasters. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – IOP Publishing, 2024, 1348, 1. P. 012011.

7. Dychko A. O., Yermeyev I. S., Remez N. S., Barabash O. V., Minaieva Yu. Yu. Analysis of risks to the environmental safety of water treatment. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2025, 36 (75), 2. P. 241–246.

**Розділ 2**  
**Діалектика глобальної, регіональної та**  
**національної безпеки**

## *Глава 7*

### *Глобальні проблеми сучасності і європейська безпека* *(Р.М. Ключник, Е.М. Лимонова)*

---

Наприкінці першої чверті ХХІ століття світ опинився перед масштабними викликами, які виходять за межі як національних, так і регіональних кордонів. Глобалізація, яка сприяє прозорості та мобільності, породжує й нові загрози екологічного, соціального, економічного, політичного характеру. Європа, будучи центром інтеграційних процесів та одним із лідерів світового розвитку, зіштовхується з наслідками глобальних трансформацій. Кліматичні зміни, енергетичні кризи, неконтрольована міграція, терористична загроза, бідність та безробіття, ціннісні конфлікти – усі ці фактори впливають на стабільність та безпеку в Європі. Тому дослідження глобальної, регіональної та національної безпеки набуває неабиякого значення. Аналізуючи природу глобальних проблем сучасності та їхній вплив на європейський простір, можна спрогнозувати можливості об'єднаної Європи відповідати на виклики сьогодення та майбутнього. Окремо варто відзначити крихкість самої ідеї європейської інтеграції: євроскептичні рухи свідчать про невпевненість частини європейців у майбутньому Європейського Союзу. Особливо важливою окреслена проблематика є для України у контексті європейської інтеграції нашої країни. Прагнення стати членом ЄС повинно підкріплюватися й готовністю брати участь у його безпековій політиці.

## 7.1. Глобалізація, глобальні проблеми та загрози безпеці

Поняття глобалізації займає важливе місце в сучасному політичному та економічному дискурсі. Вона проявляється у зростанні міжнародного обміну та взаємозалежності держав, у поширенні універсальних стандартів виробництва, споживання товарів та послуг, зміцненні міжнародних зв'язків. Злиття ринків товарів, послуг, праці, а також формування єдиного інформаційного простору є невід'ємними рисами розвитку сучасного світу. Європа завжди посідала важливе місце в глобалізаційних процесах, отже, ця проблематика є актуальною в рамках дослідження європейської безпеки.

Можливо, варто говорити про глобалізаційні процеси навіть з кінця XV століття. Тоді розпочалася епоха Великих географічних відкриттів, що сформувало у європейців уявлення про світ, у тому числі про віддалені від Європи його частини, передусім, Америку. Формування колоніальних імперій – важлива складова процесу глобалізації. Велика Британія, Франція, Іспанія, Німеччина, Нідерланди та інші європейські країни захоплювали території по всьому світу, не лише розширюючи присутність європейської цивілізації, але й формуючи контури міжнародної торгівлі та глобального ринку.

Обидві світові війни стали логічним наслідком глобалізації. Держави об'єднувалися в потужні коаліції, метою яких було переформатування системи міжнародних відносин та досягнення глобального панування. Глобалізаційні процеси тривали й під час холодної війни, яка стала часом боротьби капіталістичної та комуністичної систем за вплив на країни т. зв. «третього світу». Сучасний світ також являє собою простір, який постійно глобалізується.

Глобалізація може розглядатися у різних вимірах: економічному, соціальному, політичному, культурному, технологічному тощо. При цьому ставлення до цього процесу істотно залежить від ідейно-світоглядних настанов автора або спікера.

Економічний вимір глобалізації полягає, зокрема, в інтеграції національних економік у світову систему через міжнародну торгівлю, інвестиції, міграцію, діджиталізацію тощо. Очевидним є істотний вплив глобалізації на національні економіки, у якому можна виокремити як позитивні, так і негативні складові. Позитивний вплив відбувається за рахунок прискорення технологічного розвитку через обмін знаннями, зростання конкуренції, доступ до нових ринків та інвестицій. При

цьому спостерігається «великий ризик зростання залежності від іноземних технологій, можливої деіндустріалізації економіки країни та втрати конкурентоспроможності національних виробників» [1, с. 198]. Одним із наочних проявів глобалізації стала світова фінансова криза 2008 р. Саме через тісну взаємодію економік світу криза, що почалася з банкрутства одного американського банку, поширилася світом. О. Жукова наголошує на «зворотному боці медалі»: уряди та центробанки «скоординували фінкальну та монетарну політики заради протидії зниженню споживання, відновлення довіри до ринків цінних паперів, заохочення кредитування» [2, с. 464].

Економічну глобалізацію небезпідставно вважають чинником економічного зростання, підприємницької свободи, добробуту та інклюзивного розвитку. Під «інклюзивністю» мається на увазі таке зростання, яке сприяє спільному добробуту та прискорює зниження рівня бідності й нерівності [3, с. 693]. С. Свадзьба, досліджуючи глобалізацію, доходить певних висновків, серед яких наступні твердження:

1. Рівень глобалізації у світовій економіці за останні 50 років значно зріс. Це стосується як глобалізації в цілому, так і її економічного виміру.

2. Зростання рівня глобалізації (не завжди рівномірне) відбулося в усіх групах країн, виокремлених як за критерієм доходу на душу населення (країни з високим, середнім (upper middle та lower middle), низьким доходом), так і за географічною ознакою (Європа і Центральна Азія, Африка на південь від Сахари, Північна Америка тощо).

3. Найвищий рівень глобалізації мають країни з високим доходом, а з географічної точки зору – Європа і Центральна Азія, а також Північна Америка. Найнижчий рівень – серед країн з низьким доходом, а в географічному вимірі – країни Південної Азії та Африки на південь від Сахари.

4. В останні десятиліття спостерігається уповільнення глобалізації (slowbalisation), а після пандемії COVID-19 також і деглобалізація. Однак із цими явищами ми вже зіштовхувалися в минулому, хоча і в меншому масштабі.

5. У довгостроковій перспективі нас, ймовірно, очікує уповільнення глобалізації (slowbalisation) з короткими етапами деглобалізації. Глобалізації не сприяє нестабільна соціально-політична ситуація у світі. Крім того, можливості для високих темпів зростання



глобалізації вже вичерпано: вони залишаються лише у групі країн із низьким рівнем доходу, яких глобалізація наразі торкнулася найменше [4, с. 19–20].

Важливу роль у глобалізаційних процесах відіграють транснаціональні корпорації. Вони здатні стимулювати розвиток глобальних інновацій та навчання шляхом створення сприятливого організаційного середовища та ефективного функціонування своїх центрів компетенцій. Результати цього процесу інновацій та навчання потім передаються міжнародним організаціям. Країни світу можуть отримати вигоду від цих інновацій і навчання, щоб підвищити якість продукції або суттєво знизити операційні витрати. У результаті є можливість підвищити рівень задоволення потреб споживачів [5, с. 147]. При цьому ці компанії створюють робочі місця та поширюють ділову культуру своєї країни.

Із глобалізацією та поширенням ТНК пов'язаний і феномен лобізму. Він є поширеним в різних країнах і регіонах та характеризується різним ступенем врегульованості. У пострадянських країнах він часто має прихований характер та спрямований на захист егоїстичних інтересів обмеженого кола олігархічних груп, ефективність яких у процесі лобіювання визначається як їх політичною вагою, так і неpubлічними зв'язками та здатністю до неpubлічних вирішень питань [6, с. 113].

Соціальний вимір глобалізації, на нашу думку, полягає у стиранні кордонів між людськими спільнотами по всьому світу. Так, в останні десятиліття стрімко зростала міжнародна мобільність, пов'язана з розвитком міжнародного транспортного сполучення, індустрії туризму, поширенням трудової міграції тощо. Цифрова трансформація і розвиток інтернет-комунікації стали важливими факторами поширення дистанційної роботи та навчання. Поширення високошвидкісного інтернету, хмарних сервісів, месенджерів, платформ для відеоконференцій і інструментів для спільної роботи створили передумови для стабільної та ефективної роботи фахівців без фізичної присутності на місці [7, с. 100]. Це призвело до появи феномену цифрових кочівників (digital nomads), феномену, який поєднує економічні, технологічні та соціальні аспекти глобалізації. Звичайно, до цієї групи належать не лише фахівці з ІТ (хоча вони, безперечно, є одними з піонерів у сфері дистанційної роботи), але й викладачі, психологи, маркетингологи, представники творчих професій. Цифрові

кочівники часто мають більші доходи, ніж місцеві мешканці, таким чином, вони стимулюють розвиток економіки.

При цьому нові реалії, які створює такий спосіб життя та роботи, закономірно викликає занепокоєння, оскільки він стирає політичні кордони та ускладнює контроль за людьми; спостерігається свого роду «втеча» від держави. Це порушує звичні категорії та практики сучасного «соціального громадянства» [8, с. 303]. При цьому деякі країни свідомо намагаються залучити цифрових кочівників, як-от Хорватія, яка визнається бажаною дестинацією для такого роду працівників, у тому числі через врегульовану нормативно-правову базу [9, с. 38]. При цьому такий спосіб життя сприяє соціальній адаптації людей у новому середовищі та створює передумови для міжкультурного діалогу.

Навіть не належачи до цифрових кочівників, майже будь-хто, маючи доступ до інтернету, може з мінімальними зусиллями познайомитися з людьми з інших країн, дізнатися про особливості життя практично в будь-якому куточку світу, створити власне коло знайомств та підтримувати контакт. Ці небачені раніше можливості розширюють коло спілкування людей, що є особливо актуальним для тих, хто з певних причин зіштовхується із труднощами у комунікації зі співвітчизниками. Створення віртуальних спільнот за інтересами, а не за територіальною чи професійною ознакою, на нашу думку, також є проявом глобалізації в її соціальному вимірі.

Цифрові кочівники можуть розглядатися як тип мігрантів (стосовно цього є різні думки), але світова міграція не обмежується лише ними. Люди масово залишають країни, в яких народилися, та намагаються переїхати туди, де життя, на їхню думку, є кращим. Далеко не всі мігранти сприймають ті «правила гри», які існують у країнах, де вони оселилися, що призводить до конфліктів.

Інтернет-технології, коротко розглянуті нами вище, є проявом і технологічної глобалізації. Однакові технологічні інструменти розробляються і широко використовуються в усіх країнах світу, що стало можливим завдяки низці факторів, зокрема, зростанню обміну знаннями, товарами та послугами. Технологічна глобалізація також означає інтеграцію громадян з усього світу через одне віртуальне середовище [10, с. 3]. Поширюється й міжнародний трансфер технологій, серед основних видів якого варто відзначити торгівлю ліцензіями та технічними знаннями. Обсяг останніх досить важко оцінити, адже «передача знань не часто відбувається у формі угод між

сторонами, наприклад, у процесі надання послуг інженерії, під час покупки або оренди високотехнологічного обладнання виробниче підприємство передає замовнику деякі свої технологічні секрети та знання, не супроводжуючи це розірванням договорів» [11, с. 73]. У широкому сенсі технологічну глобалізацію можна розуміти і як поширення однакових стандартів виробництва девайсів та програмного забезпечення. При цьому уніфікуються стандарти створення, зберігання та відтворення інформації, що полегшує міжнародну співпрацю індивідів, бізнесу та держав.

Культурна глобалізація стала можливою завдяки всім іншим вимірам глобалізації. Так, поширення масмедіа, зокрема, телебачення, формує контури тих багатосторонніх глобалізаційних процесів, які включають у себе взаємодію і трансформацію тотожності й відмінності, універсалізм і партикуляризм, процес перетворення всезагального в особливе та особливого у всезагальне [12, с. 60]. Практично необмежені можливості для культурної глобалізації надає інтернет: люди у режимі реального часу можуть дізнатися, яким чином живуть люди в усьому світі, дослідити (чи навіть перейняти) їх побутові звички, способи проведення дозвілля тощо.

Медіа, технології та транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у культурній гомогенізації [13, с. 12–13]. Наочним свідченням таких процесів є, наприклад, офіси компаній та банків, супермаркети, університети та інші інституції, які у різних країнах світу мають дуже подібну організаційну структуру та просторовий вимір. Домінування англосаксонського світу в культурному сенсі проявляється у поширенні американського кінематографу, попмузики, святкових традицій. Останніми роками торговельні мережі в Україні влаштовують у листопаді «чорну п'ятницю», яка не має жодного зв'язку зі слов'янською культурою, натомість пов'язана зі святкуванням американського свята Thanksgiving. Поширення англійської мови, використання англіцизмів в українській, польській, німецькій та інших мовах – це також прояви культурної уніфікації, що спостерігалось і два століття тому, тільки тоді на роль глобальної мови претендувала французька.

Політичні аспекти глобалізації пов'язані зі створенням наднаціональних структур, які здійснюють (або намагаються здійснювати) глобальне управління. Так, провідною організацією сучасного світу є ООН. Ця організація, заснована за результатами

Другої світової війни, «за умови проведення радикального реформування, продовжить залишатись важливим інститутом не лише багатосторонньої дипломатії, а й глобального управління» [14, с. 63]. В окремих випадках Рада Безпеки ООН може навіть санкціонувати застосування сили з метою підтримки або відновлення міжнародного миру та безпеки [15].

Міжнародний валютний фонд є важливою організацією з точки зору міжнародної економіки та політики. Надаючи позики на оздоровлення економік держав, «МВФ висуває, як правило, приблизно однаковий пакет вимог, який включає приватизацію великих підприємств, лібералізацію цін і зовнішньої торгівлі, жорстку грошово-кредитну політику для стабілізації валюти, припинення субсидування збиткових підприємств, мінімізацію бюджетного дефіциту за рахунок скорочення соціальних програм і підвищення податків, девальвації валюти» [16, с. 19]. Але висловлюється певний скепсис щодо адекватності заходів групи МВФ «у контексті загострення глобальних викликів нерівності, зміни клімату, боргового тягаря найбільш вразливих країн, уповільнення економічного зростання, загрози глобальної війни і тероризму» [17].

Існують і інші організації, які об'єднують переважну більшість сучасних держав: Інтерпол, Всесвітній поштовий союз, Світова організація торгівлі, Червоний Хрест тощо.

Політичні аспекти глобалізації проявляються і в інституційній уніфікації. Наприклад, майже в усіх країнах Глобального Півдня відтворені ті ж основні політичні інститути, які зародилися в країнах Європи та США ще кілька століть тому: парламент, президент, уряд, політичні партії. При цьому змістовне наповнення цих інститутів може бути різним, залежно від країни та особливостей її економічного, соціального та політичного розвитку. У Мексиці вибори є конкурентними, але виборча кампанія часто супроводжується високим рівнем насильства (перед загальними виборами 2024 р. було вбито 37 кандидатів) [18]. Камерунський президент П. Бія очолює країну з 1982 р., причому цілком імовірним виглядає сценарій передачі влади його сину [19, с. 83–84]. Інші країни Глобального Півдня також часто лише імітують демократичні інституції, у той час як політичні практики залишаються далекими від ідеалів демократичної, соціальної та правової держави.

Таким чином, глобалізація відбувається у різних сферах та різних регіонах планети, але її нерівномірність дозволяє говорити про системні проблеми, які будуть детальніше розглянуті нижче. На даному етапі вважаємо за доцільне приділити увагу феномену антиглобалізму, який часто розглядається як закономірна відповідь на проблеми, пов'язані із глобалізацією.

Складність дослідження цього феномену зумовлюється, серед іншого, тим, що він не являє собою монолітний рух чи організацію. Ідейні особливості антиглобалізму полягають насамперед у його націленості на неприйняття глобалізації як процесу економічної та політичної експансії найвпливовіших країн світу та транснаціональних корпорацій [20, с. 37]. У майбутньому антиглобалізм може стати цілісною ідейно-політичною концепцією, але наразі передумов до цього ми не бачимо.

Глобалізація неминує призводить до поширення глобальних проблем, які можна умовно поділити на природно-екологічні й соціально-економічні та політичні. Усі вони так чи інакше загрожують Європі та Україні. Відтак, їх вивчення має ключове значення для дослідження сучасної європейської безпеки.

## **7.2. Природно-екологічні загрози сучасній безпеці: виклики для Європейського Союзу**

У ХХІ столітті поняття безпеки набуло ширшого змісту: поряд із традиційною військовою чи політичною безпекою на перший план виходять екологічна, продовольча, енергетична та соціальна безпека. Серед глобальних викликів особливу увагу привертають природно-екологічні загрози, що дедалі частіше проявляються внаслідок кліматичних змін, екологічного забруднення та деградації природних ресурсів.

З'ясуємо сутність терміну та основні фактори природно-екологічних загроз. Природно-екологічні загрози – це фактори, які виникають у природному середовищі (або через втручання людини у нього) й негативно впливають на життя людей, економіку, здоров'я та добробут. До таких факторів ми можемо віднести: зміну клімату, стихійні лиха, забруднення води, повітря, ґрунтів, втрату біорізноманіття, дефіцит природних ресурсів.

Сьогодні Європа все частіше зіштовхується з наслідками екологічної нестабільності:

- Південна Європа (Іспанія, Італія, Греція) страждає від посух і лісових пожеж;
- прибережні регіони (Нідерланди, Бельгія) стикаються з загрозами підняття рівня моря;
- Центральна Європа (Польща, Чехія, Німеччина) має високий рівень забруднення повітря через індустріалізацію та використання вугілля;
- в усіх регіонах ЄС фіксується зменшення площі природних лісів, втрата заповідних територій, зникнення біологічних видів.

Посухи та лісові пожежі стають дедалі серйознішими та частішими проблемами в Європі, що посилюється зміною клімату. Історичні дані свідчать про зростання як частоти, так і інтенсивності цих подій, що мають значний вплив на екосистеми, сільське господарство та здоров'я населення. Вирішення цих проблем вимагає поєднання зусиль щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та стратегій адаптації для управління наслідками екстремальних погодних умов.

Європа має довгу історію посух, особливо сильною та поширеною була посуха 1540 р. Зовсім недавно, у 2022 р., спостерігалася сильна посуха, яка вплинула на річки, сільське господарство та екосистеми.

Лісові пожежі завжди були складовою розвитку європейського ландшафту, особливо в Середземноморському регіоні. Однак зміна клімату призвела до розширення пожежонебезпечних районів та збільшення тривалості сезонів пожеж навіть у традиційно прохолодніших регіонах. Збільшення частоти хвиль спеки та посух в останні роки значно посилює ризик пожеж.

Посухи та пожежі можуть призвести до виснаження лісів, втрати біорізноманіття та зміни динаміки екосистем. Крім того, зменшення доступності води та пошкодження врожаю через посуху та пожежі призводять до значних економічних втрат для фермерів. Страждає і інфраструктура: пожежі можуть пошкодити інфраструктуру, таку як лінії електропередач та будівлі, що призведе до подальших збоїв.

Надзвичайна спека та дим від пожеж можуть спричинити проблеми з диханням, тепловий удар та інші проблеми зі здоров'ям.

Вплив природно-екологічних загроз на сучасну безпеку залишається значним. Природно-екологічні загрози тісно пов'язані з

іншими вимірами безпеки. Їхній вплив відчутний на всіх рівнях – від локального до глобального (табл.7.1).

Таблиця 7.1

**Взаємозв’язок природно-екологічних загроз з іншими вимірами безпеки\***

| № | Вимір безпеки                   | Характеристика                                                                                                                                                                                                              |
|---|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Економічна безпека              | Погодні катаклізми завдають збитків інфраструктурі та агросектору.<br>Порушення ланцюгів постачання сировини та енергії.                                                                                                    |
| 2 | Енергетична безпека             | Нестабільність у поставках енергоносіїв (особливо газу та нафти) змушує шукати альтернативи.<br>Активний перехід до відновлюваних джерел вимагає нових технологій і політики енергетичної диверсифікації.                   |
| 3 | Соціальна безпека               | Погіршення умов життя (нестача води, підвищення температури, погіршення здоров’я населення).<br>Вимушена міграція (так звана екологічна міграція).<br>Зростання соціальної напруги внаслідок нерівного доступу до ресурсів. |
| 4 | Продовольча безпека             | Зниження врожайності через посухи, ерозію ґрунтів, шкідників і хвороби.<br>Залежність від імпорту сільгосппродукції.                                                                                                        |
| 5 | Гігієнічна та санітарна безпека | Забруднення води й повітря стає причиною захворювань дихальних шляхів, онкології, алергій.<br>Зростає ризик поширення тропічних хвороб у нетипових для них регіонах.                                                        |

*\*Складено авторами*

Згідно з Ecological Threat Report 2024 від Institute for Economics & Peace, приблизно 1,3 мільярда людей у 50 країнах стикаються з високими чи дуже високими екологічними загрозами – 82 % із них проживають в Африці; населення цих країн зростає ще на 51 % до 2050 р. [21]. Такі загрози – як-от посухи, дефіцит води, продовольча нестабільність – дедалі більше стають факторами нестабільності й навіть конфліктів [22; 23].

Біорізноманіття теж зазнає критичного занепаду: за даними Європейського Центрального банку (ЄЦБ), популяції дикої природи зменшилися на 69 % з 1970 р., а темп вимирання у десятки разів перевищує середній за останні 10 мільйонів років [24]. Міжурядова науково-політична платформа з біорізноманіття та екосистемних послуг (IPBES) оцінює, що світова економіка недоотримує до 25 трлн доларів щорічно через деградацію природи, кризи води, продовольства та здоров’я; водночас інтегровані рішення можуть створити до 395 млн робочих місць та 10 трлн доларів можливостей до 2030 р. [25; 26; 27].

*Економічна безпека* має вплив на економічні показники Європейського Союзу. Так, за даними European Environment Agency (EEA), економічні втрати від погодних і кліматичних катастроф в ЄС за період 1980–2023 рр. склали приблизно 738 млрд євро, з яких 162 млрд євро (22 %) було втрачено лише у 2021–2023 рр. Гідрологічні загрози (повені) складають 44 % загальних втрат, штормові явища (вітер, блискавки) – 29 % і спека, пожежі, посухи – решта 27 % [28].

Аналіз, проведений Green Finance Institute разом із науковими партнерами (Оксфорд, Reading, UNEP WCMC, NIESR), показав: деградація природи може знизити ВВП країни до 12 % до 2030-х років – більше, ніж під час фінансової кризи 2008 р. (приблизно 5 %) або пандемії COVID-19 (приблизно 11 %) [29]. Хоч це стосується Великої Британії, експерти ЄЦБ, Комісії ЄС та аналітичні центри ЄС визнають: деградація екосистем і втрати біорізноманіття є серйозним ризиком для економічної стійкості й фінансової стабільності ЄС [24].

Ще декілька прикладів впливу деградації природи на економічні показники країн Європи:

- Центральноевропейські повені (2024): частина повеней, що призвели до €4-5 млрд збитків лише у Чехії та сусідніх країнах, з яких €1,9 млрд було застраховано, а загальні витрати на відновлення в регіоні сягнули до \$10 млрд (включаючи інфраструктуру й агропостачання) [28; 30];

- Повені в Іспанії (жовтень 2024): значні економічні й соціальні наслідки, що прозвучали в економічному огляді ЄЦБ як приклад частих погодних ризиків, які підвищують ризик фінансової нестабільності в ЄС [30].

*Енергетична безпека.* Зміна клімату загострює нестабільність поставок енергоносіїв (газ, нафта), що змушує держави інвестувати у відновлювану енергетику та диверсифікацію. Крім того, деградація природи також істотно впливає на гідроенергетику (посухи знижують водність річок), тому європейські країни масово переходять на використання сонячної та вітрової генерації.

*Соціальна безпека.* Дефіцит води, виснаження ґрунтів, підвищення температур – все це погіршує здоров'я (алергії, респіраторні хвороби, підвищений ризик онкології). До того ж, екологічна деградація є каталізатором вимушеної міграції із сільської місцевості або зон, постраждалих від екстремальних погодних явищ: люди шукають ресурси й безпечніші умови. Тому вже зростає соціальна напруга через



нездатність задовольнити базові потреби: вода, земля, їжа (особливо в перенаселених або бідних регіонах).

*Продовольчу безпеку* можна розглядати, враховуючи деякі зміни у навколишньому середовищі:

1. Ерозія ґрунтів і деградація земель. За даними Спільного дослідницького центру ЄС (JRC) та European Environment Agency (EEA), в Європейському Союзі ерозія ґрунтів сягає 1 млрд т щорічно, а приблизно 24 % земель піддаються водній ерозії, особливо сільськогосподарські ділянки, приблизно 32 % сільськогосподарських земель у ЄС під загрозою деградації через обробіток ґрунту чи ерозію [31]. Така деградація ґрунту суттєво знижує родючість і довгострокову продуктивність агровиробництва.

2. Посухи, тепловий стрес і сільське господарство. У 2025 р. збитки від екстремальних погодних умов для агросектору ЄС оцінюються у 28,3 млрд євро щорічно, що складає приблизно 6% від агропродовольчого виробництва; половину цих втрат спричиняє посуха. Застрахованими є лише 20–30 % втрат [32]. А весна 2025 р. в Північно-Західній Європі була найсухішою за століття: близько третина території під впливом оранжево-червоних попереджень, що поставить під загрозу врожайність: втрати можуть сягати 20–30 % на окремих фермах [33]. За даними Європейського агентства з охорони навколишнього середовища (EEA), площа, де посуха вплинула на продуктивність рослинності у 2023 р., склала 143 500 км<sup>2</sup> (3,5% території ЄС), з них 66 500 км<sup>2</sup> сільгоспугідь – більше середнього за двадцять років (період 2000–2020 рр.) [34].

3. Кліматичні зміни, шкідники та хвороби. Підвищення температур та зміни в опадах призводять до змін врожайності, зростання чисельності шкідників та поширення хвороб, що ускладнює продуктивність, особливо в південних регіонах ЄС [35; 36].

4. Залежність від імпорту сировини. Хоча ЄС загалом є самодостатнім щодо більшості зернових і овочів, він значною мірою залежить від імпортової сировини: сої, кукурудзи, какао, кави тощо. Станом на 2025 р. понад дві третини імпортованих добрив і продуктів (какао, соя, кукурудза, пшениця) надходять з країн з низькою готовністю до кліматичних змін та деградованою біорізноманітністю, що збільшує ризики постачання й цінову нестабільність [37]. Також EEA попереджає, що понад 44 % майбутніх імпортованих агропродуктів

можуть стати вразливими до посух до 2050 р. через кліматичні зміни у країнах-постачальниках [38].

5. Вплив на внутрішнє виробництво та політика. Відповідно до звіту Європейської комісії (ЄК) за 2023 р., врожайність кукурудзи впала на 25 %, оливкової олії – майже на 40 % у сезоні 2022/23, що створює потребу в імпорті (наприклад, з України) задля заповнення дефіциту [39]. Можна розглянути цю проблему і по країнах Європи (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Загрози та втрати для країн ЄС

| Країна                                                   | Загроза                      | Втрата врожайності                                                              |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Румунія, Болгарія, Угорщина, Словаччина                  | Посуха / спека               | до 24 % (Болгарія), 25 % (Угорщина), 29 % (Румунія), 11 % (Словаччина) [40; 41] |
| Угорщина, Румунія, Болгарія                              | Водний дефіцит, висока спека | Значно знижена біомаса культури [42]                                            |
| Нідерланди, Бельгія, Франція, Німеччина, Велика Британія | Суха весна 2025 р.           | Ризики втрат 20-30 % [33]                                                       |
| Литва, Латвія, Естонія, Польща                           | Суха вегетація 2023 р.       | 32 % території у Литві, 10 % у Латвії [34]                                      |
| Греція                                                   | Спека та посуха 2024 р.      | Падіння урожаю каштанів – 90 % [43].                                            |

За прогнозами Єврокомісії (2024–2035 рр.) очікується часткове зростання урожайності зернових та олійних культур завдяки інноваційним методам і поліпшенню здоров'я ґрунтів, хоча кліматичні ризики залишатимуться суттєвими, особливо в південних країнах ЄС [44; 36].

Приклади, наведені в таблиці 7.2, демонструють, що вже зараз країни ЄС страждають від посух, спеки, нестачі води, що знижують врожайність ключових культур – кукурудзи, соняшника, зернових, оливкових, каштанів. Південні країни потерпають від спеки; центральні та східні – від комбінації спек і недостатнього зволоження; північні – від надлишкової вологи, яка ускладнює обробку. Ці дані підтверджують думку авторів, що продовольча безпека ЄС уразлива, а країни, залежні від імпорту, звертаються до регіонів із високим кліматичним ризиком, що підвищує нестабільність у продовольчій сфері.

6. Гігієнічна та санітарна безпека. Європейське агентство з довкілля вказує, що 2/3 водойм ЄС перебувають у неналежному стані,

щорічно 20% територій Євросоюзу стикаються з водною проблемою; понад 30% населення піддається ризику через промислове й аграрне забруднення (ртуть, пестициди). Крім того, щорічно приблизно 20% територій ЄС стикаються з проблемами дефіциту води (водозабезпечення), а 30% населення ЄС зазнає водяного стресу або ризику через нестачу чи забруднення води [45]. До того ж, понад 30 % населення піддається ризику для здоров'я через промислове і сільськогосподарське забруднення. Зокрема, ртуть, пестициди та інші токсичні речовини та хімікати потрапляють у воду через нафтові установки, викиди, стічні води та сільгоспвитоки [46].

Існує ще одна проблема: розповсюдження тропічних хвороб у нетипових регіонах. Зростання температур, затяжні теплі сезони та зміни режиму опадів створюють сприятливі умови для комарів-носіїв таких хвороб, як малярія, денге, чікунгу́ня, віруси Західного Нілу, а також переносників кліщових інфекцій (хвороба Лайма, вірус енцефаліту) [47]. Зокрема, комар *Aedes albopictus* (азійський тигровий комар) вже оселився в 13 країнах Європи (Італія, Франція, Іспанія, Німеччина, Греція, Португалія та ін.), сприяючи поширенню лихоманки денге та інших хвороб у регіонах, де раніше вони не виникали. Тривалість сезону передачі хвороб подовжується, і ймовірність спалахів зростає [48]. ЕЕА також визнає, що інфекційні захворювання, чутливі до клімату, можуть почати поширюватися на північ Європи через потепління і довші вегетаційні сезони для комарів та кліщів [47].

В умовах поглиблення кліматичних змін та зростання частоти природних катастроф постає нагальна потреба у комплексному підході до зменшення ризиків і наслідків цих явищ. Ефективне поєднання заходів із пом'якшення кліматичних змін і стратегій адаптації дозволяє не лише мінімізувати шкоду для довкілля та економіки, а й підвищити стійкість територій до нових викликів. Розглянемо ключові напрями реагування на кліматичні загрози, зокрема зменшення викидів парникових газів, адаптивне управління природними ресурсами, розвиток систем раннього попередження, залучення громад, міжнародну співпрацю та підтримку інноваційних рішень. Особливу увагу приділимо заходам, які впроваджує Європейський Союз у сфері запобігання лісовим пожежам і реагування на кліматичні виклики.

*Пом'якшення наслідків.* Зменшення викидів парникових газів має вирішальне значення для уповільнення зміни клімату та її наслідків. Це

включає перехід на відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності та зменшення вирубки лісів.

*Сталий рівень управління лісами.* Впровадження таких практик, як проріджування лісів, створення протипожежних смуг та використання вогнестійких видів дерев, може допомогти зменшити ризик та тяжкість пожеж.

*Управління водними ресурсами.* Покращення водозбереження, сприяння збереженню водних ресурсів та впровадження посухостійких сільськогосподарських практик є важливими.

*Системи раннього попередження.* Розробка та вдосконалення систем раннього попередження про посуху та пожежі може допомогти громадам підготуватися та ефективно реагувати.

*Залучення громади.* Залучення місцевих громад до зусиль щодо запобігання пожежам та управління водними ресурсами має вирішальне значення для успіху.

*Міжнародна співпраця.* Обмін передовим досвідом, координація реагування та надання фінансової допомоги вразливим регіонам є важливими для вирішення транскордонного характеру цих проблем.

*Дослідження та інновації.* Подальші дослідження посухостійких культур, вогнестійких будівельних матеріалів та нових технологій управління водними ресурсами є життєво важливими.

Природно-екологічні загрози є реальними ризиками для життєдіяльності суспільства, економіки та політичної стабільності. Сьогодні у Європі вони набувають особливої актуальності, адже континент щільно населений, урбанізований, екологічно навантажений. ЄС намагається не просто реагувати, а перейти до системного управління сталим розвитком, інтегруючи екологічні критерії в усі сфери політики.

Забезпечення екологічної безпеки сьогодні – це гарантія виживання й конкурентоспроможності в майбутньому.

### **7.3. Соціально-економічні та політичні загрози сучасній безпеці**

Сучасний світ, як уже було неодноразово підкреслено, стрімко глобалізується, але це стосується також і проблем, які набувають глобальних масштабів. У науковій літературі існує безліч підходів до виокремлення соціально-економічних та політичних загроз безпеці. Ми спробуємо дослідити ці поняття з урахуванням новітніх реалій.

Під соціально-економічними загрозами ми розуміємо увесь комплекс факторів, які виникають у суспільному середовищі (у тому числі в економічній сфері життя суспільства) й негативно впливають на різні аспекти життя людей, суспільства, держави, регіону, світу.

Однією з найбільш гострих проблем є енергетична безпека Європи. Незважаючи на досить оптимістичні плани, ЄС стикається з викликами у гарантуванні енергетичної безпеки. У червні 2023 р. держави ЄС не змогли узгодити нові правила для реформи ринку електроенергії, які були покликані унеможливити повторення енергетичної кризи 2022 р. та відвернути стрімке зростання цін на енергію. Причиною конфлікту було продовження субсидії для вугільних електростанцій, функціонування яких важливе для багатьох держав ЄС. Наприклад, Польща отримує близько 70% електроенергії саме з вугілля і зацікавлена у тривалій підтримці (до 2028 р.) саме таких електростанцій. Аргументом за продовження субсидій став і той факт, що стабільне виробництво електроенергії в Польщі дозволить за потреби підтримати Україну резервною енергією. Натомість низка держав (як-от Австрія, Бельгія, Німеччина, Люксембург) виступили проти продовження субсидій для вугільних електростанцій, позаяк це не відповідає European Green Deal [49, с. 58].

Слід також відзначити, що Європа не може відмовитися від російської нафти, адже це завдасть значної шкоди економікам європейських країн. У вересні 2025 р. Президент США Д. Трамп закликав європейців припинити купувати нафту з Росії та економічно натиснути на Китай [50]. Навряд чи найближчим часом це станеться, адже європейські країни через економічну рецесію не можуть швидко замінити джерела отримання палива. Особливо залежить від нафти Німеччина, яка у 2024 р. імпортувала 10,6 млн т нафти з Казахстану [51]. Лише в січні-липні 2025 р. Казахстан збільшив прокачування нафти до Німеччини на 38% [52]. Враховуючи те, що поставки йдуть через нафтопровід «Дружба» територією Росії та України, залежність від Росії все одно зберігається. Зараз у політико-економічному дискурсі ЄС поширені тези про розвиток відновлювальних джерел енергії, але часто висловлюється й скепсис щодо їх надійності. Прийнятий у 2024 р. Закон про промисловість з нетто-нульовими викидами (Net-Zero Industry Act) має сприяти створенню так званих «долин» (valleys), де зосереджені компанії, які працюють з певною технологією [53].

Іншою важливою проблемою є питання зайнятості в ЄС. Це пов'язано з низкою факторів та подій, які спостерігаються у XXI ст. Одним з перших ударів по економіках Європи стала криза 2008 р., яка почалася в США та охопила майже весь світ. У багатьох країнах ЄС різко зріс рівень безробіття, особливо серед молоді. Відчутних збитків зазнали банківський сектор, будівельна галузь, страхування та інші сфери економіки. У країнах Європи зросла частка так званої «прекарної» зайнятості, в рамках якої людей наймають на роботу без соціальних гарантій або з істотними їх обмеженнями.

На ситуацію із зайнятістю також вплинула пандемія COVID-19, яка на досить тривалий час змінила формат функціонування цілих галузей економіки. Рівень жорсткості карантинних заходів у різних країнах ЄС суттєво відрізнявся: у Швеції їх майже не було (усі заходи здебільшого зводилися передусім до самообмежень), а в Італії, Франції та Іспанії громадянам протягом місяців заборонялося виконувати майже всі повсякденні дії, пов'язані із виходом з дому та соціальними контактами. Слід зазначити, що практично всі країни ЄС – постіндустріальні, більшість людей зайняті саме у сфері послуг, що часто передбачає саме соціальні контакти. Як наслідок, протягом квітня – червня 2020 р. роботу втратили понад мільйон іспанців [54]. Серед сфер, які найбільше постраждали через пандемію, можна виокремити туризм, транспорт (пасажирські перевезення), готельно-ресторанний бізнес, сферу розваг. У часи пандемії найбільше постраждали підприємства та працівники неформальної (тіньової) економіки. Їй притаманні «низька продуктивність, незначні заощадження та інвестиції й мізерне накопичення капіталу, що робить їх особливо вразливими до фінансово-економічних потрясінь» [55, с. 65]. Крім того, працівники, зайняті неофіційно, часто не мали права на допомогу (принаймні, у тому вигляді та обсязі, як легальні працівники).

Сучасні проблеми із зайнятістю в Європі пов'язані із підвищенням цін на енергоносії та закриттям (або перспективою закриття) низки промислових підприємств. Так, наприкінці 2024 р. було оголошено про плани Volkswagen AG закрити щонайменше три заводи, скоротити тисячі робочих місць і урізати зарплати десяткам тисяч німецьких працівників [56]. Наразі ситуація загострюється й через конкуренцію з боку китайських виробників.

Демографічна криза також є викликом для всього європейського континенту. Протягом XX ст. тривала урбанізація, найбільш очевидним

наслідком якої стало формування нуклеарної (лише батьки та діти) малодітної сім'ї. При цьому кількість дітей в сім'ях дедалі зменшується. У той же час значно зросла тривалість життя; відповідно, збільшилася частка людей похилого віку. Усе це призводить до «перевертання» демографічної піраміди: менше молоді – більше старших громадян. Ця тенденція спостерігається практично в усіх розвинених країнах: майже всі країни Європи (не тільки ЄС), Японія, Південна Корея та інші відчувають демографічну кризу. Це збільшує навантаження на державний бюджет, адже дедалі більше ресурсів потрібно витратити на пенсійне та медичне забезпечення. Водночас країнам загрожує незатребуваність професій, пов'язаних із дитинством та молодістю (в першу чергу в системі освіти та виховання). Криза торкнеться, ймовірно, і виробників товарів для дітей та молоді.

У найближчі десятиліття тенденція до зменшення народжуваності, ймовірно, збережеться. У 2023 р. сумарний коефіцієнт народжуваності в ЄС становив 1,38. При цьому в Болгарії він був найвищим і становив 1,81, а на Мальті – найнижчим (1,06) [57]. У країнах Європи тривають суспільні трансформації, зокрема, збільшується кількість людей, які свідомо не хочуть мати сім'ю та / або дітей. У сучасному соціологічному дискурсі поширені поняття «синглтон» та «чайлдфрі». Часто це мешканці мегаполісів, які мають вищу освіту та високооплачувану роботу, вони зосереджені на саморозвитку та не є палкими прибічниками збереження традиційних цінностей. Таким чином, простежується тенденція: «чим більш освіченою є людина, тим вона більш мобільною вона є у житті та більше докладає зусиль для свого подальшого вдосконалення, саморозвитку та самореалізації та тим менше дотримується традицій, суспільно прийнятих норм і цінностей» [58, с. 24]. Незважаючи на те, що консервативно налаштовані спікери та навіть дослідники вважають це викликом, ми виходимо з того, що кожна людина має право на власний вибір. У той же час завданням європейських інституцій та національних урядів є максимально полегшити перехід до нової соціальної реальності. Так, робоча сила у Європі майбутнього, очевидно, буде менш численною, але більш освіченою.

Говорячи про зменшення народжуваності і одночасне падіння частки корінного населення в європейських країнах, не можна оминати увагою проблему міграції. Це явище відоме людям з найдавніших часів. Люди переїжджали в інші місця, шукаючи кращих умов життя, роботи,

тікаючи від стихійних лих, релігійних та політичних репресій тощо. Європейські країни є цілком мігрантів з різних країн світу. У сучасних умовах суспільно-політичного розвитку ЄС визнає необхідність у збільшенні кількості трудових мігрантів на його території й указує на необхідність проводити більш вибірково політику щодо допуску громадян третіх країн на національний ринок праці [59, с. 320]. При цьому слід зазначити, що масова міграція може чинити тиск на системи охорони здоров'я, середньої та вищої освіти, соціального забезпечення, систему житлово-комунального господарства. Країнам, які приймають велику кількість мігрантів, може бракувати ресурсів для надання послуг на належному рівні.

Розглядаючи міграцію до ЄС, слід зазначити декілька концептуальних позицій.

1. Міграція до країн ЄС має різні цілі: освітня, трудова, сімейна, соціальна, політична тощо.

2. Більшість мігрантів прямують з країн Африки та Близького Сходу і є представниками культур, далеких від європейської.

3. Мігранти розподіляються по країнах ЄС вкрай нерівномірно: деякі країни приймають велику їх кількість (Італія, Франція, Німеччина), інші майже не приймають (Угорщина, Словаччина).

4. Мігранти працюють в усіх галузях господарства, але здебільшого на будівництві, у сфері послуг, в логістиці та транспорті тощо.

5. Поряд із легальною міграцією існує нелегальна, яка становить істотну загрозу безпеці.

Мігранти (та їхні діти) та корінні жителі ЄС відрізняються, серед іншого, доступом до якісної освіти. Так, 29% учнів, батьки яких народилися за кордоном, не мають базових навичок читання, у той час серед дітей, чії батьки народжені в ЄС, ця частка складає 18% [60, с. 4]. За низкою інших освітніх показників діти мігрантів також відрізняються від дітей місцевих жителів. Цей розрив може призводити до геттоїзації та радикалізації молоді закордонного походження. Соціокультурні конфлікти не є рідкістю у випадках, коли спроби суспільства, держави чи європейських інституцій забезпечити інтеграцію мігрантів у соціальне, економічне та політичне середовище виявляються невдалими, зокрема, через несприйняття мігрантами західних культурних моделей. Радикальний ісламизм «підказує» такого



роду індивідам насильницький шлях боротьби, що є передумовою тероризму. Про це піде мова нижче.

Часто до радикалізації призводить суб'єктивне сприйняття депривації, несправедливості, нестача соціальної мобільності [61]. Представники молодого покоління часто сприймають сучасний світ як несправедливий: наприклад, значним є розрив між заробітками молоді та вартістю житла. Особливо це помітно на прикладах сімей мігрантів, які, як було сказано вище, живуть бідніше порівняно з корінними жителями. Це посилює почуття самотності та ізольованості, включно з неадекватним сприйняттям своєї особистості та невпевненість у тому, що суб'єкт залучений у життя суспільства і належить до його основних структур [62, с. 99]. Такі індивіди часто залучаються до екстремістської та терористичної діяльності.

Терор у Європі – явище не нове. Теракт 1914 р. у Сараєво став приводом до початку Першої світової війни. Під час Холодної війни в Італії діяли «Червоні бригади» (підпільна радикальна організація, яка фокусувалася на вбивствах чиновників, політиків та військових). У Західній Німеччині (ФРН) потужну дестабілізуючу роль відіграла «Фракція Червоної армії», відповідальна за серію вбивств, пограбувань і викрадень. Національні рухи так само часто набували форм терористичних організацій: ЕТА в Іспанії та IRA у Великій Британії.

Але до початку 2000-х років майже всі радикальні організації лівого спрямування або були ліквідовані, або перетворилися на маргінальні групи, які не становили серйозної загрози. У той же час перед європейською цивілізацією постав новий виклик: ісламський тероризм. На нашу думку, принципово нова епоха в історії тероризму та боротьби з ним почалася в 2001 р., після терактів у Нью-Йорку та Вашингтоні. Відтоді світова громадськість усвідомила глобальний характер світового тероризму (хоча міжнародні зв'язки між терористичними групами прослідковувалися й у попередні десятиліття).

У 2003 р. Європейський Союз прийняв Європейську стратегію безпеки, в якій тероризм було визнано однією з найбільших загроз європейській безпеці. Зокрема, документі йдеться про те, що Європа є не лише мішенню, а й базою для терористів. Було вказано на необхідність тісної співпраці між усіма організаціями, відповідальними за безпеку держав-членів, і судовою системою. Європейська стратегія безпеки стала підсумком багаторічної роботи над зміцненням і

покращенням безпекової ситуації. Декларація про боротьбу з тероризмом, прийнята Європейською Радою у 2004 р., стала реакцією на теракти в Мадриді того ж року. У прийнятому документі підведено підсумки раніше ініційованих заходів боротьби з тероризмом та визначено напрямки подальших дій [63, с. 69].

Вже згадана серія терактів у Мадриді (вибухи в потягах у березні 2004 р.) стали однією з перших подій у довгій історії ісламістського терору в Європі. У 2005 р. сталася серія терактів у Лондоні, а у 2015 р. відбулися кілька значних за наслідками терактів у Парижі, у тому числі напад на редакцію журналу «Charlie Hebdo». За останні 10 років сталися численні атаки, здійснені здебільшого радикалізованими громадянами: в аеропорту Брюсселя (2016 р.), у Ніцці (2016 р.), у Відні (2020 р.). Але при цьому спостерігається й інша тенденція: теракти можуть вчиняти й представники правих рухів або екстремісти-одинаки, які підтримують антимігрантські ідеї. Прикладами є напад А. Брейвіка на молодіжний табір у Норвегії (2011 р.) та напад Т. Ратьєна на кафе в Німеччині (2020 р.).

Важливо згадати також ліворадикальний екстремізм. Станом на 2024 р. ліві радикали та анархісти фокусувалися як на міжнародних, так і на локальних соціально-політичних питаннях. Ліворадикальна пропаганда апелювала до ідей антифашизму, антиімперіалізму, антикапіталізму, антиколоніалізму тощо. Поширеною серед лівих радикалів є підтримка палестинців та курдів. Також ліві екстремісти виступають проти НАТО та ЄС [64, с. 46–47]. При цьому в останні роки не зафіксовано масштабних успішних терактів, вчинених прибічниками вищеперерахованих ідеологічних течій. Як уже було зазначено, вони є маргінальними групами та не несуть істотної загрози.

В останні роки загострилося протистояння між європейським наднаціональним центром та політичними лідерами окремих країн. Діяльність Єврокомісії та Європарламенту не завжди підтримується політичними лідерами Угорщини, Словаччини, Польщі та інших країн. Так, прем'єр-міністр Угорщини В. Орбан послідовно критикує «Зелений курс», оскільки при його розробці не враховувалися інтереси промисловості. При цьому він наголошує, що відмова від дешевих російських енергоносіїв призвела до кризових явищ у європейській економіці [65]. При цьому В. Орбан скептично ставиться до допомоги Україні, у чому його підтримує прем'єр-міністр Словаччини Р. Фіцо. Досить поширеною в європейському політикумі є теза про необхідність

скорочення допомоги Україні. Наприклад, лідер чеської опозиції А. Бабіш заявив, що постачання Україні снарядів у рамках «чеської ініціативи» забагато коштує платникам податків [66]. На це протиріччя накладаються неспівпадіння між загальноєвропейським та національним рівнями щодо міграційної, санкційної, судової політики тощо. Перспективи вступу інших країн, зокрема, України, до ЄС також не сприяють єдності: політичні еліти низки держав принципово виступають проти розширення організації, адже це призведе до загострення вже існуючих кризових явищ.

Отже, соціальний, економічний та політичний виміри кризових явищ у сучасній Європі є важливим фактором, на який слід звертати увагу при розробці і імплементації рішень як на національному, так і на міжнародному рівнях.

### **Список використаної літератури**

1. Касьянова Н.В., Волощук Д.В., Комісар М.Ю. Вплив глобалізації на інноваційний розвиток України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 197-205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-27>
2. Жукова О.Ю. Вплив глобалізаційних процесів у світовій економіці на промислову діяльність. Вісник ХНТУ. 2024. № 4. С. 463–470. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.63>
3. Ajide F.M., Osinubi T.T., Dada J.T. Economic Globalization, Entrepreneurship, and Inclusive Growth in Africa. Journal of Economic Integration. 2021. Vol. 36, No. 4. P. 689–717. <https://doi.org/10.11130/jei.2021.36.4.689>
4. Swadźba S. Slowbalizacja czy deglobalizacja? Ekonomia Międzynarodowa. 2024. No. 45. S. 5–21. <https://doi.org/10.18778/2082-4440.45.01>
5. Nazia A. Role of transnational corporations (TNCs) in the world economy – an evaluation. Journal of Business and Society. 2018. Vol. 9. P. 139–153.
6. Горник В.Г., Масик-Бесова В.З., Євмешкіна О.Л. Лобістська діяльність в системі державного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 3 (81). С. 110–115. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.17>

7. Myskiv G. Digital nomads as a contemporary trend in the global labor market. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. Issue 2 (22). P. 94–108. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-94-108>
8. Webb A.K. Digital nomadism and the challenge to social citizenship. *Global Policy*. 2024. Vol. 15. Issue 2. P. 301–313. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13377>
9. Vizjak M., Perić Kaselj M. Digital nomads: the whole world as a global office. *Journal of Process Management and New Technologies*. 2024. Vol. 12, Issue 1–2. P. 31–40. <https://doi.org/10.5937/jpmnt12-49306>
10. Сай Л.П., Назаренко В.Л., Осередчук А.М. Глобалізаційні процеси і участь у них ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2378/2299>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-18>
11. Отенко І., Птащенко О. Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 65–76. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
12. Бабкін В.О. Глобалізаційні культурні процеси та їх вплив на функціональне призначення національної культури. *Мистецтвознавчі записки*. 2018. Вип. 33. С. 55–62.
13. Amin T. Globalization and cultural homogenization: a critical examination. *Kashf Journal of Multidisciplinary Research*. 2024. Vol. 1. No. 3. P. 10–20.
14. Грачевська Т., Гірман А. Проблеми та перспективи реформування ООН: позиція України. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2023. Вип. 1 (30). С. 56–66. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).56-66](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).56-66)
15. Peace and Security. United Nations Security Council. URL: <https://main.un.org/securitycouncil/en>
16. Гамова О.В. Міжнародний валютний фонд на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 38. С. 17–21. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-38-3>
17. Бублик Є.О. Актуальні питання реформування політик і практик МВФ та Світового банку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4263/4188>. :  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-41>

18. Osborbe M. Mexico's bloodiest election in modern history set to give first woman president. Sky News. URL: <https://news.sky.com/story/mexicos-bloodiest-election-in-modern-history-set-to-give-first-woman-president-13146748>

19. Ratsimbaharison A.M., Bongang B.L. Understanding the Durability of the Paul Biya Regime in Cameroon: A Micro-Level Approach Using Afrobarometer's Round 7 National Survey. Current Research Journal of Social Sciences. 2022. Vol. 05, No. (2). P. 83–95.

20. Шуліка А.А. Організаційні особливості та специфіка практичної діяльності антиглобалістських політичних рухів. Регіональні студії. 2018. № 13. С. 36–40.

21. Water investment key to averting global conflict Surge. Vision of Humanity. URL: [https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2024/10/Ecological-Threat-Report-2024-PR-Embargoed-301024.pdf?utm\\_source](https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2024/10/Ecological-Threat-Report-2024-PR-Embargoed-301024.pdf?utm_source)

22. Ecological Threat Report 2024. URL: [https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/10/ETR-2024-web.pdf?utm\\_source](https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/10/ETR-2024-web.pdf?utm_source)

23. Ecological Threat Report 2023. URL: [https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2023/12/ETR-2023-web.pdf?utm\\_source](https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2023/12/ETR-2023-web.pdf?utm_source)

24. Economic and financial impacts of nature degradation and biodiversity loss. European Central Bank. URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202406\\_02~ac87ac450e.en.html?utm\\_source](https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202406_02~ac87ac450e.en.html?utm_source)

25. Press release: IPBES report reveals options for achieving the transformative change urgently needed to halt biodiversity collapse. Workshops for biodiversity. URL: [https://www.ateliersbiodiversite.org/en/post/press-release-ipbes-report-reveals-options-for-achieving-the-transformative-change-urgently-needed?utm\\_source](https://www.ateliersbiodiversite.org/en/post/press-release-ipbes-report-reveals-options-for-achieving-the-transformative-change-urgently-needed?utm_source)

26. New IPBES reports reveal huge economic and business opportunities for accelerating biodiversity action. European Commission. URL: [https://environment.ec.europa.eu/news/ipbes-reports-reveal-huge-opportunities-biodiversity-action-2024-12-18\\_en?utm\\_source](https://environment.ec.europa.eu/news/ipbes-reports-reveal-huge-opportunities-biodiversity-action-2024-12-18_en?utm_source)

27. Biodiversity hit to economies estimated at up to \$25tn a year in landmark report. Financial Times. URL: [https://www.ft.com/content/fed37e59-1f36-453a-a9b1-70f94c8b24f9?utm\\_source](https://www.ft.com/content/fed37e59-1f36-453a-a9b1-70f94c8b24f9?utm_source)

28. Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe. European Environment Agency. URL: [https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/economic-losses-from-climate-related?utm\\_source](https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/economic-losses-from-climate-related?utm_source)

29. Nature degradation could cause a 12% loss to UK GDP. Environmental Change Institute. URL: [https://www.eci.ox.ac.uk/news/nature-degradation-could-cause-12-loss-uk-gdp?utm\\_source](https://www.eci.ox.ac.uk/news/nature-degradation-could-cause-12-loss-uk-gdp?utm_source)

30. The economic impact of floods. European Central Bank. URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2025/html/ecb.ebbox202501\\_04~ff5de054b8.en.html?utm\\_source](https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2025/html/ecb.ebbox202501_04~ff5de054b8.en.html?utm_source)

31. Urgent action needed to reverse soil degradation in Europe. European Commission. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/urgent-action-needed-reverse-soil-degradation-europe-2024-10-22\\_en?utm\\_source](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/urgent-action-needed-reverse-soil-degradation-europe-2024-10-22_en?utm_source)

32. Abnett A. Extreme weather costs EU farmers 28 billion euros a year, EU says. Reuters. URL: [https://www.reuters.com/sustainability/cop/extreme-weather-costs-eu-farmers-28-billion-euros-year-eu-says-2025-05-20/?utm\\_source](https://www.reuters.com/sustainability/cop/extreme-weather-costs-eu-farmers-28-billion-euros-year-eu-says-2025-05-20/?utm_source)

33. ‘It’s a critical time’: European farmers struggle through driest spring in a century. The Guardian. URL: [https://www.theguardian.com/environment/2025/may/22/its-a-critical-time-european-farmers-struggle-through-driest-spring-in-a-century?utm\\_source](https://www.theguardian.com/environment/2025/may/22/its-a-critical-time-european-farmers-struggle-through-driest-spring-in-a-century?utm_source)

34. Drought impact on ecosystems in Europe. European Environment Agency. URL: [https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/drought-impact-on-ecosystems-in-europe?utm\\_source](https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/drought-impact-on-ecosystems-in-europe?utm_source)

35. Global climate change impacts and the supply of agricultural commodities to Europe. European Environment Agency. URL: [https://www.eea.europa.eu/publications/global-climate-change-impacts-and/global-climate-change-impacts-and?utm\\_source](https://www.eea.europa.eu/publications/global-climate-change-impacts-and/global-climate-change-impacts-and?utm_source)

36. Agriculture. Climate Adapt. URL: <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/eu-adaptation-policy/sector-policies/agriculture>

37. EU's 'chocolate crisis' worsened by climate breakdown, researchers warn. The Guardian. URL: [https://www.theguardian.com/environment/2025/may/21/eu-chocolate-climate-breakdown-crisis-report?utm\\_source](https://www.theguardian.com/environment/2025/may/21/eu-chocolate-climate-breakdown-crisis-report?utm_source)
38. Erçin E., Veldkamp T.I.E., Hunink J. Cross-border climate vulnerabilities of the European Union to drought. *Nature communications*. 2021. URL: [https://www.nature.com/articles/s41467-021-23584-0?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_content=organic&utm\\_campaign=NGMT\\_USG\\_JC01\\_GL\\_NRJournals](https://www.nature.com/articles/s41467-021-23584-0?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_content=organic&utm_campaign=NGMT_USG_JC01_GL_NRJournals)
39. Short-term outlook report: war in Ukraine continues to impact EU farmers European Commission. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/short-term-outlook-report-war-ukraine-continues-impact-eu-farmers-2023-03-30\\_en?utm\\_source](https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/short-term-outlook-report-war-ukraine-continues-impact-eu-farmers-2023-03-30_en?utm_source)
40. Ozalp O. Crop monitoring in Europe August 2024. JRC MARS Bulletin. Vol. 32. No. 8. 26 August 2024. 42 p.
41. Worsened yield outlook for grain maize and sunflowers. European Commission. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/worsened-yield-outlook-grain-maize-and-sunflowers-2024-09-23\\_en?utm\\_source](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/worsened-yield-outlook-grain-maize-and-sunflowers-2024-09-23_en?utm_source)
42. Persistent droughts: critical water shortages and crops threatened. European Commission. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/persistent-droughts-critical-water-shortages-and-crops-threatened-2024-07-31\\_en?utm\\_source](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/persistent-droughts-critical-water-shortages-and-crops-threatened-2024-07-31_en?utm_source)
43. Papadimas L., Avramidis A. Greece's chestnut harvest set to shrink, hit by drought and heat. Reuters. URL: [https://www.reuters.com/business/environment/greeces-chestnut-harvest-set-shrink-hit-by-drought-heat-2024-10-24/?utm\\_source](https://www.reuters.com/business/environment/greeces-chestnut-harvest-set-shrink-hit-by-drought-heat-2024-10-24/?utm_source)
44. EU agricultural outlook 2024-35: A resilient sector adapts to climate change, sustainability concerns, and shifting consumer demand. European Commission. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/eu-agricultural-outlook-2024-35-resilient-sector-adapts-climate-change-sustainability-concerns-and-2024-12-11\\_en?utm\\_source](https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/eu-agricultural-outlook-2024-35-resilient-sector-adapts-climate-change-sustainability-concerns-and-2024-12-11_en?utm_source)
45. Almost two-thirds of EU water in bad condition, report shows. Financial Times. URL: [https://www.ft.com/content/cf7b8e4e-e950-45ca-8ada-ea7f7d0c0ffd?utm\\_source](https://www.ft.com/content/cf7b8e4e-e950-45ca-8ada-ea7f7d0c0ffd?utm_source)
46. Pollution, over-use and climate change threaten water resilience in Europe. European Environment Agency. URL: [https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/news/state-of-water?utm\\_source](https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/news/state-of-water?utm_source)

47. Heatwaves, spread of infectious diseases due to climate change growing health threats to Europeans. European Environment Agency. URL: [https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/news/heatwaves-spread-infectious-diseases?utm\\_source](https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/news/heatwaves-spread-infectious-diseases?utm_source)

48. Mosquito-borne diseases spreading in Europe due to climate crisis, says expert. The Guardian. URL: [https://www.theguardian.com/environment/2024/apr/25/mosquito-borne-diseases-spreading-in-europe-due-to-climate-crisis-says-expert?utm\\_source](https://www.theguardian.com/environment/2024/apr/25/mosquito-borne-diseases-spreading-in-europe-due-to-climate-crisis-says-expert?utm_source)

49. Кукуруз О.В., Батанова Н.М. Енергетична політика ЄС: реформування та проблеми реалізації в контексті геополітичних викликів. Політикус. 2023. Вип. 5. С. 55–60. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2023-5.8>

50. Treene A., Ataman J. Trump pushes Europe to stop buying Russian oil and up pressure on China in effort to end Ukraine war. CNN. URL: <https://edition.cnn.com/2025/09/04/politics/ukraine-war-trump-security-guarantees>

51. Shayakhmetova Zh. Kazakhstan Deepens Ties with Germany, Announces Plans to Increase Oil Transportation. The Astana Times. URL: <https://astanatimes.com/2025/05/kazakhstan-deepens-ties-with-germany-announces-plans-to-increase-oil-transportation/>

52. Волокіта В. Експорт нафти з Казахстану до Німеччини зріс майже на 40%. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/energetika/eksport-nafti-z-kazahstanu-do-nimechchini-zris-na-38-810228/>

53. EU Net-Zero Industry Act. EUR-lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-net-zero-industry-act.html>

54. Pollet M. Coronavirus crisis: A million people lose their jobs in Spain in just three months. Euronews. URL: <https://www.euronews.com/2020/07/29/coronavirus-crisis-a-million-people-lose-their-jobs-in-spain-in-just-three-months>

55. Длугопольська Т., Хіта М. Вплив пандемії Covid-19 на міжнародний ринок праці. Вісник економіки. 2022. Вип. 1. С. 54–70. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.054>

56. VW Seeks Unprecedented Plant Closings as Auto Crisis Deepens. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-10-28/vw-eyes-closing-three-german-factories-in-cost-cutting-push>



57. Fertility statistics. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility_statistics)
58. Малюга М. Childfree: новий стиль життя та виклик для українського суспільства. Український педагогічний журнал. 2019. № 2. С. 21–28. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-2-21-28>
59. Денисюк П.Д. Основні тенденції міграційних процесів країн Європи. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №4. С. 318–321. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-4/77>
60. Integration of migrant children. European Parliamentary Research Service. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754601/EPRS\\_BRI\(2023\)754601\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754601/EPRS_BRI(2023)754601_EN.pdf)
61. García López M.A., L. Pašić. Youth work against violent radicalisation. Theory, concepts and primary prevention in practice. Council of Europe. URL: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/YW-against-radicalisation-web.pdf/90a7569d-182d-0b0c-ce5d-9a0fe111ec91>
62. Шевчук Я. Превенція радикалізації та насильницького екстремізму як інструмент запобігання тероризму: європейський досвід і шляхи його імплементації в Україні. Право України. 2024. № 12. С. 95–114.
63. Чернадчук Т.О., Березовська В.О. Політика Європейського Союзу щодо боротьби з тероризмом: аналіз законодавства Європейського Союзу та деяких національних антитерористичних програм. Правова держава. 2022. Вип. 48. С. 66–76. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2022.48.267964>
64. European Union terrorism situation and trend report 2025. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2025. URL: [https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/EU\\_TESAT\\_2025.pdf](https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/EU_TESAT_2025.pdf)
65. Viktor Orbán and Ursula von der Leyen clash in fiery debate at European Parliament. Euronews. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2024/10/09/viktor-orban-and-ursula-von-der-leyen-clash-in-fiery-debate-at-european-parliament>
66. Czech ammo lifeline for Ukraine comes under fire at home. Politico. URL: <https://www.politico.eu/article/czech-republic-andrej-babis-ammunition-war-in-ukraine/>

## *Глава 8*

### *Безпекові виклики XXI століття: гармонізація глобальних та національних інтересів*

*(Л.М. Щеховська, А.С. Загородня)*

---

У XXI столітті міжнародна система безпеки зазнає кардинальних трансформацій під впливом глобалізації, технологічного прогресу та нових форм конфліктності. Традиційні загрози – збройні конфлікти, тероризм, ядерне протистояння – набули принципово нових характеристик, водночас виникають абсолютно нові виклики цифрової доби: кіберзагрози, інформаційні війни, використання штучного інтелекту у воєнних цілях.

Особливістю сучасного етапу є системна взаємопов'язаність загроз і їхній каскадний характер впливу. Виникає фундаментальна суперечність між глобальним характером сучасних викликів та переважно національними механізмами реагування. Спостерігається трансформація самої концепції безпеки від військово-політичного розуміння до комплексного підходу, що охоплює економічні, екологічні, інформаційні та технологічні аспекти. Дослідження механізмів гармонізації глобальних імперативів безпеки з національними інтересами держав є метою цієї глави.

#### **8.1. Основні безпекові виклики сучасності**

Аналіз сучасних безпекових викликів потребує системного підходу, що враховує їхній еволюційний характер і взаємозв'язок. Методологічною основою типології є поєднання темпорального, масштабного та структурного критеріїв.

Темпоральний вимір розрізняє традиційні загрози, які набули нових форм під впливом технологій, від принципово нових викликів цифрової ери. Масштабний критерій виділяє системні ризики транскордонного характеру, що впливають на стабільність міжнародної системи. Структурний підхід враховує гібридність сучасних викликів – поєднання різних інструментів впливу та розмивання між внутрішніми та зовнішніми загрозами.

Така методологічна основа систематизує різноманіття викликів і виявляє логіку їхньої взаємодії, що критично важливо для розробки стратегій протидії та гармонізації національних і глобальних інтересів у сфері безпеки.

**1. Традиційні загрози в новому форматі.** Одним із найбільш проблематичних аспектів сучасної боротьби з *тероризмом* є відсутність універсально визнаного визначення самого поняття «тероризм». Незважаючи на те що міжнародне співтовариство розробило 19 спеціалізованих антитерористичних конвенцій під егідою ООН, кожна з них стосується лише окремих аспектів терористичної діяльності. Така фрагментарність зумовлена глибокими політичними й ідеологічними розбіжностями між державами щодо кваліфікації дій як терористичних.

В українському законодавстві тероризм визначається як суспільно небезпечна діяльність, що полягає у свідомому застосуванні насильства з метою порушення громадської безпеки, залякування населення або впливу на прийняття рішень органами влади для досягнення політичних, релігійних чи ідеологічних цілей [1].

У ХХІ столітті тероризм зазнав якісної трансформації, еволюціонувавши від локальних сепаратистських рухів до транснаціональної загрози, що інтегрує новітні технології. Сучасні терористичні структури функціонують автономно, використовуючи децентралізовані платформи та зашифровані мережі комунікації. Класичні форми насильства доповнилися кіберзлочинністю, психологічними операціями й інформаційною пропагандою.

Особливе значення набули технологічні рішення як інструментарій терористичних організацій. Безпілотні літальні апарати перетворилися на універсальну зброю асиметричних загроз завдяки доступності та мобільності. Їхнє застосування для доставки вибухівки й атак на інфраструктуру зафіксовано в Сирії, Іраку, Україні та на Філіппінах.

Криптовалюти надали терористичним групам нові канали для уникнення санкцій і переказу коштів. Підрозділи ІДІЛ активно використовували біткоїн-гаманці для отримання пожертв, а заборонені організації здійснювали збір фінансування через криптовалютні біржі [3]. В умовах слабого глобального регулювання такі операції залишаються практично невідслідковуваними.

Даркнет функціонує як прихований сегмент Інтернету, забезпечуючи анонімний доступ до форумів вербування, інструкцій зі створення вибухівки та формування міжнародних терористичних мереж [2].

Актуальні кейси 2024–2025 рр. підтверджують ці загрози. У Європі викрито мережу постачання комплектуючих для дронів угрупованню «Хезболла», а в Пакистані ТТП (Tehreek-i-Taliban Pakistan) здійснило теракт із використанням керованого квадрокоптера. FATF констатувала активізацію збирання коштів через соціальні мережі та криптовалюти [4].

Тероризм у ХХІ столітті трансформувався з локальної проблеми у глобальний феномен технологічної адаптації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до забезпечення національної та міжнародної безпеки.

Проблема ядерного нерозповсюдження знову набула ознак однієї з найгостріших загроз глобальній безпеці. Попри декларований у рамках Договору про нерозповсюдження ядерної зброї (ДНЯЗ) консенсус щодо необхідності ядерного роззброєння, глибокі розбіжності стосовно механізмів його реалізації зумовлюють серйозну політичну фрагментацію. Спостерігається подвійний парадокс: декларативне прагнення до без'ядерного світу супроводжується практичним нарощуванням арсеналів і модернізацією ядерних засобів стримування.

Офіційно визнані ядерні держави відповідно до ДНЯЗ виступають за поступовий, контрольований процес роззброєння, натомість прихильники Договору про заборону ядерної зброї вимагають негайної відмови від ядерної зброї як інструменту, несумісного з міжнародним гуманітарним правом. Ця колізія посилюється на тлі жорсткої геополітичної конфронтації.

Сучасні події демонструють три стратегічні тенденції: зміцнення ядерного арсеналу існуючими ядерними державами, потенційне виникнення нових «порогових» ядерних гравців та ерозію довіри до інституцій контролю над озброєннями. Розвиток Росією перспективних

ядерних систем, розпад Договору про ліквідацію ракет середньої та меншої дальності, рішення Великої Британії підвищити ліміт ядерних боєголовок свідчать про де-факто відхід від принципів скорочення арсеналів.

Ситуація навколо Ірану загострилася після поступового виходу за межі домовленостей Спільного всеосяжного плану дій та збільшення збагачення урану до рівня, придатного для створення ядерної зброї [6]. Регіональна напруженість підкреслила, що навіть підозра у наявності ядерної програми може слугувати тригером для превентивних воєнних дій.

Окрему загрозу становить можливе розміщення російських тактичних ядерних боєголовок у Білорусі [7], що порушує дух ДНЯЗ і підриває основи ядерного режиму стримування в Європі. Паралельно зростає ядерна активність Північної Кореї, що стимулює дискусії в Південній Кореї та Японії щодо створення власних ядерних арсеналів.

Переговори про нову угоду щодо контролю над стратегічними озброєннями між США і Росією фактично заморожено через конфлікт в Україні [5]. У цьому контексті світ перебуває у фазі нового ядерного ризику, де держави стратегічно використовують «ядерну тінь» як інструмент політичного тиску, що підкреслює необхідність оновлення механізмів контролю та запобігання перетворенню регіональних конфліктів у глобальні ядерні катастрофи.

**2. Нові виклики цифрової епохи.** Виклики, пов'язані з *гібридними загрозами* та *гібридною війною*, сьогодні є одними з пріоритетів порядку денного безпеки в усьому світі. Необхідність управління комплексом гібридних заходів отримує широке визнання серед наукових експертів, практиків і ключових міжнародних інституцій, зокрема НАТО та Європейського Союзу. Попри відсутність концептуальної визначеності й узгодженої позиції щодо визначення «гібридних загроз», доцільно проаналізувати підходи, розроблені провідними дослідницькими центрами (табл.8.1).

Європейський центр передового досвіду з протидії гібридним загрозам у Гельсінкі характеризує гібридні загрози як скоординовані та синхронізовані дії, що навмисне спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інституцій за допомогою широкого спектра засобів – політичних, економічних, військових, цивільних і інформаційних. Особливістю таких дій є їхнє здійснення на межі виявлення й атрибуції, а також на перетині станів війни та миру, що дає

змогу впливати на процеси ухвалення рішень на місцевому, регіональному, державному й інституційному рівнях.

Таблиця 8.1

**Порівняльний аналіз втілення гібридних загроз\***

| <b>Країна</b>                                | <b>Основні інструменти</b>                          | <b>Тип впливу</b>             | <b>Наслідки</b>                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Україна (2014 р. – до сьогодні)</b>       | Проксі-війська, кібератаки, дезінформація, блокади  | Комплексний гібридний тиск    | Підрив суверенітету, ескалація у повномасштабну війну   |
| <b>Естонія (2007 р.)</b>                     | Кібератака на держструктури                         | Кібероперація                 | Порушення функціонування інфраструктури                 |
| <b>США (вибори 2016 і 2020 рр.)</b>          | Інформаційні кампанії, фейки, кібератаки            | Політична дестабілізація      | Втрата довіри до виборчого процесу                      |
| <b>Велика Британія (Брекзит, 2016 р.)</b>    | Маніпуляції в соцмережах, фейки, інформаційний тиск | Соціальна поляризація         | Вплив на демократичне волевиявлення                     |
| <b>Литва, Польща, Латвія (2021–2022 рр.)</b> | Міграційна зброя, пропаганда                        | Прикордонна дестабілізація    | Гуманітарна та політична криза                          |
| <b>Сирія (2011–2025 рр.)</b>                 | Проксі-сили, пропаганда, фейки, гуманітарна блокада | Гібридна багатостороння війна | Затягування конфлікту, делегітимація міжнародного права |

*\*Складено на основі: [8 – 12]*

Паралельно з цим Міжнародний інститут стратегічних досліджень (IISS) визначає гібридну війну як використання військових та невійськових інструментів в інтегрованій кампанії, спрямованій на досягнення несподіванки, захоплення ініціативи та отримання психологічних і фізичних переваг з використанням дипломатичних засобів, складної інформаційної та кіберопераційної діяльності, прихованих воєнних і розвідувальних дій, а також економічного тиску [8].

В українському нормативно-правовому полі загрози гібридного типу визначаються як різновид загроз національній безпеці, реалізація яких спричиняє синергетичний і каскадний ефект від одночасного застосування комбінованих методів впливу, які часто мають прихований характер або маскуються під інші процеси у рамках

правового поля (Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021).

Варто підкреслити, що у XXI столітті гібридні загрози стали ключовим елементом трансформації середовища міжнародної безпеки. Їхня особливість полягає в міжсекторному характері, складній структурі, багатоканальності впливу та принциповій складності виявлення й реагування.

Аналіз наведених кейсів засвідчує, що гібридні загрози є надзвичайно гнучкими й адаптивними формами впливу, які дозволяють агресорам досягати стратегічних цілей без формального оголошення війни. Вони ефективно використовують сучасні технології, медійне середовище, соціальні розколи й політичні вразливості демократичних систем. Саме тому сучасні безпекові стратегії мають враховувати ці аспекти шляхом підвищення стійкості до інформаційних атак, кіберзагроз і підривної діяльності, а також розробки правових і технічних механізмів для ідентифікації та протидії багатовекторному гібридному тиску.

У XXI столітті *кібербезпека* трансформувалась із технічної функції на критично важливий компонент національної безпеки, економічної стабільності та соціальної довіри. В умовах глобалізованого та цифровізованого середовища кіберзагрози набувають системного характеру, посилюючись через геополітичну напруженість, технологічну взаємозалежність і нерівномірний розвиток регуляторних механізмів.

Згідно з доповіддю World Economic Forum «Global Cybersecurity Outlook 2025», сучасне цифрове середовище характеризується високою комплексністю, що ускладнює ефективне управління ризиками [11]. Основними чинниками цієї складності є геополітична нестабільність, що інтенсифікує кібершпигунство та саботаж; вразливість глобальних ланцюгів постачання, особливо через використання стороннього програмного забезпечення; швидке впровадження інноваційних технологій без достатньої оцінки кіберризиків; критичний дефіцит кваліфікованих фахівців, про який повідомляють дві третини організацій; фрагментація регуляторних вимог, які 69% організацій вважають надмірно складними.

Штучний інтелект становить особливий виклик для кібербезпеки. У 2025 р. 66% організацій вважають ШІ технологією з найбільшим впливом на кібербезпеку, проте лише 37% мають належні процедури

оцінки безпеки ІІІ-рішень перед їхнім впровадженням [11]. Це формує суттєві вектори вразливості: генеративний штучний інтелект активно застосовується для масштабних фішингових атак і створення дипфейк-контенту; зростає кількість випадків голосової та відеоімітації керівників із метою фінансового шахрайства; поширюються платформи типу *Cybercrime-as-a-Service*, які спрощують доступ до злочинних інструментів.

Кібератаки дедалі частіше спрямовуються на операційні технології критичної інфраструктури. У 2024 р. відбулась наймасштабніша ІТ-аварія в історії, що паралізувала банки, авіакомпанії та лікарні у понад 20 країнах, а кібератаки на водоочисні споруди й енергетичні об’єкти продемонстрували потенціал кіберзагроз для життєзабезпечення населення [11]. Кібератаки на супутники, морські кабелі та об’єкти зв’язку стали регулярною практикою у збройних конфліктах, зокрема в Україні.

Глобальний кіберландшафт ХХІ століття демонструє чітку еволюцію від традиційної кіберзлочинності до державно-організованих кампаній, характеризуючись збільшенням складності атак та їх геополітичного впливу. Аналіз провідних кейсів засвідчує системні трансформації у природі кіберзагроз (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

**Кібербезпекові кейси провідних країн\***

| Країна  | Типи загроз                                              | Ключові атаки / події                                 | Стратегія відповіді                               |
|---------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Україна | Wiper-атаки, кібершпигунство, дезінформація, фейки, DDoS | NotPetya (2017), Дія, ЦБК, енергетика, Telegram-фейки | ІТ-армія, CERT-UA, кіберцентр НАТО в Києві        |
| США     | Виборче втручання, програми-вимагачі, дипфейки           | SolarWinds, Colonial Pipeline, Fancy Bear             | USCYBERCOM, CIRCIA, державно-приватне партнерство |
| Ізраїль | Кібершпигунство, атаки на військову інфраструктуру       | Атаки на лікарні, дипфейки під час конфлікту з ХАМАС  | Експорт кібертехнологій, ізраїльський CERT        |

\*Джерело: [10–12]

Досвід України, США та Ізраїлю демонструє, що кіберзагрози трансформувались у стратегічну форму сучасної війни, характеризуючись поєднанням кібератак з інформаційними впливами,



транснаціональністю загроз та розмиванням меж між війною і миром, державними та недержавними акторами. Кібербезпека еволюціонувала від парадигми локальної відповідальності до глобального колективного виклику, оскільки вразливості окремих учасників цифрового простору створюють каскадні ефекти, що загрожують стабільності всієї міжнародної кіберінфраструктури.

*Інформаційна безпека та вплив дезінформації.* Цифрова трансформація фундаментально переформатувала парадигму безпеки XXI століття. Інформація набула триєдиної природи, функціонуючи одночасно як ресурс, інструмент впливу й об'єкт агресії. Конвергенція соціальних мереж, штучного інтелекту та технологій спостереження створила якісно нові вектори загроз для національної та міжнародної безпеки.

Еволюція інформаційної безпеки відображає глибинні зміни у структурі сучасних конфліктів. Якщо раніше вона зосереджувалася на технічному захисті даних, то сьогодні охоплює протидію цілеспрямованим маніпуляціям, кібератакам і психологічному впливу на суспільства. Цей зсув підкреслює трансформацію інформації з пасивного об'єкта захисту в активний елемент геополітичного протистояння.

Системне застосування дезінформаційних технологій стало складовою гібридних операцій. Фейкові новини, глибинні фейки, бот-мережі та «фабрики тролів» формують екосистему інформаційного впливу, здатну маніпулювати громадською думкою у безпрецедентних масштабах. Ці технології цілеспрямовано конструюють альтернативні реальності, поглиблюють соціальну поляризацію та підривають довіру до демократичних інституцій.

Показовим є інцидент 2024 р., коли іранські кібергрупи перехопили мовлення в ОАЕ, транслуючи штучно створену програму новин про конфлікт між Ізраїлем і ХАМАС. Використання ШІ для генерації віртуального ведучого та синтетичних кадрів демонструє еволюцію від викривлення фактів до створення цілком штучних, але переконливих наративів [12].

Паралельно кібератаки еволюціонували від поодиноких актів до стратегічного інструменту державної політики. Атаки на податкову службу Коста-Рики (2022), університет Техніон (2023), DDoS-атаки на урядові портали Естонії, Литви, Чехії та кібероперації українських хакерів демонструють інституціоналізацію кіберконфліктів [12].

Штучний інтелект створює безпрецедентні можливості для автоматизованого виробництва контенту та маніпулювання громадською думкою. Бот-мережі масово розповсюджують фальшиві повідомлення, створюючи ілюзію «народної думки». Структури на кшталт Internet Research Agency з 2014 р. здійснюють системні дезінформаційні кампанії щодо України, США та ЄС.

Інформаційна безпека стала ключовим елементом національної безпеки. Дезінформація, фейкові новини, кібероперації та зловживання штучним інтелектом – це не ізольовані інциденти, а ознаки трансформації конфлікту в інформаційну площину. Збереження демократичного порядку у XXI столітті дедалі більше залежить від здатності суспільств захистити інформаційний простір.

**3. Глобальні системні ризики.** *Кліматичні зміни та енергетична безпека* репрезентують нову парадигму системних загроз, що виходять за межі традиційного поділу на внутрішні та зовнішні ризики. Трансформація клімату від екологічної проблеми в глобальний безпековий виклик ілюструє взаємозалежність між природними процесами, економічними системами та геополітичною стабільністю. Інтенсифікація екстремальних погодних явищ – аномальних хвиль спеки, посух, лісових пожеж та різких коливань клімату – підкреслює системний характер цих загроз.

Емпіричні свідчення кліматичної дестабілізації набувають критичного значення. За даними МВФ, 2024 р. зафіксував найвищу глобальну температуру в історії спостережень. «Охолоджувальні градусо-дні» зросли на 6% порівняно з 2023 р. та на 20% відносно середнього значення за 2000–2020 р. Найбільшу вразливість продемонстрували Китай, Індія та США. Погодні чинники забезпечили 15% зростання світового енергопопиту, включаючи 20% у сегментах електроенергії та газу [13]. Це створило парадокс: зміна клімату стимулює додаткове споживання викопного палива, забезпечуючи половину приросту глобальних викидів CO<sub>2</sub> у 2024 р.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну каталізувало трансформацію енергетичної безпеки у стратегічний пріоритет. Європейський енергоринок зазнав системного шоку: санкції та скорочення поставок спричинили зростання цін на газ до €345/МВт-год та нафту до \$124 за барель у 2022 р. [13]. Геополітичний шок прискорив диверсифікацію енергетичних джерел і переосмислення енергетичної автономії як елементу національної безпеки.

Дослідження підтверджують прямий зв'язок між збільшенням частки безвуглецевої енергії та досягненням кліматичних і безпекових цілей. Для Європи 10-відсоткове зростання такої частки забезпечує скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 3% та зменшення енергоімпорту на 6%. Енергоефективність залишається критичним чинником: за чотири десятиліття Європа скоротила енергомісткість ВВП на 46,4% [13].

Проте наявний прогрес недостатній. Глобальні викиди CO<sub>2</sub> досягли рекордних 36,3 млрд тонн у 2021 р., а темпи декарбонізації не відповідають цілям Паризької угоди [15]. Це створює стратегічну дилему: необхідність одночасного забезпечення енергетичної безпеки та прискорення кліматичних дій.

Синергія кліматичної політики та енергетичної безпеки формує нову парадигму стратегічного планування. Переорієнтація на енергоефективність, безвуглецеві технології та карбонове оподаткування створює можливості для одночасного досягнення кліматичних цілей і зміцнення стратегічної автономії. У контексті геополітичної турбулентності ці підходи трансформуються в фундаментальні елементи національної безпеки XXI століття.

*Пандемії та біобезпека.* Конвергенція пандемічних ризиків і кліматичних змін формує якісно новий тип системних загроз, трансформуючи біобезпеку від медичної проблеми до комплексного виклику національної безпеки. Кліматичні чинники виконують множинні деструктивні функції: виступають непрямими тригерами інфекційних спалахів, каталізаторами системних порушень в охороні здоров'я та мультиплікаторами соціально-економічної нестабільності. Кліматичні зміни загрожують фізичному та психічному здоров'ю, підриваючи соціальні детермінанти здоров'я через міграційні процеси, виснаження ресурсів і соціальну дезінтеграцію.

Пандемія COVID-19 стала переломним моментом у розумінні багатовимірності біологічних загроз. Спалах продемонстрував здатність патогенів паралізувати глобальні економічні системи, дестабілізувати політичні структури та порушувати міжнародні ланцюги постачання. За оцінками Національної розвідувальної служби США, ризик масштабних пандемій зростає через синергію кліматичних змін, урбанізації, деградації екосистем і збільшення зоонозних передач [14].

Кліматичні зміни функціонують як системний мультиплікатор біологічної вразливості. Екстремальні погодні явища, підвищення

температур і природні катастрофи створюють умови для переміщення патогенів, вивільнення ізолюваних інфекційних агентів і стимулювання вірусних мутацій. Водночас понад 60% держав не мають інтегрованих планів реагування на біозагрози, а механізми раннього виявлення залишаються фрагментарними.

Особливо проблематичною є недостатня інтеграція біобезпеки у кліматичну політику. Попри визнання взаємозв'язку між кліматом і здоров'ям, більшість національно визначених внесків Паризької угоди не включають охорону здоров'я як пріоритет. Менше ніж 50 країн визнають вразливі групи населення або оцінюють довгострокові ризики для здоров'я в умовах глобального потепління [14].

Панівний підхід до біобезпеки, зосереджений на реагуванні на гострі кризи, ігнорує повільні, кумулятивні наслідки кліматичних змін. Зростання онкологічних, респіраторних і психічних розладів унаслідок довготривалих кліматичних змін потребує принципово інших стратегій. Відсутність системного фінансування, інституційна фрагментованість і недосконалість моніторингу критично посилюють вразливість перед майбутніми пандеміями.

Трансформація біобезпеки у структурний виклик національної безпеки вимагає фундаментального переосмислення державної політики, посилення глобальної солідарності та створення ефективних багаторівневих механізмів управління. У контексті прискорення кліматичних змін ця трансформація стає критично важливою для стабільності людської цивілізації.

*Демографічні виклики та міграційні кризи.* Сучасна демографічна дихотомія, що характеризується старінням населення у високорозвинених країнах та формуванням «молодіжних бульбашок» в економіках, що розвиваються, становить один із фундаментальних довгострокових ризиків XXI століття. За даними «Global Risks Report 2025», країни з переважаючою часткою літнього населення, зокрема, Японія, Німеччина та Південна Корея, зіштовхуються з дефіцитом робочої сили та системними кризами пенсійного забезпечення, що загрожує їхній економічній стабільності. Натомість у країнах Південної Азії й Африки швидке зростання молодого населення призводить до вичерпання можливостей працевлаштування та посилення соціальної напруженості [15].

Зростаюча кореляція між демографічними трендами та міграційними потоками актуалізує проблематику вимушеного

переміщення населення, яке входить до переліку провідних короткострокових ризиків сучасності. Міграційні потоки з територій уражених конфліктами, кліматичними змінами або економічною депривацією, стикаються з обмеженими абсорбційними можливостями приймаючих держав, що провокує локальні суспільні напруження та сприяє процесам радикалізації.

Кліматичні чинники значно інтенсифікують міграційні процеси: дефіцит водних ресурсів, зниження сільськогосподарської продуктивності й екстремальні метеорологічні явища каталізують нові хвилі внутрішньої та транскордонної міграції. Це створює передумови для ресурсних конфліктів та підсилює нестабільність у приймаючих країнах, особливо в умовах зростаючої нерівності та ерозії довіри до державних інституцій.

## **8.2. Суперечності між глобальними та національними інтересами**

Міжнародна система традиційно концептуалізується як анархічна структура, в якій відсутній вищий орган влади, здатний нав'язати правила поведінки державам. Ця структурна анархія генерує постійний дефіцит безпеки, стимулює гонку озброєнь і обмежує можливості стабільної координації дій на глобальному рівні. Прагнення до міжнародної координації неминуче стикається з дилемою довіри, асиметрією ресурсів і диференціацією інтересів між державними акторами.

Теоретичним підґрунтям цих суперечностей є фундаментальне протиставлення принципу національного суверенітету концепції глобального управління. Уряди держав, особливо країн глобального Півдня, систематично розглядають спроби створення наднаціональних механізмів як потенційну загрозу внутрішній легітимності та політичній автономії. Це породжує структурну напругу між міжнародними інституціями та національними урядами, які чинять опір зовнішньому втручання у внутрішньополітичні процеси.

Емпіричні прояви цих суперечностей особливо помітні у сфері глобальних безпекових викликів. Пандемія COVID-19 засвідчила деструктивні наслідки відсутності координації: фрагментовані національні відповіді, конкуренція за медичні ресурси та практики «вакцинного націоналізму» перетворили локальну проблему на глобальну кризу з понад 7 мільйонами жертв. Аналогічним чином,

проблематика кліматичних змін потребує координованих дій, проте національні економічні пріоритети систематично перешкоджають прийняттю рішучих заходів, що наочно ілюструють труднощі з імплементацією Паризької угоди. Показовими є випадки опору низки країн міжнародному розслідуванню походження COVID-19 або відмова від участі в глобальних кліматичних ініціативах.

Варто підкреслити, що конфлікти між глобальними та національними інтересами особливо загострюються в умовах великодержавної конкуренції. Геополітичне суперництво між США та Китаєм трансформувалося з торгівельно-технологічних рамок у структурну геополітичну конфронтацію, що проявляється в регіонах від Південнокитайського моря до Африки. Паралельно з цим російська агресія проти України підриває усталений порядок безпеки в Європі та намагається просувати альтернативну модель суверенного управління всупереч принципам ліберальної міжнародної системи.

Зазначені геополітичні конфлікти безпосередньо впливають на вирішення глобальних безпекових викликів. Санкційні режими проти Росії, незважаючи на їхню виправданість у контексті агресії, ускладнюють співпрацю в боротьбі з кліматичними загрозами та генерують енергетичну нестабільність у Європі. Торгівельна війна США-Китай гальмує обмін технологіями кібербезпеки, створює паралельні стандарти у сфері телекомунікацій і підриває глобальну координацію боротьби з кіберзагрозами [16].

Додатковим проявом глобальних суперечностей є економічні війни, торговельні бар'єри та санкційні режими, що функціонують як інструменти боротьби за вплив. За даними Peterson Institute for International Economics, у 2024 р. діяло понад 15 000 різних санкційних заходів, що призвело до фрагментації глобальної економіки та ускладнення багатостороннього співробітництва [17]. Санкційні режими, запроваджені проти Ірану, Росії чи КНДР, демонструють, як національні стратегічні інтереси можуть порушувати універсальні принципи багатостороннього підходу й ускладнювати вирішення транснаціональних проблем.

Не менш значущим аспектом сучасних міжнародних відносин є зростання ролі недержавних акторів, які дедалі частіше конкурують з традиційними державами за вплив на глобальну політику. Транснаціональні корпорації здатні впливати на зовнішню політику держав через інвестиційні механізми, лобістську діяльність і контроль

над стратегічними технологіями. Особливо показовим є феномен великих технологічних компаній, які контролюють критичну цифрову інфраструктуру. Google, Microsoft та Amazon надають хмарні сервіси урядовим структурам, але водночас можуть обмежувати доступ до них з політичних міркувань.

Міжнародні організації, попри формальну залежність від держав-членів, дедалі більше позиціонують себе як носії глобальних норм – прав людини, сталого розвитку, кліматичної відповідальності. ВООЗ під час пандемії намагалася координувати глобальну відповідь, проте стикалася з систематичним опором держав, які пріоритизували національні інтереси над імперативами глобального здоров'я. Аналогічним чином спроби ООН створити глобальну систему кібербезпеки наштовхуються на небажання країн розкривати інформацію про національні кіберспроможності [18].

Водночас спостерігається зростання впливу глобальних неурядових акторів, здатних мобілізувати громадську думку, формувати порядок денний міжнародних самітів і створювати альтернативні джерела легітимності поза межами державної влади. Кліматичні активістські рухи, такі як «Extinction Rebellion», демонструють спроможність впливати на національні політики більш ефективно, ніж традиційні міжнародні угоди.

Отже, сучасна міжнародна політика відображає глибокі структурні суперечності між логікою автономного національного інтересу та необхідністю колективного регулювання в умовах глобальної взаємозалежності. Ці суперечності не лише гальмують ефективне вирішення транснаціональних безпекових викликів, але й генерують нові джерела системної нестабільності, що актуалізує потребу в пошуку інноваційних механізмів гармонізації різнорівневих інтересів у сучасній міжнародній системі.

### **8.3. Механізми гармонізації інтересів: досвід і перспективи**

Гармонізація глобальних і національних інтересів у сфері безпеки набула першорядного значення для протидії транснаціональним викликам XXI століття. Системна взаємопов'язаність сучасних загроз – від кібератак до кліматичних криз – вимагає координованих міжнародних відповідей, які долають структурну анархію міжнародної системи, водночас зберігаючи принцип національного суверенітету.

Система міжнародних організацій, сформована після Другої світової війни, залишається центральним механізмом узгодження безпекових інтересів, проте її ефективність у протидії гібридним загрозам сучасності все частіше піддається сумніву. Організація Об'єднаних Націй як універсальна платформа забезпечує нормативну основу для колективної безпеки, однак принцип консенсусу та право вето блокують ефективне реагування на агресію з боку постійних членів Ради Безпеки. Російсько-український конфлікт яскраво ілюструє цю системну ваду: неспроможність ООН забезпечити колективну відповідь на порушення основоположних принципів міжнародного права підриває довіру до універсальних механізмів безпеки.

Водночас спеціалізовані установи ООН демонструють більшу ефективність у секторальних сферах безпеки. Всесвітня організація охорони здоров'я забезпечила координацію міжнародної відповіді на пандемію COVID-19, хоча й з обмеженим успіхом через домінування національних інтересів над глобальною солідарністю. Міжнародне агентство з атомної енергії продовжує відігравати ключову роль у запобіганні ядерному розповсюдженню, демонструючи потенціал технократичних механізмів гармонізації у високотехнологічних сферах безпеки [19].

Особливо показовою є боротьба з міжнародним тероризмом, яка після подій 11 вересня 2001 р. продемонструвала можливість швидкої мобілізації міжнародного співтовариства навколо спільної загрози. Резолюція 1373 Ради Безпеки ООН створила міцну правову основу для координованих антитерористичних заходів, а Контртерористичний комітет забезпечив систематичний моніторинг їхнього виконання. Міжнародне співробітництво у сфері фінансової розвідки через Групу з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей дозволило значно обмежити канали фінансування терористичних організацій, проте нові технологічні виклики – використання криптовалют, дронів та даркнет-мереж – вимагають постійної адаптації цих механізмів.

На цьому тлі регіональні організації демонструють значно більшу гнучкість в узгодженні безпекових інтересів держав зі схожими геополітичними характеристиками. Найбільш успішним прикладом залишається Європейський Союз, який через механізми кваліфікованої більшості та принцип субсидіарності досягнув безпрецедентного рівня інтеграції у сфері безпеки. Європейська відповідь на енергетичну кризу



після російської агресії проти України – план REPowerEU, координація військової допомоги, прийняття комплексних пакетів санкцій – демонструє спроможність швидкого узгодження позицій 27 держав-членів навіть у кризових умовах, коли національні інтереси можуть кардинально розходитися [18].

НАТО як військово-політичний альянс представляє класичний приклад інституційної гармонізації безпекових інтересів через механізм колективної оборони. Стаття 5 Вашингтонського договору створила систему взаємних гарантій безпеки, що забезпечила стабільність у трансатлантичному регіоні протягом десятиліть. Водночас адаптація альянсу до нових загроз – кіберзлочинності, гібридних атак, тероризму – виявила необхідність розширення традиційного розуміння колективної оборони від суто воєнних загроз до комплексних безпекових викликів.

Виклики кібербезпеки особливо яскраво демонструють складності гармонізації інтересів у цифровому просторі. Відсутність універсальних норм кіберповедінки дає змогу державам використовувати цифрові технології для підриву суверенітету інших країн, водночас уникаючи традиційних механізмів відповідальності. Талліннський механізм і Групи урядових експертів ООН намагаються створити правові рамки для кіберпростору, проте фундаментальні розбіжності між демократичними та авторитарними режимами щодо природи цифрового суверенітету ускладнюють досягнення консенсусу.

В умовах російської агресії Україна трансформувалася з пасивного об'єкта міжнародної політики на активного суб'єкта гармонізації безпекових інтересів, демонструючи можливості середніх держав у формуванні міжнародних коаліцій. «Кримська платформа», ініційована українським урядом, об'єднала понад 60 держав навколо принципу територіальної цілісності та недопустимості анексії, створивши новий тематичний формат координації безпекових інтересів. Український досвід протистояння гібридним загрозам – поєднання конвенційної агресії з кіберзлочинністю, дезінформацією та енергетичним шантажем – формує нові стандарти національної стійкості, що поширюються через міжнародні мережі обміну досвідом.

Сучасна гармонізація безпекових інтересів дедалі більше виходить за межі традиційної міждержавної дипломатії, охоплюючи широкий спектр недержавних акторів. Глобальні корпорації перетворилися на важливих агентів безпеки через контроль над критичною

інфраструктурою та цифровими платформами. Великі технологічні компанії фактично встановлюють стандарти кібербезпеки, що безпосередньо впливає на національне регулювання та споживчу поведінку в різних юрисдикціях.

Цифрові технології відкривають принципово нові можливості для гармонізації безпекових інтересів, створюючи інструменти, які можуть радикально знизити трансакційні витрати міжнародної координації. Блокчейн-технології потенційно здатні забезпечити безпрецедентну прозорість у моніторингу дотримання режимів нерозповсюдження та санкційних обмежень. Штучний інтелект може аналізувати величезні масиви даних для раннього виявлення безпекових загроз та оптимізації процесу пошуку взаємовигідних рішень у складних багатосторонніх переговорах щодо контролю над озброєннями.

Паралельно формуються принципово нові типи безпекових інститутів, що базуються на мережевих принципах організації: гнучкість членства, тематична спеціалізація, адаптивне врядування. Міжнародні регуляторні мережі у сфері фінансової безпеки створюють м'які стандарти через експертний консенсус, ефективно обходячи формальні процедури ратифікації. Групи реагування на комп'ютерні інциденти функціонують як транснаціональні мережі обміну інформацією про кіберзагрози, забезпечуючи оперативну координацію без бюрократичних процедур традиційних міжнародних організацій.

Ці інституційні інновації формують потенціал для гнучкішої та адаптованішої гармонізації безпекових інтересів, здатної оперативно реагувати на динаміку загроз. Водночас вони порушують фундаментальні питання демократичної легітимності та публічної підзвітності нових форм глобального врядування у сфері безпеки. Баланс між оперативністю та транспарентністю залишається одним із ключових викликів подальшого розвитку механізмів міжнародної гармонізації безпекових інтересів.

## **Висновки**

Дослідження механізмів гармонізації глобальних і національних інтересів у сфері безпеки засвідчило фундаментальні трансформації міжнародної системи XXI століття, що характеризуються системною взаємопов'язаністю загроз і каскадним характером їхнього впливу на національну та міжнародну безпеку. Аналіз типології сучасних безпекових викликів виявив еволюцію від традиційних військово-

політичних загроз до комплексних мультидоменних ризиків, що охоплюють кібернетичну, інформаційну, кліматичну, біологічну та демографічну сфери. Особливістю цих викликів є їхня транснаціональна природа, що створює об'єктивну потребу в координованих міжнародних відповідях при збереженні провідної ролі національних держав у забезпеченні безпеки.

Ключовою перешкодою для ефективної гармонізації залишається структурна анархія міжнародної системи у поєднанні з поглибленням асиметрій між державами та зростаючою геополітичною фрагментацією. Стратегічне суперництво між провідними державами, російська агресія проти України та поляризація між авторитарними й демократичними режимами створили паралельні інституційні структури, що ускладнюють пошук спільних рішень для транснаціональних викликів. Водночас технологічна революція, попри свій потенціал для покращення координації, генерує нові джерела нестабільності через цифровий розрив і відсутність універсальних норм поведінки в кіберпросторі.

Аналіз успішних і провальних спроб гармонізації інтересів продемонстрував вищу ефективність секторальної інтеграції порівняно зі спробами створення універсальних механізмів управління. Мережеві форми організації, коаліції зацікавлених держав і принцип змінної геометрії виявляються більш адаптивними до сучасних викликів. Субнаціональні актори, приватний сектор та цифрові технології відкривають нові можливості для гармонізації «знизу-вгору» через створення універсальних стандартів і практик.

Для національних урядів критично важливим є розвиток спроможностей до диференційованої участі в міжнародних режимах, створення інтегрованих систем управління кризами та розвиток «дипломатії множинних треків». Гібридний характер сучасних загроз вимагає відмови від традиційного розмежування між внутрішньою та зовнішньою політикою, цивільною і військовою сферами.

Україна, перебуваючи в епіцентрі протистояння з авторитарною агресією та одночасної інтеграції до європейських структур, має унікальну можливість стати лабораторією для розробки нових підходів до гармонізації глобальних і національних інтересів. Український досвід протистояння гібридним загрозам, цифровізації державних послуг і мобілізації міжнародної підтримки може стати моделлю для інших країн, що стикаються з аналогічними викликами. Пріоритетним

завданням є розвиток стратегічної комунікації, здатної артикулювати українські інтереси як частину ширших глобальних цінностей демократії, верховенства права та територіальної цілісності.

Гармонізація глобальних і національних інтересів у XXI столітті потребує поєднання реалістичного розуміння обмежень існуючої міжнародної системи з готовністю до інновацій та експериментів у форматах співробітництва, здатних забезпечити ефективне реагування на транснаціональні виклики сучасності.

### **Список використаної літератури**

1. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20 березня 2003 р. № 638-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 25. Ст. 180. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text>.

2. Report on the Dark Web and Cyber-Crime-as-a-Service and its impact on cyber-enabled terrorism. Turin : United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute, 2024. 54 p. URL: <https://www.un.org/counterterrorism/es/node/21245>.

3. Comprehensive Update on Terrorist Financing Risks. Paris : Financial Action Task Force, 2025. 134 p. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/publications/Comprehensive-Update-on-Terrorist-Financing-Risks-2025.pdf.coredownload.inline.pdf>.

4. FATF warns of online terror financing: 'E-commerce and online payment platforms misused'. The Times of India. 2025. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/india/epoms-paypal-and-vpns-pulwama-gorakhnath-cases-cited-as-fatf-warns-of-online-terror-financing-says-e-commerce-and-online-payment-platforms-misused/articleshow/122323762.cms>.

5. The U.S.-Russia New START Agreement: A Fact Sheet. Washington : Arms Control Association, 2024. URL: <https://www.armscontrol.org/factsheets/new-start-glance>

6. Iran and the IAEA: Monitoring and Verification in the Islamic Republic of Iran in light of United Nations Security Council Resolution 2231 (2015). Vienna : International Atomic Energy Agency, 2024. URL: <https://www.iaea.org/newscenter/focus/iran>

7. Nuclear weapons in Belarus: what we know. International Campaign to Abolish Nuclear Weapons, 2024. URL: [https://www.icanw.org/nuclear\\_weapons\\_in\\_belarus\\_what\\_we\\_know](https://www.icanw.org/nuclear_weapons_in_belarus_what_we_know)

Weissmann M. Conceptualizing and countering hybrid threats and hybrid warfare: The role of the military in the grey zone. *Hybrid Warfare: Security and Asymmetric Conflict in International Relations*. London : I.B. Tauris, 2021. P. 61–82. <https://doi.org/10.5040/9781788317795.0011>

8. Countering Hybrid Threats: Lessons Learned from Ukraine. Helsinki : European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats, 2023. 32 p. URL: <https://www.hybridcoe.fi/publications/>

9. Background to «Assessing Russian Activities and Intentions in Recent US Elections» : Intelligence Community Assessment. Washington : Office of the Director of National Intelligence, 2017. URL: [https://www.dni.gov/files/documents/ICA\\_2017\\_01.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/ICA_2017_01.pdf).

10. Global Cybersecurity Outlook 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. 42 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-cybersecurity-outlook-2025>.

11. Harper E., Andrew J., Foster F., Niyo J., Meretti B., Sturgess C. Behind the lens: exploring the problematic intersection of surveillance, cyber targeting and disinformation : research brief. Geneva : The Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights, 2024. 23 p.

12. Cevik S. Climate Change and Energy Security: The Dilemma or Opportunity of the Century? : Working Paper. Washington : International Monetary Fund, 2022. 20 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/09/08/Climate-Change-and-Energy-Security-The-Dilemma-or-Opportunity-of-the-Century-523249>.

13. Climate Change and Health: Key Facts. Geneva : World Health Organization, 2023. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>

14. Global Risks Report 2025. 19th ed. Geneva : World Economic Forum, 2025. 98 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025>.

15. Tuca S. Global Governance vs. National Sovereignty in a Globalized World. *CES Working Papers*. 2015. Vol. 7, Iss. 1. P. 193–201.

16. Annual Report 2024. Washington : Peterson Institute for International Economics, 2024. 23 p. URL: <https://www.piie.com/microsites/2025/annual-report-2024>

17. Shaping the future of global governance. New York : United Nations University, 2024. URL: <https://unu.edu/cpr/news/shaping-future-global-governance>.

18. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/5504598c-en>.

## *Глава 9*

### **Формування моделі сталого розвитку держави для забезпечення національної безпеки**

**(Н.Є. Скоробогатова)**

---

Сучасні глобальні процеси демонструють зростаючу взаємозалежність між соціально-економічним розвитком, екологічною стійкістю та питаннями національної безпеки. Ключовим поняттям, яке задає довгострокові орієнтири світової політики, залишається сталий розвиток. Воно визначається як процес, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для майбутніх поколінь, і передбачає баланс трьох взаємозалежних вимірів: економічного, соціального та екологічного. Проте стратегічне визначення дотримання принципів сталого розвитку виявляється недостатнім за умов зростаючої нестабільності. Саме тому дедалі більшої значущості набуває концептуальне поняття стійкого розвитку, що трактується як здатність систем зберігати функціонування, адаптуватися та відновлюватися після потрясінь.

Актуальність дослідження визначається кількома чинниками. Міжнародні програмні документи (включаючи Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року, Паризьку угоду щодо клімату, оновлені стратегії Європейського Союзу та НАТО) все активніше включають екологічні та соціально-економічні фактори у стратегію безпеки. Також національні стратегії багатьох держав починають інтегрувати цілі сталого розвитку у сферу оборонного та кризового планування, проте методологічна база недостатньо розроблена. Крім того, сучасні кризи (від пандемії COVID-19 до енергетичних та

продовольчих криз) переконливо демонструють, що без сталого та стійкого розвитку неможливо гарантувати національну безпеку, так само як і без сильної системи безпеки неможливо забезпечити поступальний рух в досягненні цілей.

Мета дослідження полягає в теоретичному виявленні взаємозв'язку між сталим розвитком, стійкістю, національною безпекою та вдосконалення науково-методологічних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування моделі сталого розвитку держави для забезпечення її національної безпеки. Завдання дослідження включають: аналіз еволюції понять та його співвідношення; виявлення основних механізмів взаємного впливу; розгляд інституційних та практичних наслідків для державної політики, розробка моделі оцінювання сталого розвитку держави в контексті національної безпеки. Дослідження орієнтоване на формування комплексного підходу, що дозволяє поєднати довгострокові стратегічні цілі з оперативними заходами захисту та адаптації, що є необхідною умовою для вироблення ефективної національної та міжнародної політики у XXI столітті.

### **9.1. Теоретичні основи сталого розвитку суспільства в контексті забезпечення національної безпеки**

Класично сталий розвиток суспільства визначається як розвиток, який забезпечує задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти їх власні потреби [1]. Основною ідеєю даної концепції є балансування проблем захисту довкілля, забезпечення економічного зростання та дотримання соціальної справедливості [2, 3]. Представлення концепції сталого розвитку суспільства відбулося під час доповіді Брундтланд у 1987 р. та була додатково закріплена під час Саміту Землі 1992 р. [4, 5]. Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 р., схвалений понад 150 країнами, має на меті створити сталий та стійкий світ на основі



досягнення Цілей сталого розвитку [6]. В основі концепції сталого розвитку лежить триєдиний підхід через вирішення економічних, екологічних та соціальних питань. Зокрема, сталий розвиток передбачає інтеграцію економічної діяльності з охороною навколишнього середовища та соціальними питаннями. Такий результат може бути досягнуто через скорочення обсягів споживання матеріальних ресурсів, підвищення ефективності їх використання, можливості повторного використання матеріальних ресурсів та використання сталих технологій [7]. Ключові положення концепції сталого розвитку закладені в основу ресурсоефективних технологій, реалізації структурних економічних змін в напрямі ресурсоемних секторів та превентивного управління навколишнім середовищем [8]. Не менш важливим є питання досягнення соціальної справедливості та культурного різноманіття. Сталий розвиток спрямований на вирішення таких проблем, як бідність, нерівність та соціальна інтеграція. Захист екологічної цілісності та зменшення впливу на навколишнє середовище також є ключовими завданнями сталого розвитку, що передбачає стале управління природними ресурсами, зменшення забруднення та пом'якшення негативних наслідків на зміни клімату. Узагальнено базові елементи концепції сталого розвитку наведено на рис. 9.1.



**Рис. 9.1. Складові сталого розвитку суспільства**

Складено за: [1; 4; 5]

Водночас у науковій літературі зустрічається поняття стійкий розвиток, що викликає певні нерозуміння при перекладі понять сталий та стійкий розвиток різними мовами. В умовах кліматичних змін, що прискорюються, нестабільності світової економіки, зростання рівня геополітичної невизначеності та загроз кіберпростору стає очевидним, що традиційне розуміння безпеки, обмежене виключно військовою сферою, недостатнє для адекватного аналізу та розробки стратегій державного розвитку. Науковці відзначають, що стійкість підкреслює новий спосіб мислення, з врахуванням факторів невизначеності та динамізму [9]. Поняття стійкості зустрічається у різних наукових сферах. Зокрема, Браун К. [10] стверджує, врахування сутнісних ознак стійкості може фундаментально змінити реакцію на глобальні зміни, виходячи за рамки ортодоксальних підходів до розвитку, зосереджених на модернізації та економічному зростанні. Пірсон Л. [11] наголошує, що стійкі системи забезпечують здатність поглинати кризи та непередбачення ситуації, зберігаючи бажані результати, на відміну від традиційних підходів до управління, заснованих на рівновазі. Бене С. та ін. [12] висвітлюють важливі обмеження, зазначаючи, що стійкість як концепція не є за своєю суттю орієнтованою на бідних і не може замінити зусилля зі скорочення бідності, незважаючи на свою здатність сприяти різноманітним підходам до вирішення проблем суспільного розвитку. Таким чином, концепція стійкості фокусується на здатності соціальних систем протистояти непередбаченим або кризовим ситуаціям, неочікуваним змінам та впливу, зберігаючи при цьому основні функції та структуру. Основними елементами стійкого розвитку є наступні:

- адаптивність до змін, тобто здатність системи змінювати власну структуру, процеси, що відбуваються в середині, та поведінку у відповідь на зміну зовнішніх умов, не втрачаючи при цьому основних функціональних характеристик;

- здатність до після кризового відновлення – здатність швидко та повною мірою відновлюватися після кризової ситуації, включаючи здатність повернутися до первісного стану або вийти на нову траєкторію розвитку;

- гнучкість інституційних структур, що передбачає здатність існуючих формальних та неформальних правил, норм та організаційних елементів еволюціонувати та трансформуватися у відповідь на нові виклики без повного руйнування соціально-економічної системи;

– диверсифікація ризиків, а саме розподіл потенційних загроз та вразливостей за різними напрямками, секторами та джерелами для зниження сукупного системного ризику (рис. 9.2).



**Рис. 9.2. Елементи стійкого розвитку**

Складено за: [9-12]

Огляд наукових джерел свідчить про наявність певного взаємозв'язку між поняттям стійкість та сталий розвиток. Можна виділити три основні напрями, що характеризують їхній взаємозв'язок: стійкість як компонент сталості, сталий розвиток як компонент стійкості, а також стійкість і сталий розвиток як окремі, але взаємодоповнюючі концепції. Обидві концепції мають спільні цілі щодо забезпечення переваг для людства та навколишнього середовища за нормальних та екстремальних умов. Сталий розвиток традиційно визначається через екологічні, соціальні та економічні міркування, тоді як стійкість зосереджується на здатності систем готуватися до стресу чи збоїв, поглинати їх, відновлюватися та адаптуватися до них [13]. Стійкість у розвитку стосується здатності протистояти різним викликам, таким як зміна клімату та урбанізація, та відновлюватися після них, зберігаючи при цьому стале зростання. Стійкість розглядається як невід'ємна частина сталого розвитку, зосереджуючись на забезпеченні майбутнього розвитку міст і систем. У міських умовах зазначені дві концепції є особливо важливими для вирішення проблем

швидкої урбанізації та зміни клімату, коли міста впроваджують зелену інфраструктуру, стійкий дизайн та стратегії залучення громад для підвищення адаптивного потенціалу, одночасно сприяючи соціальній рівності та економічному процвітання [14]. Міська стійкість передбачає інтеграцію принципів стійкості в міське планування для усунення вразливостей та підвищення сталості міських територій. Прикладами реалізації принципів стійкості розвитку можна вважати децентралізоване управління водними та енергетичними ресурсами, зелену інфраструктуру, тощо. Сталі економічні практики, такі як інтеграція відновлюваних джерел енергії та скорочення відходів, мають вирішальне значення для сприяння стійкості міст. Зазначені інструменти допомагають збалансувати економічне зростання зі збереженням навколишнього середовища та соціальною справедливістю. Ефективне управління, участь громади та міждисциплінарна співпраця є важливими елементами для інтеграції сталого розвитку та стійкості в практику розвитку суспільства. Сутнісні ознаки стійкого розвитку.

Таким чином, слід відзначити наявність взаємозв'язку та взаємодоповнюваності концепцій сталого та стійкого розвитку. По-перше, сталий розвиток є підґрунтям для довгострокової стабільності розвитку суспільства, при цьому стійкість забезпечує здатність соціально-економічної системи дотримуватися траєкторії сталого розвитку під час впливу зовнішніх чинників. По-друге, у часовому просторі сталий розвиток орієнтований на дотримання справедливості розподілу ресурсів та благ між поколіннями, на довгострокове планування. При цьому стійкий розвиток акцентує увагу на короткостроковій та середньостроковій здатності до адаптації системи задля забезпечення її довгострокового існування. По-третє, огляд наукових досліджень дозволяє висунути тезу про необхідність «сталого-стійкого розвитку» (sustainable-resilient development) як єдиної парадигми, де сталий розвиток без стійкості стає вразливим до криз, а стійкий розвиток без сталості може призвести до короткострокових рішень, що можуть спричинити шкоду майбутньому.

Водночас, слід відзначити принципові відмінності між концепціями сталого та стійкого розвитку. Сталий розвиток фокусує увагу на дотриманні балансу між потребами нинішніх та майбутніх поколінь. При цьому мають бути гармонізовані економічний, соціальний та екологічний виміри розвитку суспільства. Безумовно,

необхідним є забезпечення безперервності розвитку без виснаження ресурсної бази та соціальних конфліктів. Натомість стійкий розвиток фокусується на здатності системи поглинати зовнішній вплив та адаптуватися до дії зовнішніх чинників, зберігаючи при цьому функціональність соціально-економічної системи загалом та забезпечуючи трансформаційні можливості за необхідності.

Отже для забезпечення розвитку суспільства в мінливих умовах з дотриманням принципів сталого розвитку доцільним є застосування інструментарію адаптивного стратегічного планування на основі сценарного підходу, де передбачається розробка базових 3–4 сценаріїв розвитку (оптимістичний, песимістичний, базовий, трансформаційний), які містять відповідні значення ключових показників. Оцінка реальних значень даних показників дозволяє визначати наближення до того чи іншого варіанту сценарію розвитку. За умови досягнення критичних значень показників мають бути вжиті заздалегідь розроблені заходи з антикризового реагування. З метою регулярної актуалізації стратегії розвитку системи необхідно здійснювати моніторинг та внесення можливих коригувань кожні 2–3 роки. Окрім того, на всіх рівнях управління має бути розроблена чітка система антикризових заходів, що дозволить не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, але й за можливості попереджати їх. Це дозволить забезпечити стійкість системи з дотриманням принципів сталого розвитку. Доречним є також впровадження навичок адаптивної поведінки у навчальні програми в закладах освіти, що дозволить формувати базові знання з екологічної та фінансової грамотності, формувати навички критичного мислення при роботі з інформацією, використовувати практики реалізації міждисциплінарних проєктів та розвивати системне мислення.

Таким чином, імплементація концепцій сталого та стійкого розвитку потребує застосування комплексного підходу на трьох рівнях:

- стратегічний рівень – зміна підходів до планування від періодичного розроблюваних статичних планів до адаптивних стратегій розвитку;
- інституційний рівень – запровадження багатокритеріальної оцінки стійкого та сталого розвитку до всіх процесів (бюджетування, закупівлі, оцінка проєктів, тощо);
- операційний рівень – розробка та застосування відповідних механізмів та інструментів управління (наприклад, стрес-тести, системи раннього попередження, програми диверсифікації).

Дослідження сутності та взаємозв'язку сталого та стійкого розвитку свідчить про те, що досягнення довгострокових цілей неможливо без створення механізмів адаптації та ефективного реагування на кризові ситуації. Такі механізми потребують не лише інституційної та ресурсної бази, але і розробки та впровадження інноваційних рішень, які забезпечують якісні зміни в економіці, соціальній сфері, управлінні. Інноваційні технології стають одним з драйверів переходу до сталого та стійкого розвитку. Зокрема, інновації у сфері «зелених технологій» сприяють зниженню екологічного навантаження. Відновлювана енергетика, енергоефективні технології, циркулярна економіка та цифрові платформи для моніторингу стану навколишнього середовища дозволяють забезпечити економічне зростання з дотриманням екологічних вимог. У соціальній сфері цифровізація освіти, цифрові рішення для надання певних видів соціальних послуг роблять суспільство більш інклюзивним та адаптивним, що також підвищує рівень стійкості до кризових ситуацій. Застосування smart-технологій в обробці даних, державному управлінні, тощо дозволяє підвищити якість розроблюваних прогнозів та ефективність реагування на кризові ситуації, що є важливим аргументом для попередження кризових ситуацій та подолання їх наслідків в контексті забезпечення стійкого розвитку суспільства. Таким чином, без активного інноваційного розвитку, проблематично забезпечити сталий розвиток суспільство, зробити його більш стійким та адаптивним до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

У контексті зростаючого рівня невизначеності та зовнішніх загроз все більшої актуальності набуває дослідження питань забезпечення національної безпеки. Національна безпека – це поняття, яке охоплює різні сфери суспільного життя та має вирішальне значення для функціонування та розвитку держав, суспільств та окремих осіб. Сучасне розуміння даного поняття виникло після Другої світової війни, охоплюючи не лише військовий аспект, але й економічні, політичні та соціальні виміри [15]. Сучасна національна безпека забезпечується через державу як основну організацію безпеки, де особиста безпека стає залежною від національної безпеки. Заходи безпеки інтегрують політичну, дипломатичну, економічну, військову, екологічну, соціальну, культурну, моральну та гуманітарну сфери для збереження та зміцнення держави. Політики національної безпеки різних країн виступають рамковими документами, що окреслюють механізм, за

допомогою якого країни забезпечують безпеку всіх елементів держави, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні ризики, одночасно координуючи діяльність різних суб'єктів безпеки. Таким чином, національна безпека включає захист країни від внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення захисту національних інтересів, суверенітету та основних прав людини. Ефективна політика національної безпеки вимагає чітких пріоритетів та досяжних цілей. Огляд наукових праць свідчить про наявність численних підходів до визначення рівня безпеки з різних точок зору. Систематизація наявних підходів наведена у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

**Компоненти національної безпеки\***

| Назва                                                                                                                                                                                               | Складові елементи                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Виклики                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Військова безпека: захищеність від військових загроз, здатність стримувати військову агресію та захищати суверенітет країни                                                                         | Оборозпроможність держави (збройні сили, озброєння), військова стратегія, військові альянси та партнерства, оборонно-промисловий комплекс країни, система мобілізації                                                                                                                                             | Гібридні війни (поєднання військових та невійськових методів), кібервійни та інформаційні війни                            |
| Політична безпека: стабільність політичної системи, захист конституційного устрою, суверенітет в прийнятті рішень                                                                                   | Стабільність політичних інститутів, захист від зовнішнього політичного впливу, ефективна система державного управління                                                                                                                                                                                            | Політичні конфлікти у суспільстві, кіберзагрози, зовнішній вплив                                                           |
| Економічна безпека: стан економіки країни, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного та оборонного існування та розвитку, невразливість до зовнішніх та внутрішніх загроз та викликів | Стабільність національної валюти, рівень інфляції, стійкість банківської системи, рівень державного боргу та міжнародних резервів, диверсифікація економіки, розвиток виробничого та інноваційного потенціалу країни, захист від торговельних війн, диверсифікація експорту та імпорту, захист внутрішнього ринку | Економічні санкції, фінансові кризи, технологічна залежність, розрив ланцюгів постачання                                   |
| Енергетична безпека: стан захищеності країни та громадян, економіки країни від загроз дефіциту забезпеченості потреб в енергетичних ресурсах                                                        | Диверсифікація джерел енергії, диверсифікація постачальників та маршрутів постачання, створення стратегічних запасів, розвиток власного видобування / виробництва, енергоефективність, надійність енергетичної інфраструктури                                                                                     | Кібератаки та військові атаки на енергетичну інфраструктуру, зміна клімату, критична залежність від імпорту енергоресурсів |

Продовження таблиці 9.1

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продовольча безпека: населення країни у будь-який час має фізичний та економічний доступ до достатньої кількості якісних та безпечних продуктів харчування                                                                 | Самозабезпеченість країни власними базовими продуктами (зерно, м'ясо, молоко, тощо), створення стратегічних запасів продовольства, диверсифікація імпорتنих джерел, стійкість розвитку сільського господарства до кліматичних змін, безпека та якість продуктів                                                                                                               | Зміна клімату, деградація земель та виснаження водних ресурсів, зростання населення та урбанізація, залежність від імпорту критичних продуктів, військові дії                                    |
| Соціальна безпека: захищеність соціальної сфери від загроз, здатних її зруйнувати або суттєво змінити якісні характеристики                                                                                                | Співвідношення народжуваності та смертності, вікова та етнічна структура населення, міграційні процеси, рівень соціальної нерівності, рівень довіри у суспільстві, відсутність гострих соціальних конфліктів, соціальний захист, медичне обслуговування, освіта, захист соціально вразливих груп населення, збереження культурної ідентичності                                | Старіння населення, війни, масова міграція населення, соціальна поляризація суспільства, зниження рівня та якості соціального захисту, психологічна нестійкість                                  |
| Екологічна безпека: захищеність навколишнього середовища та життєво важливих інтересів потреб людини від можливого негативного впливу господарської діяльності, надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру | Адаптація до кліматичних змін, зниження обсягів викидів парникових газів, захист від екстремальних погодних явищ, збереження біорізноманіття, захист екосистем, попередження біологічних загроз, доступ до питної води, збереження родючості земель, управління лісами, раціональне використання природних ресурсів, попередження промислових катастроф, управління відходами | Зміна клімату, втрата біорізноманіття, забруднення води, повітря, земель, дефіцит питної води, деградація земель та посухи, транскордонний характер екологічних проблем                          |
| Інформаційна безпека: захищеність національного інформаційного простору, його формування, використання та розвиток в інтересах громадян та держави                                                                         | Захист критичної інформаційної інфраструктури, протидія кібератакам, захист персональних даних, безпека фінансових систем, протидія дезінформації, забезпечення медіа грамотності населення, розвиток власних технологій                                                                                                                                                      | Гібридні загрози та інформаційні війни, дезінформація, кіберзагрози на об'єкти критичної інфраструктури, втручання у виборчі процеси, штучний інтелект                                           |
| Технологічна безпека: захищеність технологій, здатність розвивати власні технології, зменшення рівня залежності від зовнішніх джерел у стратегічно важливих галузях                                                        | Контроль над критичними технологіями, власні технологічні розробки, захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, кадровий потенціал країни, стандарти та норми регулювання                                                                                                                                                                                               | Технологічна конкуренція країн, фрагментація глобальних технологічних ланцюгів, контроль над рідкісними природними ресурсами, еміграція висококваліфікованих фахівців та працездатного населення |

\*Удосконалено на основі [14-17]



Узагальнення факторів впливу на формування національної безпеки дозволило систематизувати їх за напрямом (позитивний, негативний) та рівнем (зовнішній, внутрішній) впливу (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

### Фактори національної безпеки\*

| Внутрішні фактори                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Позитивний вплив                                                                                                                                                                                        | Негативний вплив                                                                                                                                             |
| <b>Економічні</b> (диверсифікація економіки, високий рівень інноваційного розвитку, розвинута інфраструктура, фінансова стабільність, ресурсо ефективне виробництво)                                    | <b>Економічні</b> (моноорієнтованість економіки країни, наприклад, сировинна економіка, високий рівень державного боргу, технологічна відсталість)           |
| <b>Соціальні</b> (соціальна згуртованість населення, високий рівень якості освіти, розвинута частка середнього класу, низький рівень соціально-економічної нерівності, стійке громадянське суспільство) | <b>Соціальні</b> (високий рівень нерівності у суспільстві, соціальна фрагментація, етнічні та релігійні конфлікти, низький рівень довіри до влади)           |
| <b>Політичні</b> (стабільність політичних інститутів, верховенство права, ефективна система державного управління, низький рівень корупції, використання демократичних механізмів управління)           | <b>Політичні</b> (слабкі політичні інститути, корупція, політична нестабільність, авторитаризм)                                                              |
| <b>Демографічні</b> (сприятлива демографічна структура, якісне медичне обслуговування, висока частка населення з вищою освітою, контрольована міграція)                                                 | <b>Демографічні</b> (швидке старіння населення, депопуляція, неконтрольована міграція, втеча висококваліфікованих кадрів)                                    |
| <b>Географічні</b> (зручне стратегічне положення, доступ до ресурсів, кліматичні умови)                                                                                                                 | <b>Екологічні</b> (руйнування навколишнього середовища, виснаження ресурсів, вразливість до стихійних лих)                                                   |
| Зовнішні фактори                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                              |
| Позитивний вплив                                                                                                                                                                                        | Негативний вплив                                                                                                                                             |
| <b>Геополітичні</b> (стале міжнародне оточення, дружні відносини із країнами-партнерами, членство в міжнародних організаціях, відсутність прямих військових загроз)                                     | <b>Геополітичні</b> (регіональні конфлікти, гібридні загрози, військові конфлікти)                                                                           |
| <b>Економічні</b> (доступ до глобальних ринків, сприятлива ринкова кон'юнктура, залучення міжнародних інвестицій, технологічний трансфер)                                                               | <b>Економічні</b> (глобальні фінансові та економічні кризи, торговельні війни, економічні санкції, волатильність цін на ресурси, розрив глобальних ланцюгів) |
| <b>Правові</b> (дієві механізми вирішення суперечок, дотримання міжнародних норм, захист національних інтересів через міжнародні інститути)                                                             | <b>Технологічні</b> (технологічне відставання, цифрова залежність, кіберзагрози)                                                                             |

\*Удосконалено на основі [14-17]

На основі міжнародних рейтингів можна здійснити оцінку рівня безпечності тієї чи іншої країни. Зокрема, Глобальний індекс миру, розроблений Інститутом економіки та миру, складається з 23 кількісних та якісних показників за трьома сферами оцінювання: рівень суспільної безпеки та захищеності, масштаби триваючих внутрішніх та міжнародних конфліктів, ступінь мілітаризації. Для оцінки тривалості

внутрішніх та міжнародних конфліктів використовується шість статистичних показників з метою визначення ступеня залученості країни у внутрішні та зовнішні конфлікти, їх ролі та тривалості участі у конфліктах: кількість та тривалість внутрішніх конфліктів; кількість смертей внаслідок внутрішнього та зовнішнього конфліктів; кількість, тривалість та роль у зовнішніх конфліктах; інтенсивність конфлікту; відносини із сусідніми країнами. Рівень суспільної безпеки та захисту визначається на основі аналізу наступних показників: рівень сприйняття злочинності в суспільстві; кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб у відсотках до населення; політична нестабільність; шкала політичного терору; вплив тероризму; кількість вбивств на 100 000 осіб; рівень насильницької злочинності; насильницькі демонстрації; кількість ув'язнених на 100 000 осіб; кількість співробітників внутрішньої безпеки та поліції на 100 000 осіб; легкість доступу до стрілецької зброї та легкого озброєння. Третя складова даного рейтингу – рівень мілітаризації, що оцінюється на основі таких показників: військові втрати у відсотках від ВВП; кількість військовослужбовців на 100 000 осіб; обсяг передач основних видів звичайної зброї одержувачу (імпорт) на 100 000 осіб; обсяг передач основних видів звичайної зброї як постачальника (експорт) на 100 000 осіб; фінансовий внесок у миротворчі місії ООН; ядерні та важкі озброєння. Десять країн-лідерів за значенням Глобального індексу миру у 2025 р. представлені у додатку А (таблиця А.1).

Порівняльний аналіз даних зазначеного рейтингу за 2024-2025 рр. свідчить, що в середньому по світу кількісна оцінка 13 із 23 аналізованих у рейтингу показників погіршилася, для 8 показників покращилася та 2 залишилися без змін. Таким чином, можна зробити висновок про погіршення ситуації у глобальному масштабі.

Україна у даному рейтингу займає 159 позицію зі 163 країн. Значення індексу становить 3,174. Значення індексу варіюється від 1 до 5, чим нижчий бал, тим більш безпечною (мирною) є країна. Серед найбільших загроз в нашій країні експерти виділили наступні: доступ до стрілецької зброї, інтенсивність внутрішнього конфлікту, кількість смертей внаслідок конфлікту, кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб, відносини з сусідніми країнами – 5 із максимально можливих 5 балів. Така оцінка пояснюється війною на території України. Проте даний рейтинг враховує переважно показники, пов'язані із військовою безпекою країни, що не дозволяє здійснити

повноцінну оцінку рівня національної безпеки з врахуванням всіх чинників.

Інший показником, що дозволяє частково оцінити рівень безпеки країни, можна вважати Індекс якості життя [19]. Даний індекс складається з таких показників:

- вартість життя та купівельна спроможність населення: оцінює доступність товарів та послуг відносно рівня доходу;
- доступність житла: враховується вартість і доступність житла;
- забруднення: вимірює якість навколишнього середовища, таких як якість повітря та води;
- рівень злочинності: аналізує прогностичний рівень поширеність злочинної діяльності та загальну безпеку;
- якість охорони здоров'я: враховує ефективність та доступність медичних послуг;
- трафік та час, витрачений на поїздки на роботу: досліджується середня тривалість та умови щоденних поїздок.

Як видно зі списку показників, даний рейтинг більшою мірою спрямований на соціально-економічну оцінку країни, зручність та комфортність її для проживання населення. Десять країн-лідерів за даним індексом представлені у додатку А (таблиця А.2).

Слід відзначити, що даний рейтинг враховує як складову розрахунків, Індекс безпеки. Як видно з табл. 1.4, лідери за Індексом якості життя та Індексом безпеки різняться, що пояснюється різними чинниками, що впливають на формування кожного індексу. Для порівняння, Україна знаходиться на 61 місці серед 88 за рівнем безпеки (значення Індексу безпеки 53,0), а за рівнем якості життя на 68 місці, значення Індексу 115,0.

З метою аналізу динаміки досягнення цілей сталого розвитку складається рейтинг країн за ступенем їх досягнення сімнадцяти цілей сталого розвитку. Десять країн-лідерів за даним рейтингом та Україна наведені на рис. 9.3. Кольорове позначення дозволяє оцінити ступінь досягнення кожної цілі. У даному рейтингу бере участь 167 країн світу. Оцінка Індексу досягнення цілей сталого розвитку здійснюється за шкалою від 0 до 100 та інтерпретується як відсоток до ступеня досягнення відповідної цілі. Отже, різниця між 100 та оцінкою Індексу досягнення цілей сталого розвитку країни – це відстань у відсоткових пунктах, яку необхідно подолати для її досягнення. За даними 2025 року Україна посідає 42 місце, що з врахуванням впливу війни на економіку, соціальну та екологічну сфери свідчить про доволі позитивний результат.

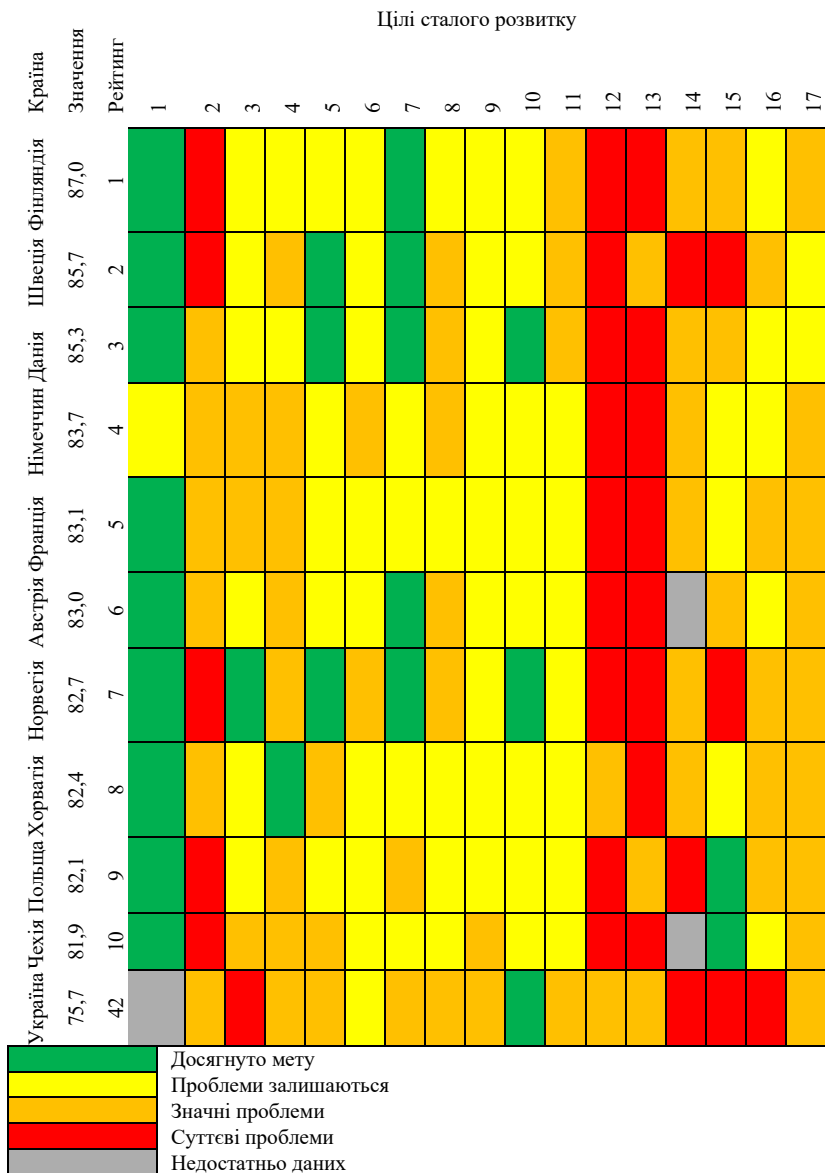


**Рис. 9.3. Країни-лідери за GSD Index та Україна, 2025 р.**

Складено за: [20]

Як видно з рис. 9.3 всі країни-лідери мають високий рівень досягнення цілі 1 Подолання бідності, оскільки це країни з високим ступенем розвитку, проте мають проблеми з цілями 12 Відповідальне споживання та 13 Боротьба зі зміною клімату. Водночас, даний рейтинг також не дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язку сталого розвитку та національної безпеки.

Таким чином, можна відзначити, наближення до використання при оцінюванні розвитку країни понять сталий розвиток та стійкість. Дотримання концепції сталого розвитку при формуванні стратегії розвитку держави дозволяє визначити довгострокові цілі та завдання, а дотримання стійкості надає можливість досягнути поставлених цілей в умовах ризику та невизначеності. В даному контексті доречно розглядати сталий розвиток як стан, до якого прагне досягнути суспільство, а стійкий розвиток є умовою або можливістю досягнення цього результату. Водночас, поняття сталий та стійкий існують на різних рівнях управління – на рівні екосистеми, національної економіки, інфраструктурних елементів, державних інституцій, бізнес-одиниць, тощо. Використовуючи системний підхід, слід зазначити, що сталий розвиток визначає довгострокову траєкторію розвитку на відповідному рівні управління (довгострокові цілі, завдання, ключові індикатори), а стійкість розвитку визначає рівень готовності в досягненні поставлених цілей як у середньостроковій, так і у короткостроковій перспективі, враховуючи вплив кризових та надзвичайних ситуацій. Тому розробка державної стратегії розвитку повинна мати в основі програму сталого розвитку (інвестиційні програми, правові рамки, тощо) з включенням елементів підвищення стійкості даної системи (використання адаптивних механізмів, механізми швидкого реагування, захист критичної інфраструктури або можливості дублювання певних її функцій). Аналогічний підхід має використовуватися і на мезо- та мікрорівнях. Ігнорування принципів сталого розвитку та стійкості системи може негативно позначитися на національній безпеці. Наприклад, відсутність прогресу у досягненні цілей сталого розвитку щодо подолання бідності (SDG 1), вирішення питань подолання голоду (SDG 2), зменшення нерівності (SDG 10) створює вразливості системи, що можуть перерости у внутрішні невдоволення суспільства, посилити геополітичні конфлікти. Тому стратегія національної безпеки має включати заходи щодо досягнення

сталого розвитку як внесок у формування довгострокової стабільності у суспільстві.

Не зважаючи на виявлений взаємозв'язок між поняттями сталий та стійкий розвиток, національна безпека, слід відзначити потенційну можливість виникнення певних конфліктів у визначення та реалізації цілей. Наприклад, мобілізація ресурсів для негайного захисту країни від військової агресії може негативно вплинути на фінансування довгострокових екологічних програм розвитку. Аналогічно, стратегічні проекти «зеленої промисловості» можуть викликати територіальні суперечки або тимчасово загострити економічну нерівність між територіями. Тому управлінська задача полягає у пошуку компромісних рішень та інституційних механізмів, які б дозволили одночасно підтримувати оперативну безпеку та довгострокову сталість.

Таким чином, вважаємо, що виходячи з глибинного взаємозв'язку між аналізованими поняттями, стратегія державного розвитку має фокусувати на декількох ключових напрямках, а саме:

- інтеграція цілей сталого розвитку до стратегій національної безпеки;
- інвестування в інфраструктурну та екологічну стійкість (енергонезалежність, продовольча безпека, тощо);
- розвиток людського капіталу та системи соціального захисту;
- створення механізмів міжвідомчої взаємодії то оцінки ризиків (наприклад, включаючи кліматичні ризик та кіберзагрози);
- поглиблення міжнародного співробітництва, включаючи як фінансові, так і технічні напрями, що сприятиме спільному вирішенню схожих проблемних питань.

## **9.2. Модель сталого розвитку держави для забезпечення національної безпеки**

Досліджуючи сутність сталого розвитку, було відзначено, що він базується на трьох стовпах, а саме: екологічному, соціальному та економічному. Екологічна складова визначається інструментами вирішення екологічних проблем, раціонального використання природних ресурсів, можливістю їх заміни та відновлення. До таких інструментів належать стимулювання переходу до використання відновлюваних джерел енергії та зелених технологій, впровадження циркулярної економіки, належне міське планування тощо.

Соціальна складова поєднує державну політику, різні ініціативи тощо, спрямовані на вирішення соціальних проблем в суспільстві. Наприклад, у рамках соціального контексту держави мають боротися з бідністю, забезпечувати населенню гідну якість життя, рівний доступ до освіти та охорони здоров'я.

Економічна складова підкреслює важливість економічної життєздатності бізнесу та його сталості. Для того, щоб бізнес був одночасно сталим та прибутковим, використовуються, наприклад, податкові інструменти з встановленням податкових санкцій за забруднення навколишнього середовища та стимулювання для сумлінних компаній, квотування та ліцензування діяльності, тощо.

Водночас, на шляху до сталого розвитку уряди країн стикаються з такими викликами, як нестабільність, нерівність, відсутність ефективного керівництва, необхідного обсягу інвестицій, економічні розриви між розвитком міст та сільських районів, конфлікти всередині та між державами, подальше виснаження природних ресурсів та зміна клімату, тощо. У таких умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення національної безпеки, розробка прогнозів щодо сталого розвитку. Сучасні підходи до вимірювання сталого розвитку країн не враховують стан національної безпеки та безпеки загалом. Проведений аналіз літературних джерел дозволив дійти висновку, що існуючі наукові підходи визначають сталий розвиток держави на основі трьох основних складових: економічної, екологічної та соціальної. Проте вважаємо за доцільне розширити класичну тріаду та додати четверту складову – інноваційно-безпекову. Таке доповнення є обґрунтованим та необхідним з огляду на сучасні реалії глобального розвитку. В умовах високого ступеня невизначеності, який характеризує сучасний світовий порядок, існування різноманітних загроз суверенітету держав та безпеці громадян, глобальної нестабільності, геополітичних викликів, проблема забезпечення національної безпеки країни набуває першочергового значення. Без гарантування безпеки держави та її громадян неможливо забезпечити ефективну реалізацію жодної з трьох традиційних складових сталого розвитку. Особливо це актуально зараз для нашої країни, яка перебуває у стані війни. Військові дії становлять серйозну та безпосередню загрозу для реалізації цілей сталого розвитку не лише України, але й багатьох інших країн світу. Війна є значною перешкодою для забезпечення продовольчої, економічної, соціальної та екологічної безпеки як на національному, так і на регіональному та глобальному

рівнях. Внаслідок війни руйнується економічна інфраструктура, поширюються екологічні катастрофи, створюється гуманітарна криза та дестабілізація продовольчої безпеки у світовому масштабі. Водночас війна стимулює розвиток інновацій у сферах оборони, медицини, енергетики, цифрових технологій. Інноваційно-безпекова складова для країни є вкрай необхідним елементом національної стратегії розвитку.

Сучасний світ характеризується стрімкими технологічними змінами та інноваційними перетвореннями. Четверта промислова революція, цифровізація, штучний інтелект, біотехнології та інші інноваційні технології докорінно змінюють економічні, соціальні та екологічні процеси в суспільстві. Без активного впровадження інновацій держава не зможе забезпечити конкурентоспроможність національної економіки, ефективне вирішення екологічних проблем та задоволення соціальних потреб суспільства. Інноваційна компонента стає важливим фактором, що визначає можливість досягнення інших складових сталого розвитку. На даний час в умовах високого ступеня глобальної невизначеності, існування різноманітних загроз суверенітету держав та безпеці громадян, проблема забезпечення національної безпеки країни набуває критичного значення. Кібератаки, гібридні війни, терористичні загрози, пандемії, енергетична залежність, кліматичні зміни та військові конфлікти створюють нові виклики, які не були актуальними на момент формулювання класичної концепції сталого розвитку. Без гарантування безпеки держави та її громадян неможливо забезпечити стабільність та передбачуваність розвитку в жодній із традиційних сфер.

Окрім того, інновації та безпека щільно взаємопов'язані між собою. З одного боку, інноваційні технології є критично важливими для забезпечення національної безпеки, оскільки кібербезпека, військові технології, енергетична незалежність базуються на інноваціях. З іншого боку, безпечне середовище є необхідною умовою для розвитку інновацій, оскільки дослідження, розробки та впровадження нових технологій потребують стабільності, захисту інтелектуальної власності та довгострокових інвестицій. Досвід провідних країн світу демонструє, що інвестиції в інновації та безпеку є підсилюючими факторами економічного зростання. Країни-лідери за індексами сталого розвитку одночасно є лідерами за інноваційним розвитком та мають високий рівень національної безпеки.



Для проведення комплексного дослідження були обрані такі країни, як Бельгія, Болгарія, Італія, Китай, Литва, Німеччина, Польща, Румунія, Україна та Чехія. Вибір цих держав є обґрунтованим та методологічно виваженим, оскільки Україна зможе запозичити досвід іноземних партнерів для досягнення цілей сталого розвитку у власних умовах. Різні передумови розвитку цих країн, вжиті ними заходи та досягнуті результати дадуть нашій державі можливість створити оптимальну та адаптовану стратегію для досягнення сталого розвитку. Аналіз досвіду країн із різним рівнем економічного розвитку, географічним розташуванням та історичними особливостями дозволить виявити універсальні принципи та специфічні механізми забезпечення сталого розвитку, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням сучасних викликів та загроз національній безпеці.

Аналіз складових компонентів сталого розвитку країн було проведено відповідно до наступних чотирьох компонентів (рис. 9.4).

В основі побудови структури індексу сталого розвитку покладено інтегрований підхід, що поєднує класичні три складові (економічну, екологічну, соціальну) із запропонованою інноваційно-безпековою складовою. Вибір індикаторів для розрахунку інтегрального індексу обґрунтовується логічним взаємозв'язком показників та доступністю відкритих даних для можливості здійснення розрахунків. Економічну складову запропоновано оцінювати за такими показниками: ВВП на душу населення, приплив прямих іноземних інвестицій, відтік прямих іноземних інвестицій.

ВВП на душу населення – даний показник є одним з основних індикаторів економічного добробуту та продуктивності економіки країни. Він відображає середній рівень виробництва на одну особу та характеризує потенціал держави забезпечувати потреби населення. В розроблену модель запропоновано включити не загальний розмір ВВП, а саме ВВП на душу населення, оскільки останній показник дозволяє порівнювати економічну потужність різних країн з врахуванням їх розміру та чисельності населення.

Приплив прямих іноземних інвестицій – прямі іноземні інвестиції (ПІІ) демонструють ступінь довіри міжнародних інвесторів до економіки країни та її інвестиційний клімат.

Відтік прямих іноземних інвестицій – даний показник характеризує здатність національних економічних суб'єктів інвестувати

за кордоном. Збалансоване співвідношення припливу та відтоку інвестицій є ознакою розвиненої економіки.

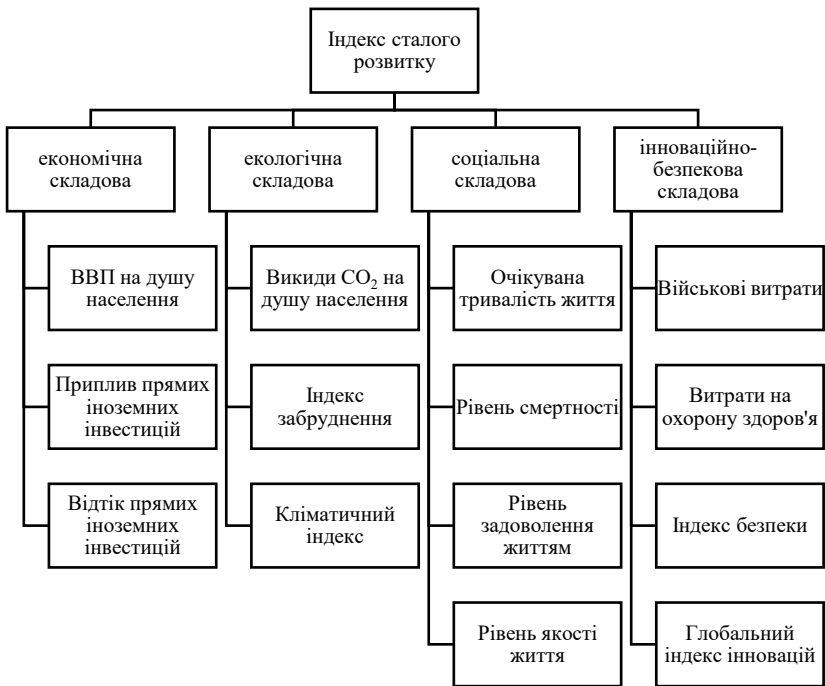


**Рис. 9.4. Структура індексу сталого розвитку держави в контексті забезпечення національної безпеки**

*Удосконалено на основі [17]*

Екологічну складову запропоновано визначати на основі таких показників: викиди CO<sub>2</sub> на душу населення, індекс забруднення, кліматичний індекс.

Викиди CO<sub>2</sub> на душу населення запропоновано включити до моделі, оскільки вуглецевий слід є одним з визначних показників впливу країни на глобальну зміну клімату. Даний показник опосередковано враховує ефективність використання енергетичних ресурсів, рівень розвитку «зеленої» економіки. Цей показник безпосередньо пов'язаний з Паризькою кліматичною угодою та Цілями сталого розвитку ООН.

Індекс забруднення – це комплексний показник, що відображає загальний рівень забруднення навколишнього середовища, включаючи забруднення повітря, води та ґрунту.

Кліматичний індекс – даний показник оцінює ступінь вразливості країни до кліматичних змін, дієвість вживаних заходів та ефективність впровадження кліматичної політики в державі. Кліматичний індекс відображає готовність держави до викликів глобального потепління та інших змін.

Соціальну складову пропонується оцінювати за такими показниками: очікувана тривалість життя, рівень смертності, рівень задоволення життям, рівень якості життя.

Очікувана тривалість життя є інтегральним показником, який відображає ефективність системи охорони здоров'я, соціального захисту, рівень харчування, санітарні умови та загальний добробут суспільства.

Показник смертності населення опосередковано характеризує доступність та якість медичних послуг, соціальну захищеність населення.

Рівень задоволення життям відображає психологічний та соціально-економічний стан населення, якість соціальних інститутів та загальний рівень життя.

Рівень якості життя – це комплексний показник, що також інтегрує різні аспекти життєдіяльності: доступ до освіти, медичних послуг, житла, культурних благ, якість довкілля, безпеку та соціальну інфраструктуру.

Інноваційно-безпекову складову пропонується визначати на основі витрат на охорону здоров'я, військових витрат, індексу безпеки та глобального інноваційного індексу.

Військові витрати – даний показник характеризує здатність держави забезпечувати власну безпеку та суверенітет в умовах геополітичної нестабільності. Військові витрати дозволяють врахувати пріоритети національної безпеки, рівень загроз та готовність країни захищати національні інтереси.

Витрати на охорону здоров'я – це інвестиції в охорону здоров'я, що можна вважати одним з основних елементів розвитку людського капіталу. Даний показник відображає здатність системи охорони здоров'я протидіяти епідеміям, пандеміям та іншим загрозам здоров'ю населення.

Індекс безпеки – це комплексний показник, що оцінює ступінь особистої безпеки громадян, рівень злочинності, ефективність правоохоронних органів, судової системи та загальний рівень правопорядку.

Глобальний індекс інновацій – даний показник оцінює інноваційний потенціал та результативність інноваційної діяльності країни. Він включає такі параметри, як інвестиції в науку та освіту, патентна активність, розвиток високотехнологічного виробництва, ступінь цифровізації економіки та розвиток інноваційної інфраструктури. Глобальний індекс інновацій є критичним індикатором конкурентоспроможності економіки в умовах четвертої промислової революції та визначає здатність країни адаптуватися до технологічних змін.

Інформаційною базою для побудови моделі оцінювання сталого розвитку держави в контексті забезпечення національної безпеки виступили відкриті бази даних, представлені у таблиці 9.3.

Таким чином, оцінювання рівня сталого розвитку держави для забезпечення національної безпеки пропонується визначати наступним чином:

$$ISD = k_1 Ec + k_2 En + k_3 S + k_4 IS,$$

де  $ISD$  – індекс сталого розвитку держави в контексті забезпечення національної безпеки;

$k_1, k_2, k_3, k_4$  – вагові коефіцієнти для врахування ступеня значущості економічної, екологічної, соціальної та інноваційно-безпекової складових відповідно;

$Ec, En, S, IS$  – економічна, екологічна, соціальна та інноваційно-безпекова складові сталого розвитку держави.

$$ISD = k_1 \sum_{i=1}^3 Ec_i + k_2 \sum_{j=1}^3 En_j + k_3 \sum_{h=1}^4 S_h + k_4 \sum_{g=1}^4 IS_g \rightarrow \max$$

Значення показників, що негативно впливають на досягнення сталого розвитку держави (викиди  $CO_2$  на душу населення, індекс забруднення, смертність), приймаються як від'ємні (зі знаком «-»), а показники, значення яких позитивно впливають на реалізацію цілей сталого розвитку, приймаються як додатні (зі знаком «+»). Оскільки показники, враховані у запропонованій моделі мають різні одиниці виміру, то вони мають бути нормалізовані і прийняті для подальших

розрахунків. Відповідно, аналізуючи динаміку індексу сталого розвитку по певній країні, можна зробити висновок щодо тенденцій із забезпеченням її розвитку в даному напрямку. Аналогічно, порівнюючи декілька країн за індексом сталого розвитку, можливо оцінити, яка з країн досягла більших успіхів у дотриманні концепції сталого розвитку з врахуванням безпекового контексту.

Таблиця 9.3

### Індикатори моделі оцінювання сталого розвитку держави

| Індикатори                     |                                          | Джерело                                                                |                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                          | Назва ресурсу                                                          | Посилання на джерело даних                                                                                                                                                                                    |
| Економічна складова            |                                          |                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| x1                             | ВВП на душу населення                    | The World Bank. GDP per capita (current US\$).                         | <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>                                                                                                                                         |
| x2                             | Приплив ПІІ                              | UNCTAD. Global foreign direct investment flows over the last 30 years. | <a href="https://unctad.org/data-visualization/global-foreign-direct-investment-flows-over-last-30-years">https://unctad.org/data-visualization/global-foreign-direct-investment-flows-over-last-30-years</a> |
| x3                             | Відтік ПІІ                               |                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| Екологічна складова            |                                          |                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| x4                             | CO <sub>2</sub> викиди на душу населення | Our World in Data. CO <sub>2</sub> emissions.                          | <a href="https://ourworldindata.org/co2-emissions">https://ourworldindata.org/co2-emissions</a>                                                                                                               |
| x5                             | Індекс забруднення                       | Pollution Index                                                        | <a href="https://www.numbeo.com/">https://www.numbeo.com/</a> .                                                                                                                                               |
| x6                             | Кліматичний індекс                       | Climate Index                                                          |                                                                                                                                                                                                               |
| Соціальна складова             |                                          |                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| x7                             | Очікувана тривалість життя               | The World Bank. Life expectancy at birth, total (years)                | <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>                                                                                                                                         |
| x8                             | Смертність                               | The World Bank. Death rate, crude (per 1,000 people)                   | <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>                                                                                                                                         |
| x9                             | Рівень задоволення життям                | Our World in Data. Self-reported life satisfaction.                    | <a href="https://ourworldindata.org/happiness-and-life-satisfaction">https://ourworldindata.org/happiness-and-life-satisfaction</a>                                                                           |
| x10                            | Якість життя                             | Quality of Life Index                                                  | <a href="https://www.numbeo.com/">https://www.numbeo.com/</a>                                                                                                                                                 |
| Інноваційно-безпекова складова |                                          |                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| x11                            | Військові витрати                        | The World Bank. Military expenditure (% of GDP)                        | <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>                                                                                                                                         |
| x12                            | Витрати на охорону здоров'я              | The World Bank. Current health expenditure (% of GDP)                  | <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>                                                                                                                                         |
| x13                            | Індекс безпеки                           | Safety Index                                                           | <a href="https://www.numbeo.com/">https://www.numbeo.com/</a>                                                                                                                                                 |
| x14                            | Глобальний індекс інновацій              | Global Innovation Index                                                | <a href="https://www.wipo.int/">https://www.wipo.int/</a>                                                                                                                                                     |

Для проведення аналізу було обрано дані за період 2012–2020 роки з врахуванням доступності та відкритості інформації. Використовуючи

запропонований підхід, було розраховано індекси сталого розвитку для аналізованих держав (рис. 9.5).

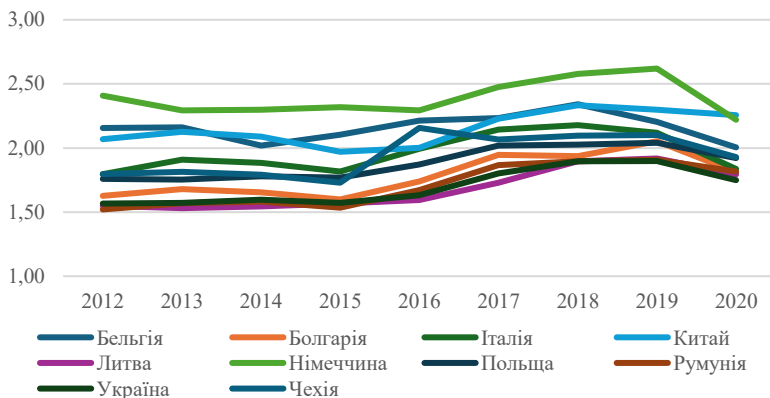


**Рис. 9.5. Індекси сталого розвитку для обраних країн для забезпечення національної безпеки**

Найбільш стійкою державою, виходячи з розрахованих значень індексів сталого розвитку, є Німеччина, оскільки дана країна демонструє кращі результати порівняно з аналізованими країнами при розрахунку екологічної, економічної та соціальної складових. Зокрема, в цій країні добрі результати за показниками руху інвестицій, витратами на охорону здоров'я, задоволеністю життям тощо. Динаміка змін показників для кожної держави нестабільна, серед основних тенденцій можна відзначити, що для всіх країн спостерігається позитивна тенденція (лінія тренду має позитивний нахил), а у 2020 році спостерігається зниження показника сталого розвитку, що щільно пов'язано з початком пандемії COVID-19. На жаль, останні місця в рейтингу посідають Україна та Болгарія, індекси сталого розвитку яких мало відрізняються один від одного. Звісно, в розрахунках було враховано показники по країнах до початку 2022 року, що відображає стан розвитку країн до початку військових дій в Україні. Отже, сталий розвиток у сучасних умовах є невід'ємним компонентом національної безпеки держав, що потребує комплексного підходу з інтеграцією інноваційних технологій та стратегічного планування. Впровадження системи національних індикаторів сталого розвитку, інтегрованих у документи стратегічного планування, дозволить забезпечити

координацію між економічною, екологічною та соціальною політикою, створюючи синергетичний ефект для зміцнення національної безпеки через призму довгострокової стійкості.

*Додаток А*

*Таблиця А.1*

**Країни-лідери за Глобальним індексом миру, 2025 р.**

| Рейтинг країни | Країна        | Значення індексу |
|----------------|---------------|------------------|
| 1              | Ісландія      | 1,095            |
| 2              | Ірландія      | 1,26             |
| 3              | Нова Зеландія | 1,282            |
| 4              | Австрія       | 1,294            |
| 5              | Швейцарія     | 1,294            |
| 6              | Сінгапур      | 1,357            |
| 7              | Португалія    | 1,371            |
| 8              | Данія         | 1,393            |
| 9              | Словенія      | 1,409            |
| 10             | Фінляндія     | 1,42             |

*Складено на основі [18]*

*Таблиця А.2*

**Країни-лідери за Індексом якості життя та Індексом безпеки, 2025 р. \***

| Індекс якості життя |            |                  | Індекс безпеки |                            |                  |
|---------------------|------------|------------------|----------------|----------------------------|------------------|
| Рейтинг країни      | Країна     | Значення індексу | Рейтинг країни | Країна                     | Значення індексу |
| 1                   | Люксембург | 220,1            | 1              | Об'єднані Арабські Емірати | 84,5             |
| 2                   | Нідерланди | 211,3            | 2              | Катар                      | 84,2             |
| 3                   | Данія      | 209,9            | 3              | Тайвань                    | 82,9             |
| 4                   | Оман       | 208,9            | 4              | Оман                       | 81,7             |
| 5                   | Швейцарія  | 205,0            | 5              | Гонконг (Китай)            | 78,5             |
| 6                   | Фінляндія  | 203,8            | 6              | Вірменія                   | 77,9             |
| 7                   | Ісландія   | 202,0            | 7              | Сінгапур                   | 77,4             |
| 8                   | Норвегія   | 195,0            | 8              | Японія                     | 77,1             |
| 9                   | Катар      | 193,3            | 9              | Естонія                    | 76,3             |
| 10                  | Швеція     | 193,2            | 10             | Словенія                   | 76,2             |

*\*Складено на основі [19]*

**Список використаної літератури**

1. Five Principles of Sustainable Development. Sustainable Development Commission. URL: <https://www.sd-commission.org.uk/>

2. Cortés M.E.T., Espino X.M., García M.J. (2025). Production of Silver Jewellery in Taxco, Guerrero, Mexico, Versus the Objectives of

Sustainable Development. *Mining Impacts and Their Environmental Problems*, pp. 197 – 207. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-72127-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-72127-4_11)

3. Skorobogatova N. (2022). Formation of sustainable development of competitive business in an unstable economy. In: IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC). Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.1109/SAIC57818.2022.9922912>

4. United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [Electronic resource]. URL:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987ourcommon-future.pdf>

5. Skorobogatova N. (2019). Sustainable development of an enterprise under industry 4.0 conditions. *International conference on creative business for smart and sustainable growth* (CREBUS). IEEE, 2019, pp. 1–5. <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840049>

6. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN. *Department of Economic and Social Affairs*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

7. Perdan S. (2010). The Concept of Sustainable Development and its Practical Implications. *Sustainable Development in Practice: Case Studies for Engineers and Scientists*, pp. 3 – 25. <https://doi.org/10.1002/9780470972847.ch1>

8. Skorobogatova N. (2025). Resource Provision for Crisis Management Measures in Local Communities: Accounting and Investment Aspects. Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management, 5. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-03>

9. Galantini Z. D. Y., Tezer A. (2018). Review: In the complex epoch is sustainability “out” resilience “in”? *Environmental Science, Philosophy, Economics*. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:135363694>

10. Brown K. (2015). Resilience, Development and Global Change. London. Routledge. 228 p. <https://doi.org/10.4324/9780203498095>

11. Pearson L. (2008). Applying 'resilience thinking' for sustainable development. *Environmental Science, Economics*. <https://doi.org/10.1071/EC142P16>

12. Béné C., Newsham A., Davies M., Ulrichs M., Godfrey-Wood R. (2014). Review article: resilience, poverty and development. *Journal of*



*International Development*. Volume 26, Issue 5 pp. 598–623  
<https://doi.org/10.1002/jid.2992>

13. Marchese D., Reynolds E., Bates M., Morgan H., Clark S., Linkov I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the total environment*. Volumes 613–614, pp. 1275–1283.  
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>

14. Singh A. (2024). Urban Resilience and Sustainability: A Comprehensive Review. *Journal of Sustainable Solutions*. 15(2), 33–38.  
<https://doi.org/10.36676/j.sust.sol.v1.i2.12>

15. Khan E. M. (2022). Comprehensive national security: contemporary discourse. *Margalla Papers*, 26 (I): 1–17.  
<https://doi.org/10.54690/margallapapers.26.I.94>.

16. Skorobogatova N. The Influence of innovations on the formation of the economic component of national security. *Створення, охорона, захист і комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, (26.04.2023, м. Київ):* ел. збірник / Упоряд.: В. В. Дмитренко, Ю. М. Перга. Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2023, с.298–303. URL: <http://cpdcipr.kpi.ua/article/view/278823/273479>

17. Дорошенко О. С., Скоробогатова Н. Є. Чинники збалансованого розвитку країн в умовах мінливого безпекового середовища. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2023. № 3-4. С. 86–96.

18. Global Peace Index. 2025. Institute for Economics & Peace. URL: <https://www.visionofhumanity.org/maps/#/>

19. Quality of Life Index by Country. (2025). Numbeo. <https://www.numbeo.com/quality-of-life>

20. SDG Index. (2025). SDG Transformation Center. URL: <https://sdgtransformationcenter.org/>

## **Глава 10**

### ***Узгодження безпекових дій у Європі на основі спільних уявлень про економічну конкуренцію та логістику***

**(С.В. Кузьмінов)**

---



Система глобальної безпеки є багатовимірною і включає у себе, зокрема, і економічну безпеку. Економічна безпека, у свою чергу, неможлива без забезпечення достатнього рівня конкуренції, у тому числі у сфері транспорту і логістики.

Дослідження питань просторового забезпечення конкуренції у системі глобальної безпеки і є метою цієї глави.

#### **10.1. Актуальність, метод, об'єкт**

*Метод.* Дослідження має, у основному, інституційний характер, тому відрізняється своєрідністю методу. Інститути трактуються як суспільні звички оцінювати ті чи інші об'єкти, події, і стани як позитивні або негативні, бажані або небажані, прийнятні або неприйнятні. Інститути існують у людській свідомості і не мають формального вираження. У цьому вони відрізняються від організаційних форм (організацій), які, надто у сучасних умовах, мають формальне свідчення існування – установчі документи, закон, кодекс, угоду про створення тощо.

Неформальний характер інституту визначає неможливість його прямого дослідження за допомогою лише суворих наукових методів. Інститут проявляється не прямо, а у наслідках свого існування, а саме, у тих ціннісних установках і оцінкових судженнях, покладених у основу рішень, які робляться у реальному житті. Багатогранність впливу інститутів визначає можливість і необхідність застосування конгломерату методів для вивчення слідів їхнього існування. У нашому дослідженні базовим є історіографічний метод. Але також включені елементи математичного моделювання, контент-аналізу, графічні абстракції.

Попереджаючи можливу критику, зауважимо, що формування інститутів у людській свідомості робить їх не просто залежними, а зітканими з людських упереджень, евристик, вірувань та інших елементів, що суперечать принципам раціонального мислення. Тому, нажаль, логічно правильний метод наукового дослідження, заснований на потенційно спростовних гіпотезах і подальшій їх перевірці, відомий як фальсифікаціонізм, просто викине інститути із поля розгляду. Тобто ми втратимо об'єкт дослідження. Натомість безумовно ненадійний зі строго доказової точки зору верифікаціонізм, базований на припущеннях, до яких підбираються адекватні підтримуючі свідчення, залишає інститути у полі зору. Тому, цілком усвідомлюючи вади обраного методу, у нашому дослідженні використовуємо саме його.

*Об'єкт дослідження: моделі просторового забезпечення конкуренції.* Корпус знань сучасної економіки представляє собою багатшарове утворення із різних моделей. Моделі верхнього шару використовуються для формування бізнесових стратегій, законодавства, і взагалі відносно непогано комерціалізуються. У той же час більш фундаментальні моделі привертають значно менше уваги. Але така ситуація несе у собі потенційні загрози. Часом, при вирішенні поточних задач ми стикаємося з обмеженнями, визначеними нашим фундаментальним розумінням (чи нерозумінням) економіки, політики, суспільства.

Маючи шахівницю, ми можемо розігрувати різні партії у шахи, аналізувати дебюти, мітельшпілі та ендшпілі, вирішувати задачі та етюди. На шахівниці можна навіть спробувати зіграти у шашки (хоча не для всіх варіантів цієї гри шахівниця підійде). Але на шахівниці неможливо зіграти, приміром, у більярд і ще у сотні інших настільних ігор. Ба, це навіть не прийде нам у голову. З фундаментальними моделями ситуація та ж сама. Економісти десятками і сотнями років користуються фундаментальними моделями людини, часу, простору, конкуренції, але не помічають цього. Політики, юристи і інші користувачі економічних знань нерідко стикаються з проблемами на практиці, але не можуть отримати адекватної поради з боку фундаментальної науки, навіть не підозрюючи, чому.

Однією з таких фундаментальних, але малопомітних моделей є модель просторового забезпечення конкуренції. Вона визначає світогляд, але залишається за лаштунками, тим не менше, задаючи

рамки для багатьох рішень у сфері економіки та політики. Ця модель залишається поза полем зору дослідників з кількох причин:

1. Модель просторового забезпечення конкуренції є складовою моделей поведінки продавця на ринку товарів (досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії). У свою чергу моделі поведінки продавця імпліцитно складають основу для базової моделі ринкового ціноутворення. Нарешті модель ринкового ціноутворення визначає межі прийнятного і неприйнятного стосовно розподілу економічних ресурсів для задоволення потреб. Таким чином, модуль просторового забезпечення конкуренції є «підвалом третього рівня» навіть для такої загальнотеоретичної моделі як модель ринкового розподілу ресурсів. Не кажучи вже про формування законодавства про конкуренцію, розробку економічної політики, поточні комерційні проекти. За таких умов мало кому приходиться у голову вдаватися аж до таких глибин.

2. Моделі просторового забезпечення конкуренції є географічно та історично детермінованими. Звісно, як це ми покажемо далі, вони, за певних застережень, передбачають деяку гнучкість навіть у межах одного регіону. Але у цілому, реально свідомого вибору на користь тієї чи іншої моделі економічні суб'єкти не роблять. До того ж, реалізація моделі залежить, як правило, від дуже великої кількості осіб, що приймають рішення. Ці особи, найчастіше, мають різні (часом протилежні) інтереси, а тому не проводять реально узгодженої політики щодо логістичного забезпечення конкурентного протистояння. Проте усі вони приймають рішення, спираючись на певні ціннісні установки, які, насправді, втовкмачуються нам з дитинства, як у побуті, так і під час навчання. Простіше прийняти те, чим живе спільнота, у якій ви знаходитесь, ніж шукати щось інше, вірогідно, далеке у просторі і часі.

За таких умов не дивно, що питання аналізу моделей просторового забезпечення конкуренції не тільки не вирішується, але і не ставиться. Можна було б подумати, що воно не важливе, тому що занадто теоретичне. Проте це не так. Його невирішеність призводить до неможливості відповісти на інші, уже очевидно нагальні питання. Наприклад, питання про те, чи покращяться перспективи післявоєнної відбудови України, якщо Українській армії вдасться звільнити територію в кордонах 1991 р. Або ж питання про те, чи дійсно територія російської федерації має бути залишена, як є, для забезпечення енергетичної безпеки Європи, як це часом можна почути від деяких

європейських політиків, причому, не тільки прокремлівських. «Зависання» цих питань призводить до неможливості сформувати стратегію діяльності Української держави стосовно цілей війни, що, у свою чергу, призводить до нерозуміння українських меседжів союзниками.

*Варіації моделі просторового забезпечення конкуренції у Європі.*

Загальна форма моделі забезпечення достатнього рівня конкуренції на ринку може бути представлена як група з трьох умов:

$$\begin{cases} \sum_{i=0}^n S_i = 1 \\ S_i \leq S_{max} \\ i \geq N_{max} \end{cases}$$

Перша умова визначає, що ми формуємо повну групу суб'єктів, приймаємо до уваги усіх операторів на ринку. Сукупність їх ринкових часток  $S_i$  складає 1 (тобто 100%). Згідно з другою умовою, жоден з учасників ринку не повинен мати занадто великої частки на ринку. Третя умова говорить, що чисельність цих часток не має бути занадто малою.

Кожна з цих умов виглядає логічною, але при спробі застосувати їх на практиці виникає багато тонких моментів. Наприклад, проблемними є визначення  $S_{max}$  та  $N_{max}$ . Здоровий глузд підказує, що справа тут не у числах, як таких, а у тому, щоб забезпечити ефективне функціонування ринків. Проте здоровий глузд у кожного свій. Надто, коли виникає суперечка. Тому на практиці право визначати максимальні безпечні параметри розподілу ринкових часток делегуються арбітражному антимонопольному органу, назва та повноваження якого варіюються у різних країнах. Деякі країни визначають чіткі числові параметри, а деякі ні, по суті покладаючись на довільно обрані критерії і перекриваючи силою державної влади брак теоретичних обґрунтувань.

Проблемним є і визначення меж ринків. По суті, сучасна антимонопольна практика не надто далеко відійшла від ідеї, проголошеної під час укладання Аугсбурзького миру: *Cuius regio, eius religio* (укр. Чия влада, того і релігія). Межі ринків визначаються юрисдикцією органів державного управління і контролю, які працюють у рамках політичних кордонів. Проте розвиток міжнародної торгівлі підриває дієздатність такого підходу. На тлі глобалізації, простір функціонування найважливіших ринкових гравців виходить далеко за

межі національних держав, а міжнародна кооперація у сфері антимонопольного законодавства надійно гальмується прагненням тих же держав захистити свої національні інтереси. Втім, процес поступово рухається вперед завдяки зусиллям міжнародних торговельних організацій.

Такою ж лакуною залишається питання просторового забезпечення конкуренції. Важливо відділити його від моделей просторової диференціації товарів при монополістичній конкуренції, таких як «Місто на прямій» або «Місто на колі» (детальніше про просторові моделі конкуренції дивись у [1]). Важливою особливістю моделей, які використовуються при аналізі просторової конкуренції, є неявне припущення про те, що товар з'являється нізвідки, просто у місцях продажу, а сама модель фокусується лише на різниці у поведінці ринкових суб'єктів, яка виникає внаслідок географічного розподілу всередині ринку. При моделюванні просторового забезпечення конкуренції фокус зміщений за межі ринку, а аналіз відбувається з урахуванням географічних особливостей макрорегіону. Іншими словами, модель просторового забезпечення конкуренції фокусується не на тому, що проходить всередині ринку, а на тому, що відбувається за його межами.

Оскільки наше дослідження Європоцентричне, ми пропонуємо обмежитися розглядом двох моделей та однієї варіації просторового забезпечення конкуренції:

1. Web-модель.

2. Net-модель.

- 2а. Модель транспортного коридору.

Досить короткий перелік можливих моделей визначається по-перше, об'єктивними географічними обмеженнями (для комунікацій є море, узбережжя, і суходіл з різними ступенями транспортної зручності), а по-друге, інституціоналізацією відносин у рамках системи просторового забезпечення конкуренції. Інституціоналізацію ми визначаємо слідом за Т. Вебленом як суспільну звичку, уточнюючи, що інститути є наслідком траєкторії попереднього розвитку суспільства. Вони визначають пануюче уявлення про хороше і погане, бажане і небажане, прийнятне і неприйнятне. Оскільки при встановленні логістичної системи у міжнародній торгівлі кожен окремих суб'єкт функціонує у режимі невизначеності і ризику, то йому не залишається нічого іншого, як рухатися навмання, користуючись евристиками. У

випадку успішного використання евристики для пошуку маршруту, позитивний досвід фіксується. Суб'єкти з негативним досвідом просто зникають із системи, розорившись. Завдяки цьому, природний відбір відбувається досить інтенсивно, а система із режиму пошуку швидко переходить у режим інституту, де перегляд раніше закріплених оцінкових патернів відбувається вкрай рідко, або і взагалі ніколи.

## 10.2. Web-модель

*Web-модель* просторово асоціюється з узбережними містами, які одночасно є центрами торгівлі. Таке місто, у класичному варіанті, концентрується навколо ринкової площі та/або порту, має umland (прилеглу територію, яку воно обслуговує), та розгалужену систему морських торговельних маршрутів (рис.10.1). Сама ідея подібного міста існує у Європі, як мінімум, з часів давніх Афін і залишається популярною донині. Такий же формат є актуальним для Амстердама, Лондона і Единбурга, купецьких республік Венеції, Генуї, ганзейських Любека, Гданська, Копенгагена і ще десятків, якщо не сотень, таких же прибережних міст.

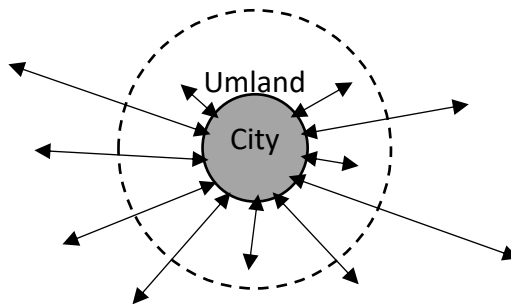


**Рис. 10.1. Графічне представлення Web-моделі**

Звісно, реальні морські маршрути, що йдуть до/від морського порту, лише віддалено нагадують симетричне павутиння. Проте не ідеальна симетрія тут важлива. Головна ідея полягає у іншому. Маршрути доставки товару до ринку можуть відрізнятися географічною дистанцією, але вартість доставки варіюється не так сильно завдяки ефективності морського транспортування. Крім того, блокування транспорту у відкритому морі навіть за нинішніх військово-морських

технологій представляє собою велику проблему. У всі часи блокади були можливі лише у деяких ключових точках – припортових акваторіях або у вузьких проливах. До того ж, блокади були і залишаються вкрай дорогим, небезпечним, а тому, як правило, нетривалим заходом. З огляду на такі особливості, географічно несиметрична система маршрутів виглядає значно більш симетричною, якщо ми розглянемо її під кутом можливості та вартості доставки товарів морем. Тому у Web-моделі ринок можна розглядати як просторово відкритий для доставки товарів (морем) з єдиною центральною точкою контролю потоків (у порту).

До появи у кінці XIX століття кораблів із сталевим корпусом вантажопідйомність дерев'яних суден була незначною порівняно навіть з тодішньою, доволі скромною місткістю ринків. Відповідно, розмір партії доставки був незначним, а частота – високою. Крім того, віками (до появи радіо наприкінці того ж XIX століття) кожен капітан корабля володів відносною комерційною незалежністю. Це, можливо, не надто подобалося власникам великих торговельних компаній, яким ці кораблі належали. Але інакше було практично неможливо, просто у силу того, що Центральна контора (якщо така була) не могла прогнозувати ціни на заморських ринках заздалегідь, а також не могла отримувати інформацію і вести переговори з капітаном чи покупцями оперативно. Тож капітан залишався самостійним комерсантом.

Отже, маємо перелік:

- численні торгівці відносно невеликими партіями товару спокійно входять на ринок або (якщо тут торгувати не вигідно) виходять з нього;
- вони не формують коаліцій і не можуть довго користуватися ринковою ситуацією на свою користь, просто у силу свого розміру і тому що перебування корабля у порту нетривале;
- єдине джерело викривлення у цілому ідеального ринкового механізму – держава, яка збирає портові податки і іноді займається дискримінацією торгівців з подачі місцевих лобістів.

Це ніщо інше, як комплекс ознак ринку досконалої конкуренції з підручника мікроекономіки. І разом з тим це набір патернів для формування *інституту ринку*, тобто узагальненого суспільного уявлення про ідеальну модель ринкового саморегулювання, якої треба прагнути. А оскільки інститути значно стійкіші та довговічніші за реальні організаційні форми ринкових взаємодій, то ринок досконалої



конкуренції так і залишається недосяжною, але від того не менш бажаною мрією творців економічного регулювання.

Проблема однак полягає у тому, що уявлення про просторове забезпечення конкуренції, засноване на Web-моделі, залишається не тільки у нереалістичних моделях досконалої конкуренції з підручників, але і у реальних політичних рішеннях, наприклад, примусити путіна заплатити неприйнятно високу ціну за агресію проти України. Це абсолютно логічно, і спрацювало б у рамках Web-моделі (якщо путін мав би її у своїй голові), але важить дуже мало у рамках Net-моделі (яка, судячи за стратегічними рішеннями московського керівництва, визначає оцінкові патерни у Кремлі).

### 10.3. Net-модель

*Net-модель*, натомість, краще підходить до опису реальї просторового забезпечення конкуренції на суходолі. Якщо на морі вузьких місць, де можна поставити транзитний трафік під контроль, буквально рахована кількість (турецькі Босфор та Дарданелли, датський Зунд, порівняно нещодавно побудовані Суецький та Панамський канали), то на суходолі буквально усе є сукупністю вузьких місць. Ліси, болота, круті схили, водойми, або ж місця з браком питної води – усе це є перепонами на шляху швидкого та ефективного пересування. У результаті, незважаючи на потенційну здатність людей переміщуватися суходолом у будь-якому напрямку, у реальності складається мережа маршрутів, які перетинаються. Схематично Net-модель можна представити наступним чином (рис.10.2).

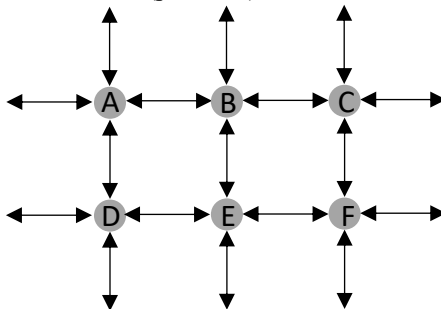


*Рис. 10.2. Графічне представлення Net -моделі*

На відміну від морських маршрутів, суходільне транспортування є вкрай залежним від дистанції та рельєфу. У розрахунку на одиницю переміщеного вантажу, витрати на суходолі у рази перевищують витрати на морі. Якщо на морі різницею у дистанції можна було нехтувати (у певних припустимих межах) то на суходолі важить кожен кілометр і кожен поворот.

Це створює передумови для перетворення простору у ресурс. Термін «ресурс» у нашому дослідженні ми трактуємо максимально широко. Ресурсом ми називаємо будь-який компонент економічного процесу, вилучення якого знизить ефективність цього процесу або ж призведе до повної його зупинки. Якщо ключові учасники процесу (будь-якого: виробництва, споживання, торгівлі, але у даному випадку – транспортування) усвідомлюють силу певного ресурсу, то власник ресурсу може їх шантажувати вилученням ресурсу і, таким чином, збитками. Під цією загрозою власник вимагає для себе частку продукту з усього економічного процесу. Заборона пересуватися певною територією може нанести збитки торговцям, а тому контроль території може бути ефективно перетворений на ресурс.

Як це працює? Припустимо, на рис. 10.2 товар треба перемістити з точки А у точку С. Найкоротший маршрут – АВС. Але що, як маршрут АБ заблокований власником цієї території? Тоді залишаються альтернативні маршрути, наприклад, АDEBC або АDEFC. Кожен з них, звісно, довший і дорожчий ніж АВС. Питання лише у тому, що з цих двох більше: додаткове зростання витрат або викуп, який вимагає власник для розблокування маршруту АВ.

На відміну від Web-моделі, де є лише центральна точка контролю, яка до того ж співпадає з місцем генерації прибутку від продажу доставленого товару, Net-модель має кілька точок контролю, які, як правило, не пов'язані з місцем генерації прибутку від продажу кінцевого товару ані у часі, ані у просторі. Це перетворює гру між власниками маршрутів на кооперативну, залишаючи її, тим не менш, конкурентною. У нашому прикладі прибуток може генеруватися, приміром, у кінцевій точці С, тоді як усі інші маршрути і транспортні вузли можуть лише претендувати на те, щоб отримати частину від цього прибутку, дозволяючи товару пройти крізь свою територію.

Намагаючись отримати свою частину пирога, власник маршруту АВ може спробувати вступити у зговір з власниками інших, потенційно конкурентних маршрутів та вузлів, але за співпрацю доведеться щось їм

пообіцяти також. Такі конкуренто-кооперативні взаємодії автоматично виштовхують відносини між учасниками транспортно-логістичної гри за межі простих ринкових угод, заснованих на компромісі цін. Така ситуація у мікроекономіці має назву недосконалої конкуренції і характеризується, зокрема, редуцією цінової конкуренції і заміною її неціновою конкуренцією.

Географічні причини також посилюють тенденцію до відходу від моделі досконалої конкуренції. Природно, що на суходолі кількість реально доступних маршрутів значно менша, ніж на морі. Якщо на морі, без особливого перебільшення, ми можемо стверджувати, що потенційна кількість маршрутів дорівнює кількості рейсів суден, то на суходолі це абсолютно не так. Поставивши територію під контроль, власник може ефективно обмежувати свободу пересування вантажів. Влада переходить від власників транспортних засобів (яких, очікувано, більше) до власників територій (яких, природно, менше). У мікроекономіці таку форму недосконалої конкуренції між нечисленними постачальниками називають олігополією (дослівно: «мало продавців»). Відомо, що за умов олігополії роль цінової конкуренції знижується. Натомість посилюється тенденція до змов, злиттів та поглинань.

Особливе значення у Net-моделі мають точки перетину або ж транспортні вузли, оскільки вони дозволяють контролювати кілька напрямків одночасно. Займаючи перехрестя, можна тими ж самими засобами контролювати не одну, а відразу кілька ланок мережі. Це кратно підвищує ефективність ресурсоволодіння. Звісно, реальні ландшафти не виглядають так ідеально, як представляє нам рисунок 2. У реальності вузол може бути точкою поєднання не лише чотирьох, але також трьох, або навпаки, п'яти чи й навіть більше ланок. Чим більше маршрутів потенційно блокує вузол, тим краще.

Домовляючись з власниками конкуруючих маршрутів та вузлів, або просто захоплюючи чи руйнуючи їх, можна отримати монопольну владу на транспортування. Це збільшує вигоди того хто залишився домінуючим суб'єктом. Такий куш спонукає власників територій поширювати свою владу і на інші суміжні території. Таким чином конкуренція ще більше редукується і модель від олігополії переходить до монополії.

Редукована Net-модель перетворюється на транспортний коридор, у межах якого існує єдина магістральна лінія постачання товару але

немає реальних обхідних шляхів. Різні стадії постачання по магістралі можуть належать різним власникам. Подібна модель непогано описує реальну ситуацію Північної гілки Великого шовкового шляху, яка йшла від західних районів Китайської імперії через центральну Азію до східної Європи, завершуючись у Криму. На всьому шляху доставка йшла караванами, проте жоден караван не долав усієї відстані від Китаю до Криму, а проходив лише частину дистанції, продаючи свій крам іншим торговцям, які рухали його далі. На шляху каравани проходили територіями різних кочових племен, які долучалися до торгівлі та охорони і мали певний зиск від існування караванної торгівлі. Сусідні племена, відповідно, з одного боку конкурували між собою за землю для пасовищ і охорони (чи «охорони») торговців, а з іншого боку, були взаємопов'язані, намагаючись підтримувати сприятливі і безпечні умови для караванів. Тому ворожнеча мала стримуватися у якихось загальноприйнятних межах (рис.10.3).

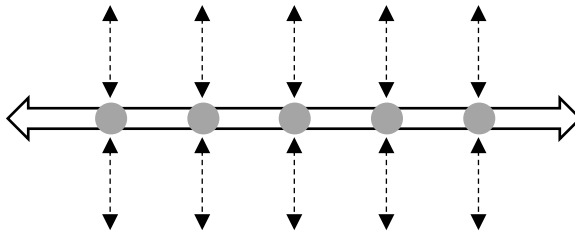


**Рис. 10.3. Редукція Net -моделі у транспортний коридор**

У цілому, на відміну від Web-моделі, Net-модель не просто не має досконалу конкуренцію у якості ідеального орієнтиру. Вона взагалі її не має, із суто технічних причин, означених вище. Це спричиняє кардинальні відмінності у сприйнятті реальності людьми, у яких домінують Web-цінності та людьми, у яких домінують Net-цінності. Деякі ціннісні установки, які формуються Web-моделлю та Net-моделлю представлені у табл. 10.1.

Навіть поверхневий розгляд цінностей, продукованих Web-моделлю та Net-моделлю, показує, що вони не є взаємовиключними. Ці цінності цілком сумісні і часто можуть спонукати до однакових дій. Втім, диявол у деталях. Хоча ми і не можемо безпосередньо бачити цінності, якими керуються інші люди, але можемо намагатися їх

побачити через оцінкові судження та наступні рішення, які ці люди роблять. Саме тут можливі неточності, похибки, і системні маніпуляції.

*Таблиця 10.1*

**Ціннісні орієнтири Web-моделі та Net-моделі**

| Web-модель                                | Net-модель                                 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Диверсифікація посилює                    | Уніфікація посилює                         |
| Інклюзивність є цінністю                  | Ексклюзивність є цінністю                  |
| Влада – це коли я кращий за конкурентів   | Влада – це коли конкуренти слабші за мене  |
| «Природа нічого не робить, робить людина» | Територія, навіть знелюднена, має цінність |

**10.4. Стратегія у Net-моделі: московський кейс**

Інституціоналізація Net-моделі призводить до поширення у суспільстві відповідних цінностей, трансформує спільноти відповідним чином і визначає те, як приймаються рішення. Звичайно, повної детермінованості у перетворенні ціннісних установок на рішення і подальші дії немає, але розглядаючи різні можливості, суспільства та індивіди з відповідними цінностями схильні обирати найбільш цінні (зі своєї точки зору) варіанти рішень. Це гарантує логічність і послідовність обраних стратегій і, кінець-кінцем, загальний успіх за умови, що цінності відповідають реаліям.

Прикладом такої успішної стратегії, детермінованої Net-цінностями, можна вважати кейс піднесення Москви у Східній Європі. Кілька століть після свого заснування Москва залишалась другорядним, нічим непримітним містечком. Усе змінила стратегія, яку Московське князівство (потім царство, потім імперія) почало реалізовувати приблизно з другої половини XV ст. В узагальненому і спрощеному виді причини як початково злиденного стану Москви, так і стратегію для її піднесення пояснює рис. 10.4, де схематично представлені основні торговельні магістралі у Східній Європі.

Перебуваючи в лакуні транспортно-логістичної мережі, Москва була приречена на жалюгідне існування у якості другорядного державного утворення. Так воно і відбувалося аж до завершення чергової громадянської війни за московський престол. У ході війни Василь II Темний вдало скористався моментом і розгромив Новгородську республіку, де намагався сховатися його конкурент. У

результаті Новгород погодився підписати угоду про свою часткову залежність від Москви та прийняти у себе московських намісників, формально залишаючись незалежним.

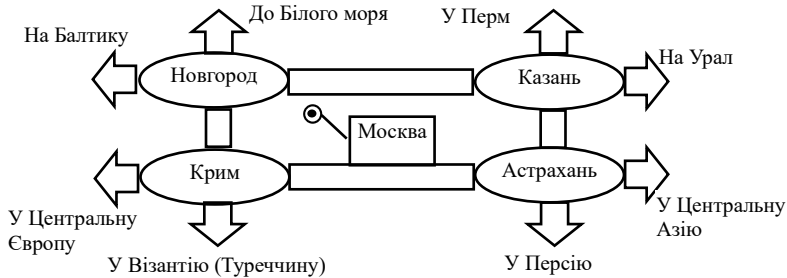


**Рис. 10.4. Схематичне зображення Net-моделі для Східної Європи**

Але навіть цей частковий контроль торгівлі суттєво послабив Новгород і, натомість, дав ресурси Москві. Це стало початком реалізації стратегії почергового захоплення і розорення ключових вузлів транспортно-торговельної мережі навкруги Москви. Реалізація стратегії зайняла кілька століть, але у результаті Москва із невеличкого поселення на болотах перетворилася на безумовного гегемона Східної Європи і країну всеєвропейського значення. Коротке уявлення про цю стратегію можна скласти на основі інформації, поданої у табл. 10.2.

Варта уваги різанина, яку Москва влаштовувала у кожному із захоплених міст. Якщо у Новгороді, навіть за офіційними московськими свідченнями, населення було майже повністю винищене або витіснене і замінено на переселенців з Московського князівства, і приблизно те ж саме відбулося у Казані, то вже у Астрахані люди, налякані чутками про казанську різанину, та нажахані понівеченими, скривавленими трупами казанських татар, які московіти відправляли прив'язаними до дерев'яних плотів вниз по Волзі у бік тоді ще незалежного Астраханського ханства, самі полишили свої домівки при перших чутках про наближення московітів і під час походу на Астрахань московське військо знайшло місто зовсім спорожнілим. Геноцид народів Криму розтягнувся на довше, оскільки часи вже змінилися, тож закінчити виселення кримських татар вдалося лише у 1944 р., за Сталінського режиму. І знову, як і у попередніх випадках, під час виселення тисячі татар було знищено, а на їхнє місце були переселені

люди, ідентичність яких була замінена на російську ще багато поколінь тому.

Таблиця 10.2

**Етапи реалізації стратегії Москви щодо отримання домінуючого положення у Східній Європі**

| Вузол     | Час захоплення (приблизно) | Наслідок                                                                                                                                                                         |
|-----------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Новгород  | 1456–1478                  | Переривання Волго-Балтійського сполучення для послаблення Ливонського Ордену на Балтиці і Казанського ханства на Волзі; передумови для подальшої експансії у Біломорський регіон |
| Казань    | 1487–1552                  | Послаблення Астраханського ханства, передумови для подальшої експансії у Пермський край, Урал та Сибір                                                                           |
| Астрахань | 1552–1556                  | Ізоляція Кримського ханства, контроль кочівників Причорномор'я та Прикаспію; підготовка плацдарму для експансії на Кавказ та далі у Персію                                       |
| Крим      | 1700–1783                  | Значне послаблення Туреччини; повзуча експансія у Центральну Європу та на Балкани                                                                                                |

Системність геноциду, який Москва проводить раз за разом впродовж половини тисячоліття, важко зрозуміти, користуючись Web-цінностями, але це легко пояснити, спираючись на Net-цінності. З Web-точки зору, територія, позбавлена людських або хоча б природних ресурсів не представляє цінності. Проте з Net-точки зору навіть безлюдна місцевість є цінною, якщо вона має логістичний потенціал. Її можна використовувати, дозволяючи транзит і отримуючи за це гроші для своїх потреб, а можна заблокувати, якщо зиск вигідніше отримати у іншому місці, перенаправивши транспортні потоки. Тому геноцид може виявитися цілком прибутковою річчю, що, втім, не робить його менш жахливим. Навіть більше, раціональне підґрунтя геноциду спонукає до його повторення, як успішного бізнес-проекту. Звісно, якщо немає внутрішніх або зовнішніх обмежувачів.

Важливою частиною Московської стратегії послаблення країн-сусідів по транспортному коридору у Net-моделі було і залишається блокування. Те, як воно відбувається, зручно розглянути на прикладі кейсу підготовки Москви до нападу на Україну. Напад, який розпочався у 2014 році, і перейшов у фазу повномасштабного вторгнення 2022 р., готувався заздалегідь, починаючи з 1992 року. Етапи підготовки представлені у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

**Хроніки російсько-українських газових конфліктів**

| Рік  | Дія                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1991 | Після розпаду Радянського Союзу Україна купує туркменський газ, розплачуючись промисловими товарами та продуктами харчування; Казахстан і РФ виступають транспортними посередниками                                               |
| 1992 | Перші словесні інтервенції щодо необхідності збереження Московю контролю над українською газотранспортною мережею                                                                                                                 |
| 1995 | Вперше призупинено постачання газу з Росії в Україну                                                                                                                                                                              |
| 2003 | Москва заблокувала транзит іноземного газу через свою територію; Російський оператор газових труб "Газпром" почав купувати газ у Туркменістану зі знижкою монополії, а потім перепродувати його в Україну з монополійною націнкою |
| 2005 | Москва зловживає владою; «Газпром» встановлює ціну на туркменський газ на рівні \$44, тоді як від України вимагає \$250; Таким чином, брокерська маржа становить майже 470%                                                       |
| 2009 | Росія починає активно блокувати постачання газу в Україну, вимагаючи контролю над промисловими, транспортними та військовими об'єктами; Починається будівництво обхідних газогонів                                                |
| 2014 | Росія починає неприховану інтервенцію; Крим, Донецька та Луганська області України окуповані Московю                                                                                                                              |

Послаблюючи сусідів по транспортному коридору блокуванням поставок, Москва, як і будь-який маніпулятор, який прагне поширення території контролю, має вирішити проблему пошуку альтернатив. Країна-сусід занепокоєна московськими маніпуляціями, намагатиметься знайти інший напрямок поставок. У рамках Web-моделі це виглядає як ефективний регулятор зловживань ринковою владою, але на суходолі це працює значно гірше. Якщо портове місто-ринок користується свободою переміщення по морю, то на суходолі кількість фізично доступних альтернатив рідко перевищує одну або дві. Проте навіть така бідна альтернатива може спрацювати.

Для ефективного блокування логістичних альтернатив у московській стратегії загалом використовується два підходи:

1. Завоювання/поглинання конкурентів. Це може бути як фізичне завоювання, так і скупка ключових інфраструктурних активів. Загальна ж ідея залишається та ж сама – монополізувати не тільки певний вузол логістичної системи, але і прилеглі альтернативи. Проте захоплення сусідніх вузлів мережі не вирішує питання доконечно, оскільки виникає сусідство з іншими, раніше віддаленими вузлами, які теж треба захопити для посилення монополійної влади. Таким чином, московська експансія постійно підігрівається внутрішніми причинами і ніколи не



зупиняється, за винятком випадків нанесених Москві військових поразок. Військовою поразкою вважаються, звісно, не людські втрати (люди у Net-моделі коштують небагато, майже нічого), а втрати територій, які Москва контролювала до початку війни.

2. Поділ суспільства сусідньої держави. Фактично мова йде про підкуп окремих представників бізнесової та/або політичної еліти у країні-сусіді по транспортному коридору. Таким особливим партнерам надається ексклюзивне право доступу до заблокованого логістичного ресурсу у обмін на лояльність до Москви. Загальні риси цієї практики залишаються незмінними вже понад пів тисячі років і їх легко знайти і у випадку деяких татарських шляхетних сімей, які перейшли на сторону Москви під час завоювання Казані, і у випадку деяких представників європейських країн, які лобіювали будівництво газогонів «Північний потік» та «Північний потік-2». Такі обрані Москвою представники еліти далеко не завжди отримують пряму фінансову підтримку з Москви (хоча і таке не рідкість). Частіше, наданий Москвою ексклюзивний доступ до логістичного ресурсу реалізується ними на цілком ринкових засадах, дозволяючи отримувати монопольний прибуток. Це у цілому, не тільки дозволяє Москві без зайвого клопоту оплачувати роботу своїх закордонних агентів, але і послаблює економіку сусідньої країни, готуючи підґрунтя до наступної московської експансії. Загалом, промосковським елітам дозволяють зайняти більш високо розташовані каюти на Титаніку.

Особлива частина стратегії – сполучення московських практик з Web-цінностями. Завдання полягає у тому, щоб дати можливість носіям Web-цінностей можливість добудувати у своїй свідомості несуперечливу картину реальності, яка утворилася у рамках суспільства, де домінують зовсім інші, Net-цінності. Частково це робиться через універсальний трансміттер цінності – гроші – як це ми розглянули вище у випадку підкупу еліт. Також важливими є спеціалісти, завданням яких є демонстрація того, що «росіяни теж люди» і забезпечувати таким чином роботу «путінферштейнерів» на Заході. Це дипломати, журналісти, члени академічної спільноти. Нарешті, для тих, хто фізично відвідує Московію, обладнані спеціальні точки входу, які виглядають як типові Web-місто з усіма зовнішніми атрибутами. Спостерігаючи навколо себе звичні для західного ока вітрини світових брендів і чуючи знайомі для західного вуха слова, легко змусити себе повірити, що і за лаштунками також знайома

картина – велике місто-ринкова площа з довколишнім умландом, хіба що дуже великим. Саме таке відчуття має виникати у візітерів Москви та Петербурга. Втім, для самих росіян ці точки входу так і залишаються чужими, у першу чергу з точки зору цінностей. «Є Москва, а є Росія», говорять вони, маючи на увазі, що ці два – зовсім різні світи. А у дуже популярній пісні місто Петербург, ще одна вітрина для Західних візітерів, характеризується як «блідний, худий євроокий прохожий».

Петербург є дуже показовим прикладом такої вітрини. Зовні місто виглядає абсолютно по-європейськи. У центральній частині розташовувалися причали для кораблів, поряд з ними біржа та адміралтейство, неподалік палац. Місто свідомо будувалося схожим на Амстердам, але з більшим розмахом та пишністю. Якщо ж іноземний візітер спробує зазирнути за лаштунки парадного фасаду Петербурга, то він побачить сіру убогість російського життя. Проте і в цьому випадку у носія Web-цінностей не виникне когнітивного дисонансу. У нього виникне відчуття присутності у звичайному колоніальному портовому місті типу Гавани або Санто Домінго. Хіба що місто-порт якесь завелике, та й територія Росії, з якої вивозять колоніальні товари якесь нереально велика порівняно з карибськими островами. Проте схожість ця оманлива. На відміну від реальних колоніальних міст-портів на узбережжях, позаду Петербурга не просто плантації кави та цукрової тростини, а величезний світ з абсолютно іншими цінностями і манерою бачити світ. Дверцята шафи та двері багатоквартирного будинку можуть здаватися схожими між собою, але це не одне й те ж саме.

У московських практиках немає нічого унікального. Значною мірою це поєднання практик кочівничих державних утворень Центральної Азії з імітацією торговельних та колоніальних практик Заходу. Але тривалість цих практик, масштаби і, відповідно, значимість для розвитку Європи взагалі та Східноєвропейсько-Центральноазійської частини Євразії зокрема, потребує свідомого ставлення для підвищення ефективності роботи з Москвою.

## 10.5. Використання Net-моделі для конструювання конкурентного середовища у Східній Європі.

Розуміння відмінностей між Net-цінностями та Web-цінностями може допомогти як у аналізі минулих помилок у взаємодіях західних країн з Москвою, так і у формуванні ефективної стратегії Заходу на майбутнє.

Не претендуючи на вичерпність списку, надамо приклади лише кількох подібних помилок.

1. *Не дати Путіну перемогти.* З цією метою Україні постачалася зброя, але в кількості і за графіком, який виключав поразку російських військ та їх відступ. Найпоказовішою є затримка у постачанні зброї з США у 2022–2023 роках. Офіційно визнана НАТО затримка у постачанні зброї та боеприпасів на чотири місяці дала можливість російським військам фортифікувати захоплені раніше райони на півдні України та забезпечити для себе вільний суходільний рух до Криму, а також надійно відрізати Україні доступ до Азовського моря. Можливо, у термінах Web-цінностей такий розвиток подій не має особливого значення, але у системі Net-цінностей це гігантська перемога Москви. Навіть якщо нічого більше не відбудеться, захоплення суходільного коридору у Крим буде розглядатися як величезне національне надбання, цінність якого не можуть нівелювати будь-які людські та фінансові втрати, які Москва понесла, а також ще понесе у ході війни проти України. Територія у Net-системі – це ключовий ресурс, тривалий та надійний, а люди та гроші – це щось скороминуче і, у кращому разі, допоміжне. Витратити другорядне заради отримання дійсно цінного – це реальна перемога. Тому якщо американський задум був не дати Путіну перемогти, то завдання було з тріском провалене.

2. *Зробити ціну війни неприйнятно високою для Путіна.* На увазі маються фінансові втрати (наприклад, арешт коштів Москви, депонованих у західних банках), або ж втрати російських військових на полі бою. Це також не може спрацювати оскільки базується на Web-цінностях. але з точки зору носія Net-цінностей фінансові втрати можна легко компенсувати, відновивши та посиливши монопольний контроль за логістикою. Для цього достатньо лише захопити більше територій. Що ж до людських втрат, то у рамках Net-цінностей піддані мають реально важливе значення лише тоді, коли вони потрібні для захисту території. Це ті, хто безпосередньо веде військові дії, або зайнятий на

допоміжних військових ролях, наприклад у військово-промисловому комплексі. Усі люди, які у цьому не задіяні, є не надто цінними, а деякі категорії розглядаються просто як нахлібники, від яких корисно позбавитися. Це, зокрема, безробітні, ув'язнені в тюрмах, тощо. Якщо їх вб'ють, то це навіть на краще. Проблема виникне лише у випадку, коли втрати будуть настільки великими, що виникне загроза вичерпання мобілізаційного резерву Росії і фізичної нездатності вести військові дії. Оскільки із самого початку війни військові втрати росіян залишаються жалюгідно малі порівняно з мобілізаційним резервом, то заяви про «санкції з пекла» сприймаються носіями Net-цінностей не більше як смішне, але безпечне дивацтво західних політиків.

3. *Зупинити бойові дії щоб врятувати життя.* Це навіть подвійна помилка. По-перше, у рамках Московського світосприйняття людські життя мають дуже мало цінності. Підтвердженням тому є так звані «м'ясні штурми», у які Москва посиляла своїх солдат під час Першої Світової війни, під час Другої світової війни, і продовжує посилати зараз, атакуючи Україну. Витрачаючи вдвічі більше солдат, ніж Збройні сили України, Москва отримує компенсації у вигляді невеличких шматочків знелюдненої території, проте, очевидно, не вважає таку практику неприйнятною. Тому риторика про збереження життя з вуст представників Москви – це явна маніпуляція. По-друге, у рамках Московської системи цінностей призупинка бойових дій є нічим іншим як фіксацією прибутку у квадратних милях. Вважати таку призупинку чимось тривалим не дозволяють п'ять століть попереднього досвіду. В усіх попередніх випадках Москва захоплювала сусідні держави у кількох послідовних війнах, кожного разу легітимізуючи надбання чужої території шматочком за шматочком. Жодного разу за ці півтисячі років не траплялося нічого такого, що могло б сіяти сумнів у дієвості московської стратегії. Тому було б вкрай нерозумно підозрювати Москву у заміні стратегії, яка досі працювала ідеально. Помилкою є сподіватися, що Москву зупинить щось інше, крім тотальної поразки на полі бою з обов'язковою втратою територій, які вона контролювала до початку війни.

Визнання помилковості поточних стратегій взаємодії західних країн з Московією відкриває шлях до створення більш ефективної стратегії, або хоча б до визначення головних параметрів такої стратегії. Очевидно, як і будь-яка інша стратегія, вона має починатися з ідеальної картини майбутнього, до якого слід прагнути. Звісно жорсткої наперед

заданої обумовленості у такій картині немає, але деякі важливі риси які точно мають у ній бути можна окреслити. Серед таких рис повернення до здорової логістичної структури у регіоні Східна Європа Центральна Азія. Необхідність такої трансформації нинішньої системи транспортних коридорів, контрольованих Москвою, впливає з раніше розглянутої нами тенденції до редукції повноцінної транспортної мережі на суходільних маршрутах. Це дуже подібно до того, як логіка поведінки суб'єкта у ринковому середовищі призводить до редукції ринкової конкуренції та перетворення ринку на монополію. І аналогічно до того, як боротьба з монополізмом може відбуватися лише за рахунок присилування грубою силою держави, боротьба з редукцією Net-системи забезпечення конкуренції стає можливою лише при сторонньому силовому тиску. Звісно, такий тиск є проблемою, оскільки він спрямований не на приватну компанію, а на державу. Але, як у випадку з монополізацією ринку, відмова від силової підтримки конкуренції призводить до ще гірших наслідків.

Ідеальна картина виглядає як відновлення повноцінної мережі маршрутів у напрямках Південь – Північ та Захід – Схід, щось подібне до схеми, зображеної на рисунку 10.2, але з урахуванням географічних, етнічних та демографічних передумов. Відповідно, це поле для широкої дискусії фахівців з різних галузей науки, а також представників етнічних спільнот. Але у якості стартового зразка, на нашу думку, можна прийняти історичну структуру торговельних шляхів, яка існувала у Східній Європі до початку гіпертрофії Москви.

Москва буде відчайдушно пручатися і протистояти такому сценарію, оскільки він означатиме, що Захід серйозно поставився до ситуації, яка склалася, і перейшов від політики умиротворення агресора до спроби реального вирішення Московської проблеми.

### **Список використаної літератури:**

1. Ricardo Biscaia, Isabel Mota, (2013), Models of spatial competition: A critical review, Papers in Regional Science, Volume 92, Issue 4, pp. 851–872
2. Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (1999). The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. MIT Press.

3. Behrens, K., & Thisse, J-F. (2007). Regional Economics: A New Economic Geography Perspective. *Regional Science and Urban Economics*, 37(4), 457–465.

4. Burger, M., van Oort, F., & Linders, G.J. (2009). On the Specification of the Gravity Model of Trade: Zeros, Excess Zeros and Zero-inflated Estimation. *Spatial Economic Analysis*, 4(2), 167–190.

**Глава 11**  
**Вклад України у кадрову безпеку та скорочення**  
**диспропорцій на ринку праці Європи**  
**(О.В. Захарова)**

---

Загострення демографічних проблем, старіння населення, а також дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили стали серйозними викликами для більшості країн світу. Особливо гостро ці проблеми проявляються у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС), де кадрові дефіцити у стратегічних галузях економіки загрожують значним уповільненням інноваційного розвитку та зниженням конкурентоспроможності економіки вже в найближчому майбутньому, що може суттєвим чином змінити розстановку сил серед ключових «гравців» світу. Пандемія COVID-19, фінансово-економічна криза, а згодом і війна в Україні, ще більше ускладнили соціально-економічну та гуманітарну ситуацію в європейському просторі, спричинивши перерозподіл трудових ресурсів та суттєві зміни у міграційних потоках. У цьому контексті кадрова безпека країн Європи набуває статусу одного з ключових елементів їхньої національної безпеки. Вона охоплює питання збереження, розвитку та раціонального використання людського потенціалу, а також лежить в основі формування партнерських механізмів співпраці між європейськими країнами у різних галузях і сферах для спільного більш швидкого подолання кадрових диспропорцій в Європі. Саме тому внесок України у забезпечення кадрової стабільності та збалансування ринку праці Європи стає надзвичайно актуальним і потребує комплексного наукового осмислення, спроба чого і буде зробленою в цій главі.

### **11.1. Кадрова безпека та стабільність ринку праці в країнах ЄС: тенденції та виклики**

У сучасному житті питання безпеки набуває для всіх країн світу, і країни Європи тут не є виключенням, статусу «надважливості» через цілу низку чинників різного походження. Це зумовлено суттєвим зростанням геополітичної напруженості, активізацією воєнних конфліктів в різних регіонах, глобальними економічними коливаннями та прискоренням технологічних змін, що суттєво впливають на стабільність соціально-економічних систем. До традиційних аспектів безпеки – продуктової, енергетичної, екологічної, військової – дедалі частіше додаються нові її виміри, серед яких кадрова безпека сьогодні посідає провідне місце. Саме кадрова безпека визначає здатність державної влади забезпечувати потреби економіки країни в кваліфікованих фахівцях і талантах, запобігати відтоку людського капіталу, генерувати й впроваджувати інновації в усі сфери життєдіяльності людини та підтримувати стійкий розвиток економіки на регіональному та національному рівнях.

Протягом останніх 20 років для більшості країн ЄС були характерними тенденції поступового зниження рівня народжуваності, проте рівень смертності населення залишався відносно стабільним з незначною динамікою до зростання (рис. 11.1). Такої відносної стабільності у часі вдалося досягти завдяки достатньому рівню доходів і можливостю населення споживати якісну і корисну їжу, високій якості медичних послуг, розвиненій соціальній інфраструктурі та ефективній системі охорони здоров'я у всіх 27 країнах Союзу. Це свідчить про певну адаптивність демографічних процесів до умов соціально-економічного розвитку кожної країни.

При цьому, максимальне значення коефіцієнта народжуваності в 2006 р. було характерним для Ірландії – 15,3‰, а мінімальне – для Німеччини – 8,2‰ [1]. У 2024 р. ситуація декілька змінилася і тепер максимальне значення коефіцієнта народжуваності має Кіпр – 10,2‰, а мінімальне – Італія – 6,3‰. Отже, можемо досить доказово бачити стабільну тенденцію до скорочення числа новонароджених у розрахунку на 1000 осіб населення країн ЄС протягом досліджуваного періоду, що виступає одним з найбільш потужних факторів пришвидшення тенденції старіння населення.

Що ж стосується динаміки у часі значень коефіцієнта смертності



населення, то в 2006 р. максимальне значення даного показника було характерним одночасно для Латвії і Болгарії і дорівнювало 14,9‰, а мінімальне – для Ірландії – 6,7‰. У 2024 р. ситуація не суттєво змінилася і тепер максимальне значення коефіцієнта смертності населення має Латвія – 14,3‰, а мінімальний рівень за собою знову утримала Ірландія – 6,5‰. Отже, за період дослідження пікові значення коефіцієнтів смертності мали незначну тенденцію до скорочення, що є дуже позитивним фактором. До того ж, слід акцентувати увагу на тому, що серед всіх країн ЄС демографічна ситуація в Ірландії є однією з найкращих протягом досліджуваного періоду через одночасно найнижчий рівень смертності та найвищий або досить високий (2024 р. – 10,0‰, що суттєво вище за загальний рівень по ЄС) рівень народжуваності в країні. Тому потребує подальших більш глибоких досліджень демографічна ситуація в цій країні з метою більш глибокого і детального визначення сукупності факторів, які привели до такого позитивного результату з метою перенесення надалі позитивного досвіду на інші 26 країн ЄС.

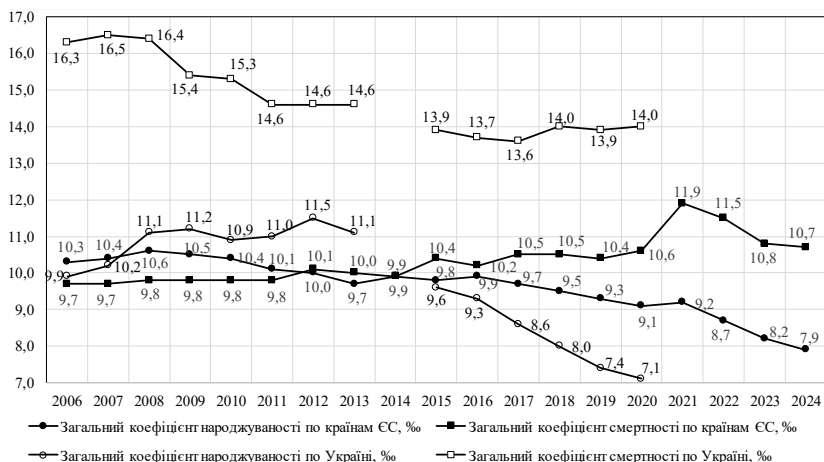


**Рис. 11.1. Динаміка загальних коефіцієнтів народжуваності та смертності населення в країнах ЄС та Україні протягом 2006-2024 рр., ‰**

Складено за: [1]

Слід також зазначити, що починаючи з 2014 р. в ЄС почалося досить негативне явище, з яким Україна живе весь період незалежності, – щорічне перевищення рівня смертності над рівнем народжуваності і розрив між цими двома базовими демографічними показниками з роками зростає. Дана динаміка лежить в основі досить негативних демографічних процесів, що відбуваються у віковій структурі населення країн і в кінцевому рахунку веде до загострення дуже небезпечної тенденції – старіння населення [2]. Однак, завдяки активній міграційній політиці та залученню молодих працівників з країн-партнерів ЄС вдається частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів. Це створює умови для підтримання стабільності ринку праці та забезпечення сталого економічного розвитку країн-учасниць.

Порівняно з ЄС, для України, до моменту нападу РФ, був характерним вищий рівень народжуваності (наприклад, 11,5 новонароджених в Україні проти 10,0 в країнах ЄС у розрахунку на 1000 осіб постійного населення в 2012 р.) при суттєво більш високій смертності та більш вираженому перевищенні рівня смертності над народжуваністю в країні, що свідчить про значні відмінності у рівні життя українців і мешканців країн ЄС та неефективну державну соціальну політику України. Такі тенденції протягом всього періоду незалежності країни можна охарактеризувати більш загрозливим явищем, ніж навіть діагностоване в країнах ЄС явище старіння населення, а саме вимирання населення [3; 4; 5]. А в останні одинадцять років ця тенденція в Україні через війну набула катастрофічних масштабів і на сьогодні рішення цієї проблеми ще не знайдено.

Перевищення у 2014 р. тенденцій смертності над народжуваністю в країнах ЄС призвело до відповідних негативних зрушень у динаміці значень показника природного приросту населення (рис. 11.2): по-перше, вони стали від'ємними, а, по-друге, при постійній тенденції їх зростання вже починаючи з 2020 р. скорочення населення країн ЄС перевищило рівень у 1,1 млн осіб на рік і максимального природного скорочення населення було досягнуто у 2022 р. – 1,28 млн осіб. І якщо б для України така динаміка була б непоправною і катастрофічною, то для країн ЄС вона лише незначно вплинула на загальну чисельність населення, спричинивши несуттєве падіння значення показника у 2021 та 2022 рр. (рис. 11.3). Надалі ми спостерігаємо відновлення тенденцій зростання чисельності населення країн ЄС, причиною чого можна вважати суттєвий «запас міцності», який забезпечується високим рівнем

і якістю життя в країнах ЄС, що стимулює населення з інших країн світу, у тому числі і України, до прийняття рішення про міграцію до однієї з країн союзу.

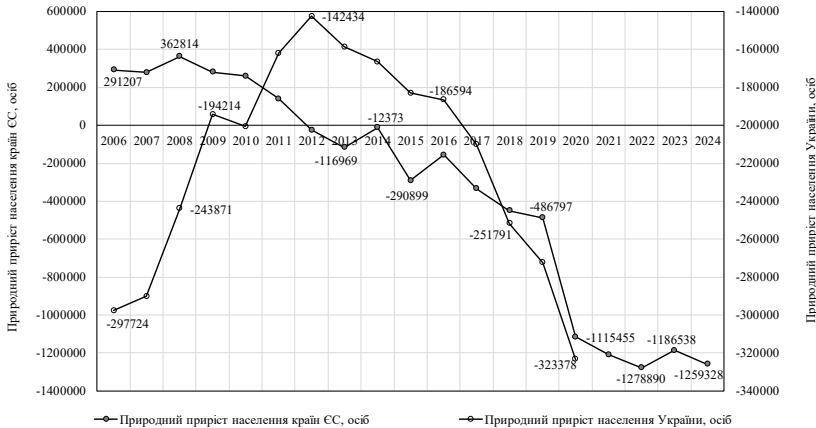


**Рис. 11.2. Динаміка природного приросту населення, характерного для країн ЄС та України протягом 2006-2024 рр., осіб**  
 Складено за: [1]

Хоча більшість країн ЄС демонструють низький, але відносно стабільний рівень приросту чисельності постійного населення, загальна тенденція до зростання чисельності населення стала можливою завдяки наявній міграційній політиці, високій соціальній підтримці сімей та ефективним програмам демографічного стимулювання. Незважаючи на прогресуюче явище демографічне старіння, країни ЄС змогли уникнути різких тенденцій скорочення населення завдяки ефективній інтеграції трудових мігрантів в економіку, у тому числі з України. Україна, у свою чергу, демонструє негативну тенденцію, що значно поглиблює розрив із європейськими країнами за темпами демографічного відновлення населення.

Дійсно, для України динаміка показника природного приросту населення мала протягом періоду дослідження спочатку позитивну тенденцію до скорочення майже в два рази розриву між числом народжених та померлих, проте починаючи з 2012 р. ситуація почала суттєво погіршуватися і напередодні повномасштабного вторгнення

значення природного приросту населення перевищило навіть найнижчий рівень показника, який був характерним для 2006 р. А це, у свою чергу, не могло негативно не сказатися на динаміці загальної чисельності населення України, яка демонструє стале скорочення значення показника протягом усього аналізованого періоду. Зменшення чисельності населення обумовлене не лише природними демографічними чинниками, а й активними міграційними процесами, посиленням потоків трудової еміграції та війсьними втратами (як військових, так і мирного населення) останніх років.

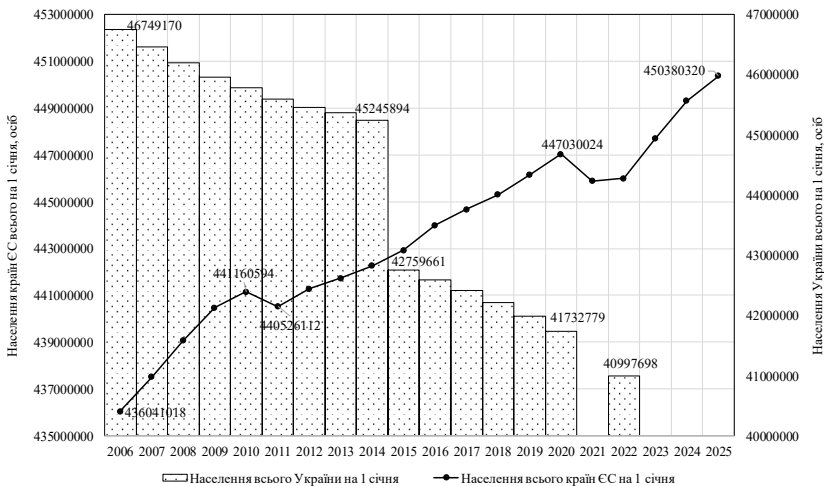


**Рис. 11.3. Чисельність населення станом на 1 січня для країн ЄС та України протягом 2006-2025 рр., осіб**  
 Складено за: [1]

Така ситуація створює серйозні виклики для забезпечення трудового потенціалу, функціонування соціальної інфраструктури та підтримки економічного зростання в країні як за часів війни, так і в повоєнний період. На тлі цієї ситуації контрастує досвід країн ЄС, де завдяки продуманій демографічній, соціальній та міграційній політикам вдалося стабілізувати чисельність постійного населення і навіть досягти поступового її зростання у часі не зважаючи на будь-які зовнішні форс-мажорні обставини. Саме тому європейська модель управління демографічними процесами може бути корисною для України у

контексті розробки стратегій післявоєнного відновлення та формування кадрової безпеки держави.

Важливим аспектом кадрової безпеки країни також виступає вікова структура населення певної території, яка визначає співвідношення між працездатним і непрацездатним населенням і яку можна охарактеризувати динамікою коефіцієнта вікової залежності, що є ключовим показником та маркером соціальної стійкості регіону. Існують різні методологічні підходи до розрахунку даного показника, проте нами обрано класичний варіант – співвідношення числа осіб у віці 0-14 років та 65 і старше до числа осіб у віці 15–64 роки (рис. 11.4). На наш погляд саме це співвідношення дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину вікової структури населення, трудового потенціалу та рівня соціального навантаження на економічно активну частину суспільства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння процесів демографічного старіння, рівня відтворення робочої сили та можливостей системи соціального забезпечення країни.

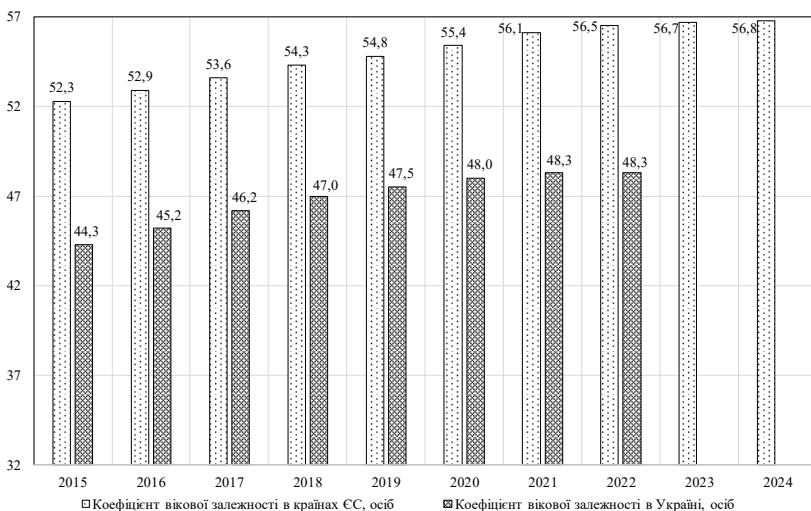


**Рис. 11.4. Динаміка значення коефіцієнта вікової залежності для країн ЄС та України протягом 2015-2024 рр., осіб**

*Складено за: [1]*

У країнах ЄС протягом всього періоду дослідження значення показника перевищувало 50 осіб непрацездатного населення в

розрахунку на 100 осіб працездатного населення і мало стабільну тенденцію до щорічного зростання, темпи якого останніми роками трішки сповільнилися. Такий рівень показника є досить високим, і навіть вищим за відповідне його значення, характерне для України, так як здебільшого означена динаміка забезпечується поступовим старінням населення та збільшенням частки осіб похилого віку у загальній чисельності постійного населення. За умови, що значення показника б зростало за рахунок чисельності осіб у віці 0-14 років, можна б було вважати таку динаміку за позитивну й таку, що створює стратегічне підґрунтя для довгострокового відтворення трудового потенціалу та забезпечення сталого демографічного розвитку країн. Однак, у реаліях країн ЄС зростання у часі значення коефіцієнта вікової залежності зумовлене саме старінням населення, що посилює навантаження на соціальні системи та пенсійні фонди країн-учасниць.

Дійсно, для даних 2024 р. спостерігається картина, коли в країнах ЄС на одного соціального утриманця приходить 1,76 працівника, що створює суттєво напружену ситуацію для пенсійної системи, системи охорони здоров'я та галузі послуг у сфері соціального забезпечення. Збільшення значення цього коефіцієнта у часі також свідчить про наявні тенденції старіння населення, оскільки кількість людей похилого віку зростає швидше, ніж чисельність працездатного населення. Така тенденція потребує активізації політики підтримки зайнятості, докладання зусиль для продовження трудової активності осіб старшого віку та залучення трудових мігрантів для збереження економічної рівноваги [6]. Водночас контрольований рівень імміграції дозволяє ЄС частково компенсувати дефіцит робочої сили, сприяючи оновленню трудового ресурсу та підвищенню рівня продуктивності праці в усіх галузях економіки. Таким чином, досягнення та подальше підтримання оптимального балансу між працездатним і непрацездатним населенням можна вважати одним з ключових завдань кадрової та соціально-економічної політики ЄС на найближчі роки задля стабілізації ситуації.

В Україні значення коефіцієнта вікової залежності протягом періоду дослідження мало постійну тенденцію до зростання в інтервалі від 44,3 до 48,3 осіб, тобто негативну динаміку, через скорочення частки молоді й відтік працездатного населення, що підкреслює актуальність проблеми регулювання кадрового балансу на національному та регіональному рівнях. Ситуація в демографічній сфері та на ринку праці в країні суттєво погіршується й через тенденції внутрішнього

переміщення населення, виїзд населення за межі країни в пошуках безпечних умов життя та інші об'єктивні причини. Ще однією загрозою для нарощування в часі значення даного показника є зростання смертності населення у працездатному віці, дітей та молоді через постійні обстріли рф мирних міст України, загибель на фронті військових та зростання рівня захворюваності і смертності населення через тривале перебування під потужним тиском стресових факторів. Лише в 2024 р. число народжених в Україні було втричі меншим за число померлих, що суттєво впливає на демографічну ситуацію в країні. У результаті вже сьогодні на ринку праці України відчувається суттєвий дефіцит трудових ресурсів, особливо високої кваліфікації, що може стати одним з факторів ризику при докладанні зусиль до реалізації програм повоєнного відновлення економіки країни.

Отже, проведене дослідження різних складових, що в комплексі формують фундамент кадрової безпеки на прикладі країн ЄС, дозволяє зробити висновок про системний характер політики забезпечення, збереження і нарощування трудового потенціалу в європейському просторі. Успішність цієї політики зумовлена вдалим поєднанням демографічних, освітніх, соціальних та міграційних інструментів, спрямованих на збереження балансу між потребами економіки та можливостями ринку праці.

Сьогодні європейські країни демонструють ефективну модель підтримання кадрової стабільності завдяки довгостроковому стратегічному кадровому плануванню, високому рівню соціального захисту в країнах та стимулюванню притоку інтелектуального капіталу з країн з більш низьким рівнем економічного розвитку. Разом з тим, у довгостроковій перспективі орієнтуватися виключно на зовнішній приплив достатньої кількості «робочих рук» є ризиковано і тому потрібно запроваджувати програми внутрішнього відтворення трудових ресурсів, орієнтовані на значне підвищення рівня народжуваності корінного населення, дієву підтримку сімей із дітьми, розвиток системи професійно-технічної освіти та перекваліфікації населення. Особливої уваги потребує стимулювання участі молоді у трудовій діяльності, розширення можливостей для жінок на ринку праці та інтеграція людей старшого віку і ветеранів у виробничі процеси через створення гнучких форм зайнятості й передачі передового досвіду молодому поколінню трудових ресурсів [6]. Такі кроки дозволять в стратегічному вимірі зменшити залежність європейських економік від зовнішньої трудової

міграції та забезпечити стійкість ринку праці у періоди суттєвих демографічних коливань. Крім того, розвиток людського капіталу всередині ЄС сприятиме посиленню інноваційного потенціалу економіки країн та підвищенню глобальної конкурентоспроможності європейського простору. У цьому контексті досвід країн ЄС може слугувати орієнтиром для України у формуванні власної системи кадрової безпеки, побудованої на принципах збалансованого розвитку, інклюзивності та стратегічного бачення майбутніх потреб економіки. Проте для того, щоб в Україні виникли передумови для успішної реалізації на практиці такої або аналогічної системи, необхідно на всіх рівнях управління докласти зусиль до припинення бойових дій, гарантувати безпеку життєдіяльності на всіх територіях країни та суттєво підвищити рівень і якість життя населення в ній, що стане підґрунтям для, по-перше, повернення українців, що виїхали в різні часи та за різних причин до дому, а, по-друге, мотивувати жителів інших країн розглядати та надалі обирати Україну за країну свого подальшого щасливого життя [7].

Нажаль це лише майбутнє, а сьогодні Україна вимушено стала одним із ключових донорів цінних трудових ресурсів для європейського ринку праці, що суттєво вплинуло на забезпечення кадрової безпеки і стабільності ринку праці в країнах ЄС. Масовий вимушений виїзд українських громадян, спричинений воєнною агресією, заповнив кадрові прогалини у низці критично важливих секторів економіки Європи – від сфери послуг, сільського господарства і логістики до охорони здоров'я, освіти та ІТ-сфери. Цей потік трудових ресурсів став важливим елементом підтримання функціональної стійкості європейських економік, особливо в умовах постпандемічного відновлення та зростання попиту на кваліфіковану робочу силу. Українські працівники, відомі своєю дисциплінованістю, працездатністю і працелюбністю, високим рівнем кваліфікації та адаптивності, стали значним чинником підтримання продуктивності праці та економічної стійкості у приймаючих країнах ЄС. Крім того, значна частка українських спеціалістів має середню та вищу освіту, що дозволило посилити інтелектуальний і технологічний потенціал приймаючих держав. Водночас українська діаспора стала каталізатором розвитку міжкультурних і професійних зв'язків, сприяючи формуванню єдиного кадрового простору між Україною та ЄС.



## **11.2. Україна як стратегічний партнер ЄС у забезпеченні кадрової безпеки та демографічної стійкості**

Трудова міграція, як соціально-економічне явище, по різному позначається на соціально-економічному розвитку регіонів, що приймають та регіонів-донорів трудових мігрантів. Країни, що відносяться до першої групи, завдяки трудовій міграції здебільшого отримують соціально-економічні переваги: залучення достатніх обсягів дешевої робочої сили, закриття вакансій на неprestижні та важкі роботи на ринку праці, зростання обсягу ВВП і доходів населення, скорочення соціальної напруженості у суспільстві тощо. Країни ж другої групи відчують такі негативні для розвитку економіки наслідки, як: скорочення економічно активного населення; падіння рівня інноваційності виробничих технологій, граничне зменшення фахівців у життєво важливих сферах діяльності та погіршення якості управлінських рішень на всіх рівнях через міграцію кваліфікованої молоді, фахівців із значним досвідом та науковців; не окупність інвестицій у людський капітал та його поступова втрата для країни тощо [3]. Саме у цій, другій, групі країн опинилася Україна, економіка якої протягом тривалого часу перебуває у глибокому соціально-економічному, фінансовому, політичному кризовому стані через значну кількість проблем від неефективної й нестабільної системи державного управління і поширення корупційних проявів на всі сфери економіки і до демографічної кризи й слабкої інноваційної стратегії розвитку. Через це населення працездатного віку з високим рівнем кваліфікації та потужним досвідом роботи здебільшого бачило для себе лише один варіант виходу з кризи задля забезпечення власним родинам стабільних умов життя на майбутнє – працевлаштування за кордоном. Прийняття українцями такого рішення стало однією з причин обмеження потенційних темпів зростання людського капіталу України.

В узагальненому вигляді можна виокремити дванадцять критеріїв, що сприяють прийняттю людиною рішення про еміграцію: родинний стан; наявність гідної роботи та умов праці; забезпеченість нерухомим майном; наявність рухомого майна; рівень освіти і престижність диплому; стан здоров'я людини та членів родини; можливості для якісного щорічного відпочинку; можливості забезпечити гідний рівень освіти та охорони здоров'я собі та членам родини; професійна амбітність; можливості задовольнити споживчі потреби; наявність

грошових коштів на «чорний день» [3; 7]. Звичайно, цей список може бути продовженим, проте саме означені чинники визначають той базовий контур діапазону прийняття людиною важливих для побудови траєкторії її життя рішень, що лежать у основі формування тенденцій нагромадження особистісного та суспільного людського капіталу.

Особливої гостроти проблема виїзду населення за межі країни на тимчасове або постійне проживання набула з початком повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію України 24 лютого 2022 р., коли в ролі біженців виїхало до європейських країн біля 8,3 млн осіб (більшість з яких представлена жінками – на середину 2022 р. їх питома вага дорівнювала 86,0% серед всіх українських воєнних мігрантів – та дітьми) [8; 9]. Протягом всього періоду війни чисельність українських воєнних мігрантів коливалася, так як весь час йшли одночасно різноспрямовані процеси виїзду та повернення українців в країну за різних причин суб'єктивного та об'єктивного характеру. У результаті на початок жовтня 2025 р. в Європі перебуває 5752670 осіб українських воєнних мігрантів [10]. При цьому найбільше українських біженців, за даними на 1 вересня 2025 р., перебуває в Німеччині – 1233280 осіб, Польщі – 1006900 осіб та Чеській Республіці – 397250 осіб [10].

Залежно від того, чи повернуться українці додому в період припинення бойових дій на всій території країни буде залежати можливість швидкої відбудови й відновлення економіки та інфраструктури України в повоєнний період. Проте навіть за оптимістичними сценаріями подальшого розвитку подій, зробленими фахівцями Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи, повернуться не більше 50,0% українських воєнних мігрантів. І орієнтуючись навіть на цей відверто замалий рівень можна вже сьогодні прогнозувати наявність гострого дефіциту національної робочої сили на ринку праці України для стабілізації соціально-економічної ситуації в країні по завершенню війни. А за умови, що повернуться лише 20,0–30,0% населення, яке під час війни виїхало в пошуках більш безпечних умов життя, що дуже ймовірно, вже сьогодні потрібно на державному рівні створювати комплексні програми стимулювання повернення українських громадян, які передбачатимуть як економічні, так і соціальні механізми реінтеграції. Йдеться, зокрема, про забезпечення житлом, створення робочих місць, податкові пільги для підприємців, що повертаються, а також програми професійної

адаптації та психологічної підтримки. Важливим напрямом має також стати розвиток регіональної інфраструктури та підвищення якості життя у громадах, щоб повернення стало не вимушеним, а усвідомленим вибором громадян. Необхідно також створити умови для залучення української діаспори до відбудови економіки України, у тому числі шляхом інвестування у місцеві бізнеси, проведення спільних освітніх та наукових ініціатив. Такий підхід дозволить не лише компенсувати кадрові втрати, а й трансформувати міграційний процес у джерело розвитку людського капіталу та відновлення економічного потенціалу України.

Дійсно, повномасштабна війна в Україні, попри свої драматичні наслідки для нашої країни, призвела до того, що український людський капітал став реальним фактором посилення кадрової безпеки країн ЄС. Мільйони українських фахівців забезпечили безперервність виробничих процесів, стабільність сфери послуг і функціонування соціальних систем у країнах ЄС [11].

Водночас їхній внесок має не лише кількісний, а й якісний вимір, адже завдяки своїй професійній культурі та гнучкості українці сприяють підвищенню ефективності та інноваційності європейських економік. Цей феномен створює нову модель кадрової взаємодії між Україною та ЄС, яка базується на принципах солідарності, взаємної вигоди та інтеграції людського потенціалу в єдиний європейський простір.

Важливою особливістю сучасної міграційної хвилі з України стало те, що переважну частку осіб, які виїхали до країн ЄС, становлять працездатні жінки та діти. Така гендерно-вікова структура міграційних потоків зумовлена тим, що чоловіки переважно залишилися в Україні через мобілізаційні обмеження. У короткостроковій перспективі це дозволило країнам ЄС частково знизити коефіцієнт вікової залежності, адже на ринок праці вийшли жінки працездатного віку, які активно інтегрувалися в економіку приймаючих держав. Одночасно відбулося оновлення демографічної структури населення країн ЄС за рахунок молодих українських сімей та дітей, що створює потенціал для майбутнього природного приросту.

Довгостроковим ефектом цієї тенденції стане зміцнення трудового потенціалу Європи за рахунок поєднання освіченості, мобільності та високої адаптивності українських мігрантів. Крім того, участь українських жінок у трудовій діяльності сприяє розширенню гендерного балансу в європейських економіках і підвищенню рівня

зайнятості у сферах, що потребують комунікативних і соціально орієнтованих компетенцій. Таким чином, вимушена міграція українців, попри її драматичні передумови, стала чинником позитивної демографічної трансформації та потенційного посилення кадрової стійкості країн ЄС.

Водночас війна в Україні принесла позитивні зрушення не лише в сферу кадрової безпеки країн ЄС, а й надала потужний поштовх і розвиток європейській економіці, навіть не зважаючи на ті значні обсяги фінансової допомоги, яку країни надали Україні безпосередньо та її біженцям. Прикладом позитивного впливу українських воєнних мігрантів на розвиток економіки країни, що їх прихистила, можна назвати досвід Польщі [12]. Українські біженці посилили в Польщі такі галузі як будівництво, логістику, транспорт та сферу послуг, причому здебільшого виконують роботи, які вважаються неprestижними серед поляків. За перші два роки війни українці в Польщі заснували 59,8 тис. приватних підприємств і нових бізнесів, тим самим створивши нові робочі місця для себе та поляків. За офіційними оцінками українські воєнні мігранти щороку своєю працею додають до ВВП Польщі від 0,5 до 2,4% і цей розмір має стабільну тенденцію до зростання.

Таким чином, Україна без перебільшення зробила відчутний внесок у забезпечення кадрової безпеки Європи, надавши саме цінне – людський капітал, який не лише підтримав стабільність ринку праці, а й посприяв соціально-економічній інтеграції та зміцненню гуманітарної єдності європейського континенту. З огляду на тривалість війни, цей внесок має не короткостроковий, а стратегічний характер, адже українські фахівці сьогодні формують частину нової європейської економічної архітектури, заснованої на принципах взаємопідтримки, солідарності та спільної відповідальності за розвиток людського потенціалу. У той час як Україна стикається з відтоком населення через трудову міграцію та воєнні дії, країни ЄС виграють у демографічному та кадровому вимірах. Це забезпечує Європі стабільність на ринку праці та розширення її людського капіталу, що є визначальним чинником у глобальній конкуренції.

Україна, у свою чергу, отримує можливість не лише зменшити безробіття, а й підвищити якість власного людського капіталу через участь у програмах професійного розвитку, стажування та академічної мобільності. Така взаємодія сприяє формуванню спільного кадрового простору, в якому відбувається обмін знаннями, навичками та

управлінськими практиками. Разом із тим, масштабна трудова міграція вимагає від української держави розробки механізмів утримання інтелектуального потенціалу та стимулювання процесів повернення фахівців після набуття ними європейського досвіду. Проте це питання є дуже болячим як для України, так і для європейських країн, які під час війни прихистили українських воєнних мігрантів. Так, без повернення мігрантів в Україну швидко відновити її економіку в повоєнний період навряд чи вдасться, натомість і країни ЄС не зацікавлені у поверненні тих українців, які вже адаптувалися, інтегрувалися в місцеве середовище, працевлаштовані самі й обрали місцеві дитячі садочки та школи для своїх дітей. Така ситуація створює складну дилему подвійної зацікавленості, коли Україна потребує повернення свого людського капіталу для відбудови, а країни ЄС – у його збереженні для підтримки власної кадрової стабільності. У довгостроковій перспективі це може призвести до формування нової моделі транскордонної мобільності робочої сили, за якої українські фахівці залишатимуться частиною спільного європейського трудового простору, зберігаючи водночас зв'язок із батьківщиною. Кроком в цьому напрямі є надання на державному рівні дозволу на можливість українцю мати подвійне громадянство. Саме тому важливо розробити двосторонні механізми партнерства між Україною та ЄС, спрямовані на взаємовигідну реалізацію потенціалу українських працівників і підтримку процесів післявоєнного відновлення країни [13]. Отже, питання кадрової безпеки набуває стратегічного значення не лише у національному, а й у континентальному вимірі, адже стабільність ринку праці є ключовою умовою економічного зростання та соціальної згуртованості країн ЄС.

### Список використаної літератури

1. Population change - Demographic balance and crude rates at national level. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO\\_GIND\\_\\_custom\\_18412266/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_GIND__custom_18412266/default/table).
2. Zakharova O.V., Lopushniak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. №3(89). Pp. 17-31. <https://doi.org/10.7366/1509499538902/>
3. Zakharova O.V. Ukraine's loss of human capital due to demographic, socio-economic and socio-political crises, 1990-2019. *Revista*

*Galega de Economia*. 2020, v. 29 n. 2, p. 1–14.  
<http://dx.doi.org/10.15304/rge.29.2.6872>.

4. Захарова О.В. Тенденції нагромадження людського капіталу в Україні за період незалежності. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2020. Вип. 59. С. 85–97.

5. Захарова О.В. Демографічне старіння населення: наслідки та перспективи для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: наук. журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2018. № 9(37). С. 11–15.

6. Захарова О.В. Потенціал людини третього віку для суспільства. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2018. Вип. 49. С. 26–33.

7. Захарова О.В. Умови повернення трудових мігрантів в Україну. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2019. Вип. 55. С. 15–23.

8. Зменшення народжуваності, міграція та смертність: як Україна відновлюватиме демографічний рівень. *Kyiv Post Ukraine's Global Voice*. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/31481>.

9. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. Електронне видання. Київ, 2023. 191 с.

10. Ukraine Refugee Situation. Operational data portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

11. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи / Судаков М., Лісогор Л. Звіт. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 170 с.

12. BGK: Wpływ migrantów z Ukrainy na polską gospodarkę. 2025. URL: <https://www.bgk.pl/aktualnosc/bgk-wplyw-migrantow-z-ukrainy-na-polska-gospodarke-1/>.

13. Глобальні трансформації трудових ресурсів: забезпечення міграційний дискурс: монографія / С.П. Калініна, С.П. Ланська, В.В. Подунай, В.В. Воскобойник; за заг. ред. С.П. Калініної. Вінниця: ТВОРИ, 2025. 220 с.

## **Розділ 3**

# **Економічна безпека Європи та її складові**

## *Глава 12*

### *Економічна безпека як інституційна передумова інноваційного розвитку суспільства*

*(Ю.Є. Петруня, Т.О. Пасічник)*

---

У сучасних умовах людство стикається з багатьма безпековими викликами, які раніше не були настільки очевидними або не проявлялися з такою гостротою. Воєнні конфлікти, епідемії, соціальні заворушення, торгівельні війни окреслюють контури нової реальності та формують нові вимоги до архітектури безпеки. У таких обставинах стає дедалі очевидніше, що суспільний розвиток і економічне зростання – необхідні умови для підвищення добробуту людей – не можуть залишатися винятково в площині економічного дискурсу чи зводитися до суто економічних реформ. Без забезпечення базових умов безпеки неможливо розраховувати на довготривале економічне зростання. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває розгляд економічної безпеки як інституційної передумови інноваційного розвитку суспільства – питання, дослідженню якого присвячена дана глава.

#### **12.1. Інноваційність як невід’ємна ознака економічного розвитку**

На інтуїтивному рівні ідея тісного зв’язку між інноваціями та економічним розвитком сприймається як очевидна. Це уявлення має глибокі філософські корені, які сягають античної традиції, а в Новий час набуло нової форми в оптимістичних концепціях технічного прогресу як рушія суспільних змін. Зокрема, в утопічному творі Ф. Бекона *«Нова Атлантида»* (1627 р.) [1] наукове знання постає як основа ідеального суспільного устрою.

Фундамент для філософського осмислення технологій був закладений у праці Е. Каппа *«Онови філософії техніки»* (1877 р.) [2],



яка вважається початком формування окремого напрямку – філософії техніки. У цій роботі технічні засоби (зокрема інструменти і зброя) трактуються як «проекції» людських органів, тобто зовнішньою матеріалізацією тілесних функцій. Таким чином демонструється, що технологія розширює межі людських можливостей, будучи вкоріненою в тілесності та суб'єктивному досвіді людини.

У першій половині XX століття низка впливових мислителів – М. Гайдеггер, Дж. Дьйої, Г. Арендт, Г. Маркузе, Г. Андерс та інші – приділяли велику увагу аналізу ролі технологій у сучасному світі. Вони однак визнали, що технології стали центральною складовою суспільного життя, водночас наголошуючи на їхній амбівалентній природі. У філософських роздумах домінує критичне осмислення як потенційних небезпек, так і можливостей, які відкриває технічний прогрес. Особливо глибоко ці проблеми були опрацьовані у праці М. Гайдеггера *«Питання про техніку»* (1954 р.) [3], де йдеться про приховану сутність технологій і їхню здатність трансформувати спосіб людського буття.

Починаючи з кінця XIX століття, зокрема в працях Т. Веблена, у науковій і філософській літературі поступово сформувався підхід, відомий як технологічний детермінізм – концепція, яка надає технічному прогресу статус головного чинника історичних змін і суспільної еволюції. У радикальній формі ця теорія передбачає, що технології розвиваються самостійно, незалежно від соціального впливу, а всі значущі суспільні зміни є прямим наслідком технічних інновацій, що ігнорує взаємодію з політичними, культурними та інституційними чинниками. Як зазначає Т. Хауер, у межах радикального технологічного детермінізму технології розглядаються як автономна сила, незалежна від людської волі, яка визначає хід соціальних змін [4]. Такий підхід передбачає, що технічний прогрес є апіорно позитивним і неминучим, а суспільний вибір щодо напрямів його застосування – другорядним.

На нашу думку, філософія технологічного детермінізму концептуально закладена в неокласичній теорії економічного зростання, зокрема в моделі Р. Солоу – Т. Свона (1956 р.). У цій моделі технологія розглядається як суспільне благо – екзогенний чинник, який забезпечує універсальний і майже автоматичний вплив на економічне зростання. Такий підхід передбачає, що технічний прогрес є головною рушійною силою розвитку, незалежною від соціального чи інституційного контексту.

На відміну від жорсткої версії технологічного детермінізму, м'який детермінізм визнає провідну роль технологій, але підкреслює значення соціального середовища, яке визначає, як саме ці технології адаптуються, використовуються та розвиваються. Зокрема, А. Гершенкрон, Й. Шумпетер та їхні послідовники займали обережнішу позицію. Вони стверджували, що процес технологічного надолуження не є автоматичним і вимагає цілеспрямованих зусиль, інституційних реформ і відповідного організаційного середовища. Центральною темою в науковій літературі з цього питання є поняття «можливостей» («спроможностей»), які повинні бути створені на рівні підприємств, галузей і національних економік, аби уникнути пастки низького рівня розвитку [5, с. 2]. Інакше кажучи, наявність прогресивних технологій сама по собі не забезпечує розвиток без належної соціальної та інституційної підтримки.

Починаючи з середини ХХ століття, зросла критика ідеї технологічного детермінізму, особливо в контексті етичних та соціальних наслідків технічного прогресу. Підхід соціального конструювання технологій (SCOT), запропонований В. Бійкером, Т. Х'юзом і Т. Пінчем (1987р.) [6], поставив під сумнів ідеї технологічного детермінізму, і розглядав технології не як автономну силу, що формує суспільство, а як продукт взаємодії між соціальними групами, політичними інтересами, культурними нормами та інституційними структурами. Згідно з цією концепцією, саме суспільство визначає, які технології виникають, як вони впроваджуються і для чого використовуються. Тобто технологічний розвиток є не детермінованим фактором, а соціально вбудованим процесом, що залежить від дії формальних (закони, політики, норми) та неформальних (традиції, цінності, суспільні уявлення) інститутів. Одним із таких критичних інституційних чинників є система забезпечення економічної безпеки держави, яка впливає на здатність суспільства створювати інновації та реагувати на виклики, породжені новими технологіями.

Визнання соціального характеру технологій руйнує уявлення про їхню нейтральність і акцентує відповідальність суспільства за вибір, розвиток і застосування технічних рішень. Це означає, що інновації не є ані апіорно корисними, ані неминучими – їхній вплив залежить від контексту, в якому вони реалізуються, і від наявності механізмів, які сприяють їх впровадженню.

Незалежно від того, чи приймаємо ми концепцію технологічного детермінізму (у її радикальному або м'якому варіанті), чи дотримуємося підходу соціального конструювання технологій, сучасна економічна думка фактично виходить із припущення, що розвиток – суспільний або економічний – неможливий без технічних знань і впровадження інновацій. Ідея інноваційного розвитку стала домінантною, а інноваційність – ледь не нормативною вимогою до будь-якої моделі прогресу. Сьогодні інноваційна спрямованість розглядається не як один із можливих шляхів розвитку, а як його незаперечний імператив. Однак виникає питання: чи дійсно розвиток неможливий без інновацій? Чи маємо ми підстави вважати, що будь-який прогрес має бути інноваційним за своєю суттю?

Те, що інноваційність сприймається як невід'ємна ознака розвитку, стало результатом кількох історичних, інтелектуальних і методологічних зсувів:

- по-перше, починаючи з епохи Просвітництва, а особливо після Промислової революції, у європейській думці закріпилася ідея про те, що суспільний прогрес ототожнюється з технічним прогресом. Підвищення продуктивності, раціоналізація праці, секуляризація і науково-технічні відкриття розглядалися як маркери модернізації, а отже – і самого розвитку. Хоча цей зв'язок не завжди був безпосереднім, саме він ліг в основу оптимістичних концепцій розвитку, в яких технології виступають головним рушієм перетворень;

- по-друге, у XX столітті в економічній теорії це уявлення набуло аналітичного оформлення. Роботи Й. Шумпетера, який увів у науковий обіг поняття інновації як рушійної сили економічного розвитку [7], Р. Солоу, який продемонстрував внесок технологічного прогресу в економічне зростання [8], теорії людського капіталу Т. Шульца [9] і Г. Беккера [10] та багато інших представників економічної думки закріпили переконання, що сталий розвиток неможливий без технічних та організаційних нововведень. Технології поступово перетворилися з одного з факторів виробництва на ключову детермінанту економічного успіху;

- по-третє, з другої половини XX століття, особливо з 1980-х років, міжнародні організації (Світовий банк, ОЕСР, ООН) популяризують концепцію «інноваційної економіки», де наукові дослідження, новітні технології, інновації та освіта стали розглядатися як основні індикатори «розвиненості» країн. У стратегічних документах часто відбувається

пряме ототожнення понять «економічний розвиток» та «інноваційний розвиток» [11]. Наприклад, у звітах ОЕСР чи Європейської комісії індекси інноваційної спроможності напряду пов'язані з прогнозами довгострокового зростання. У результаті цього і в академічному, і в політичному дискурсі поняття розвитку майже автоматично стало асоціюватися з економічним зростанням, технологічною модернізацією, інноваційним поступом. Такий підхід дещо витісняє альтернативні інтерпретації розвитку – як покращення якості життя, культурного вдосконалення, соціальної справедливості тощо. Небезпека полягає в тому, що ціннісне бачення розвитку замінюється технократичною парадигмою, у якій розвиток розуміється виключно як технологічне вдосконалення.

Якщо ж розглядати інновації як чинник, який впливає на процес економічного розвитку, постає потреба глибшому аналізі характеру цього впливу. З одного боку, низка емпіричних досліджень підтверджує позитивний взаємозв'язок між рівнем інноваційної активності та економічною динамікою. З іншого боку, в літературі накопичено чимало свідчень про те, що інновації не завжди генерують бажаний соціально-економічний ефект і можуть, навпаки, поглиблювати структурні проблеми. Подібну амбівалентність деякі дослідники пояснюють низькою ефективністю впровадження та масштабування інновацій, зростанням безробіття внаслідок автоматизації та роботизації виробництва, поглибленням нерівності доходів через нерівномірний доступ до інновацій, монополізацією результатів науково-дослідних розробок великими технологічними компаніями тощо [12, с. 58].

Для розуміння механізмів інноваційного розвитку вагоме значення мають праці К. Фрімена і Б.-О. Лундвалла – засновників теорії національних інноваційних систем. Вони підкреслюють, що успішність інноваційної діяльності залежить не від ізольованої дії окремих елементів, а від узгодженого функціонування всієї системи як цілісного організму. Особливу увагу вони приділяють ролі державної інноваційної політики, покликаної створити сприятливе інституційне середовище для розвитку і впровадження нововведень. Згідно з теорією інноваційних систем, визначальний вплив на їхнє формування мають інституції – зокрема закони, регуляторні і культурні норми, стандарти, які можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційний процес [13, с. 5-6].

Узагальненням викладених теоретичних підходів може слугувати цитата з праці Д. Норта і Р. Томаса: *«Фактори, які ми перелічили (інновації, економія масштабу, освіта, накопичення капіталу тощо) не є причинами зростання; вони і є зростанням»* [14, с. 2]. З огляду на викладене постають ключові питання: якщо ми ототожнюємо інноваційний розвиток з економічним, визнаючи технологічний компонент його органічною та невід’ємною складовою, а також поділяємо філософську позицію соціального конструювання технологій, то які чинники є фундаментальними детермінантами (рушійними силами) інноваційного розвитку? Що саме на макрорівні зумовлює не лише появу нових технологій, а й їх успішну адаптацію, поширення та вплив на соціально-економічні процеси?

Щоб дати відповідь на ці питання, недостатньо зосереджуватись виключно на аналізі механіки економічного зростання – тобто на безпосередніх змінних, які дозволяють моделювати його динаміку. Так, на думку Д. Аджемоглу, існують безпосередні чинники, які визначають механіку економічного зростання і необхідні для побудови формальних моделей, а також фундаментальні чинники розвитку, які формують передумови для розвитку, які складно формалізувати, але саме вони пояснюють, чому країни з подібним ресурсним потенціалом демонструють різні результати в економічному розвитку [15, с. 110].

Безпосередні чинники зростання – природні ресурси, праця, капітал і технології – відомі ще з праць класичної політичної економії. Водночас щодо фундаментальних причин у науковій спільноті немає єдності: економісти, історики, соціологи пропонують різні пояснення. Д. Аджемоглу виокремлює чотири ключові гіпотези, які пояснюють фундаментальні чинники економічного зростання [15, с. 110]:

1) **гіпотеза випадковості**. Передбачається, що країни з подібними вихідними умовами можуть рухатися різними траєкторіями розвитку через випадкові події або рішення, ухвалені у критичних точках. Ця гіпотеза перегукується з положеннями загальної теорії складних систем, де зазначено, що поблизу точки біфуркації ключову роль відіграють випадкові флуктуації, тоді як між ними домінують детерміновані чинники [16, с. 215];

2) **географічна гіпотеза**. Під географією маються на увазі усі природні чинники, які впливають на людину як частину екологічного середовища. Вони ж можуть визначати і траєкторії економічного зростання: наявність ресурсів впливає на продуктивність

промисловості, клімат і якість ґрунтів – на сільське господарства, особливості топографії – на логістику та комунікації тощо. Деякі дослідження також пов'язують клімат із схильністю людей до заощаджень і більш раннім чи пізнім споживанням. Таким чином, географічна гіпотеза добре інтегрується у формалізовані моделі економічного зростання;

3) *культурна гіпотеза*. Це система переконань, цінностей і уподобань, які впливають на економічну поведінку індивіда [15, с. 111]. Її доцільно розглядати ширше – як гіпотезу про неформальні інститути, яка охоплює відмінності у релігійних переконаннях, національних культурах, мові, освіті, соціальній стратифікації, рівні мобільності тощо. Саме ці фактори визначають готовність суспільства до заощаджень, готовність відмовитись від споживання сьогодні заради споживання завтра, накопичувати капітал, інвестувати, проявляти підприємницьку активність, займатися тими чи іншими видами професійної діяльності, формувати структуру ринку праці й капіталу;

4) *інституційна гіпотеза*. Йдеться про формальні правила: закони, норми, політичну систему, які визначають економічну поведінку – зокрема, мотивацію до інвестування у фізичний, людський капітал та інновації [15, с. 111]. Як відомо, ключова роль формальних інститутів полягає у тому, що вони формують «правила гри» і сприяють зниженню невизначеності в соціально-економічних відносинах. Доцільно наголосити, що йдеться саме про формальні інститути – ті, що базуються на регуляторних механізмах та інструментах державного примусу. Важливою їх особливістю є те, що вони, на відміну від географічних умов, сформованих мільйони років тому, чи культурних традицій, успадкованих від попередніх поколінь, здебільшого є результатом суспільного вибору. Випадкові чинники (флуктуації), які також можуть впливати на економічну траєкторію, взагалі не піддаються контролю. Формальні ж інститути – піддаються змінам і відкриті до впливу з боку суспільства. Хоча окремий індивідуум, як правило, не може самостійно змінити «правила гри», колективна дія – участь у виборах, формування громадської думки – створює можливості для трансформації інституцій. Еволюційний характер формування (формального) інституційного середовища, в якому суспільство виступає не лише спостерігачем, а й активним суб'єктом, – є принциповим. Це свідчить про те, що на економічний розвиток можна

впливати цілеспрямовано – через створення або реформування існуючих інституцій.

## **12.2. Роль економічної безпеки в інноваційному розвитку**

Слід зауважити, що питання економічної безпеки як інституційної передумови інноваційного розвитку розкривається в науковій літературі доволі фрагментарно. Здебільшого економічну безпеку розглядають не як чинник, який формує передумови для інноваційного розвитку, а як один із можливих наслідків такого розвитку, один із індикаторів поточного стану економічної системи. У багатьох публікаціях досліджується саме зворотній зв'язок – вплив інновацій і технологічного прогресу на рівень економічної безпеки. Інноваційний розвиток позиціонується як інструмент забезпечення економічної безпеки [17], інноваційне підприємництво трактується як основа економічної безпеки [18].

На нашу думку, доцільно змінити аналітичну перспективу і розглянути проблему з протилежного боку: економічна безпека – це одна з ключових фундаментальних передумов інноваційного розвитку національної економіки. Адже за відсутності належного рівня економічної безпеки позитивний вплив інших чинників розвитку може бути істотно нівельований. Як тільки виникає певний ступінь непевності щодо прав власності або створюються додаткові адміністративні бар'єри, які перешкоджають діяльності підприємств, будь-які математично формалізовані моделі економічного зростання, побудовані на виробничих чинниках, даватимуть хибні прогнози розвитку.

Хоча в науковій та експертній літературі існує чимало визначень економічної безпеки, доцільно насамперед звернутися до тлумачення, запропонованого на офіційному рівні, оскільки йдеться про компонент формального інституційного середовища: *«економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання»* [19]. Вартий уваги той факт, що законодавець чітко підкреслює: економічна безпека є необхідною

умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання.

На нашу думку, виправданим є підхід, за якого економічна безпека розглядається як результат інтеграції обох інституційних гіпотез – формальної та неформальної – із чітко вираженим безпековим акцентом, що вкрай актуально в умовах глобальної турбулентності, гібридних загроз і конфліктів (рис. 12.1). Економічна безпека, у такому розумінні, містить елементи всіх чотирьох наведених раніше гіпотез:

- гіпотези випадковості – через наявність факторів, які не піддаються передбаченню і які потребують ефективного ризик-менеджменту (війни, пандемії тощо);
- географічної – через необхідність підтримувати ресурсну автономність;
- культурної – як відображення поведінкових реакцій економічних суб'єктів на ризики;
- інституційної – як здатність держави ефективно реагувати на погрози та забезпечувати стабільність «правил гри».

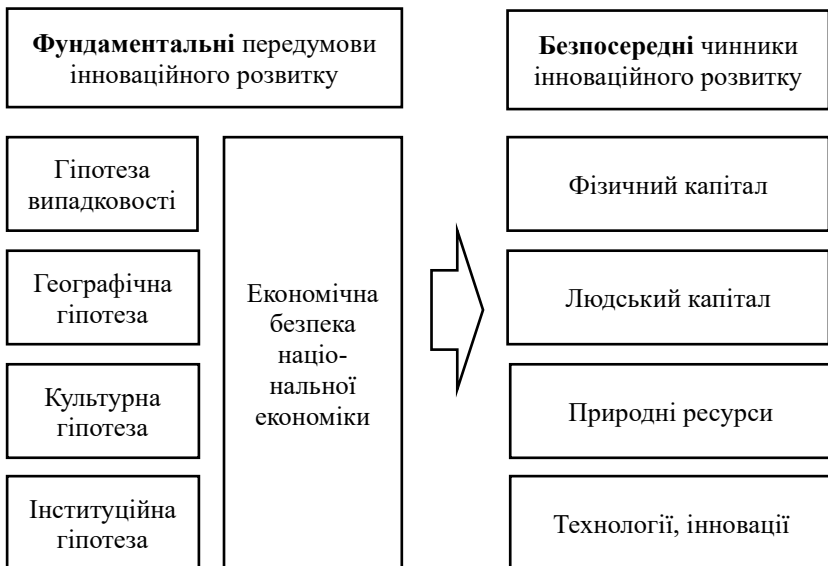


**Рис. 12.1. Економічна безпека як інституційна передумова інноваційного розвитку суспільства**

*Розроблено авторами на основі [15]*



Важливо дослідити, яким чином суб'єкти забезпечення економічної безпеки формують сприятливе інституційне середовище для інноваційного розвитку національної економіки. У науковій літературі представлено значну кількість напрямів забезпечення економічної безпеки, які класифікуються за різними підходами та критеріями. Однак повна їх каталогізація видається надмірною й не має практичної доцільності в межах цього дослідження. Натомість доцільно зосередитись на ключових напрямках забезпечення економічної безпеки, які формують передумови для ефективного використання основних факторів економічного зростання – капіталу, праці, природних ресурсів і технологій.

Безпековою умовою для ефективного використання *капіталу* є стабільне, передбачуване та економічно вигідне інвестування. Для цього необхідно забезпечити наявність низки ключових напрямів економічної безпеки, кожен з яких виконує специфічну функцію у зміцненні інституційної довіри до економіки:

1) *фінансова безпека* – покликана забезпечити довіру до національної фінансової системи та стійкості фінансової інфраструктури, а саме: захист банківського сектору від системних криз, неплатоспроможності та фінансового шахрайства; забезпечення стабільності грошово-кредитної політики, зокрема прогнозованості облікової ставки та рівня інфляції; ефективний контроль за державним боргом і бюджетним дефіцитом; регулювання ряду важливих ринків – зокрема фондового, валютного, страхового тощо;

2) *інвестиційна безпека* – йдеться про створення прозорого, недискримінаційного і передбачуваного інституційного середовища для інвесторів: гарантії захисту прав інвесторів, зокрема іноземних; реалізація ефективної антикорупційної політики, яка мінімізує адміністративний і неформальний тиск на інвесторів; підтримка інноваційного та венчурного капіталу, зокрема через державні фонди, гарантії або пільгове оподаткування;

3) *правова безпека* – включає захист прав власності, включно з інтелектуальною; наявність ефективної та незалежної судової системи для розгляду економічних спорів; наявність ефективної системи виконання судових рішень; недопущення рейдерства та інших форм прямого і прихованого силового перерозподілу активів; прогнозованість і рівномірність фіскального навантаження на бізнес;

4) *валютна і зовнішньоекономічна безпека*, призначена знизити валютні ризики для капіталовкладень – підтримка стабільності національної валюти, розвиток інструментів реінвестування, захист національного капіталу за кордоном, протидія виведенню капіталу в офшори з метою ухилення від оподаткування;

5) *інноваційна безпека* – розвиток ринку венчурного капіталу та інноваційної інфраструктури, розширення доступу до фінансування високоризикових технологічних і наукових проєктів, правовий та економічний захист інтелектуального капіталу як нематеріального активу.

Для ефективного використання *людських ресурсів* як чинника економічного зростання необхідно сформувати такі інституційні і політичні умови, за яких людський капітал не лише зберігається, а й розвивається, адаптується до нових викликів і реалізується в економіці:

1) *демографічна безпека*, основною метою якої є відтворення трудового потенціалу в економіці, його кількісне та якісне розширення. Її пріоритетними напрямками є відповідний вплив на динаміку чисельності населення працездатного віку через активну демографічну політику і підтримку народжуваності, зниження масштабів трудової еміграції, зокрема серед молоді, сприяння імміграції висококваліфікованих працівників, створення умов для повернення трудових мігрантів із-за кордону;

2) *освітня та професійна безпека* – адаптація системи освіти до потреб ринку праці, правильна структуризація системи післяшкільної освіти, ефективна професійна орієнтація молоді, підтримка програм перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення, краща адаптація системи вищої освіти до реальних потреб бізнесу;

3) *правова безпека* – захист трудових прав працівників, справедливе трудове законодавство, мінімізація тіньової зайнятості, ефективне функціонування державних інституцій з регулювання ринку праці;

4) *соціальна безпека* – гідний рівень соціального захисту (страхування на випадок безробіття, охорона праці, доступна медицина), розвиток соціальної мобільності (доступ до освіти, кар'єрного зростання незалежно від соціального походження), запобігання соціальному виключенню вразливих груп (людей з інвалідністю, ветеранів, переселенців тощо);

5) *технологічна та цифрова адаптація робочої сили* – формування сучасних цифрових компетентностей, необхідних для функціонування в економіці знань, сприяння адаптації працівників до автоматизації, ІТ-рішень, зміни бізнес-процесів.

Ефективне використання *природних ресурсів* як одного з чинників економічного зростання передбачає збереження, відтворення та раціональне використання ресурсного потенціалу країни із врахуванням екологічних викликів та цілей сталого розвитку:

1) *ресурсна безпека* – раціональне управління природними ресурсами (вода, надра, ліси, земля тощо) на основі наукових оцінок обсягів та відновлюваності, запровадження обмежень на надмірне та неефективне використання ресурсів, моніторинг та контроль за станом довкілля з метою запобігання деградації ресурсної бази;

2) *енергетична безпека* – диверсифікація джерел енергії, розвиток відновлювальної енергетики (сонячної, вітрової, біоенергії), модернізація енергетичної інфраструктури для підвищення енергоефективності та мінімізації втрат;

3) *регуляторна безпека* – чітке ресурсне законодавство, яке регламентує доступ до надр, процедури ліцензування, квоти видобутку, експортні обмеження тощо; прозора, некорупційна система управління ресурсами; гармонізація екологічного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема в рамках євроінтеграційних процесів;

4) *продовольча безпека* – збереження родючості ґрунтів, боротьба з деградацією земель, підтримка національних виробників продовольства через технологічну модернізацію агросектора;

5) *інноваційне ресурсозбереження* – впровадження екологічно чистих технологій у виробництві, стимулювання підприємств до енерго- та ресурсоефективності, підтримка циклічної економіки, яка передбачає повторне використання матеріалів і мінімізацію відходів.

Ключові напрями економічної безпеки, які формують надійну основу для сталого **технологічного** розвитку, наступні:

1) *інноваційна безпека* – стимулювання НДДКР у державному, корпоративному та академічному секторах, розвиток інноваційної екосистеми (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів), залучення венчурного капіталу і створення умов для комерціалізації інновацій, захист результатів інноваційної діяльності, у тому числі через дієву систему патентування;

2) *технологічна безпека* – йдеться про стійкість та автономність технологічної бази країни у стратегічно важливих сферах, а саме: формування власних стратегічних технологічних компетенцій (у сфері ІТ, оборони, енергетики, біотехнологій), зменшення критичної залежності від іноземних технологій, контроль за трансфером технологій, розвиток критичної інфраструктури (цифрової, телекомунікаційної, енергетичної) для підтримки функціонування технологічної бази;

3) *освітня безпека* – пріоритетний розвиток технічної та інженерної освіти, підготовка спеціалістів у сфері високих технологій, реалізація програм перекваліфікації для працівників, чиї професії зникають внаслідок поширення штучного інтелекту, роботизації та цифровізації;

4) *правова безпека* – забезпечення захисту інтелектуальної власності, зокрема авторських прав, патентів, торгових марок; підтримка інноваційної діяльності за допомогою податкового стимулювання, цифровізація державного управління та адміністративних процедур;

5) *кібербезпека* – захист критичних інформаційних систем держави та бізнесу, інституціоналізація кіберзахисту (створення відповідальних органів, систем моніторингу та реагування на кіберзагрози), формування культури кібергігієни в організаціях і серед населення.

Зазначені напрями забезпечення економічної безпеки національної економіки мають рамковий характер й насамперед окреслюють принципи підходи та відповідні стратегічні цілі. Це зумовлено тим, що кожна політична сила, яка формує інститути влади в певний період часу, одночасно й пропонує суспільству своє власне бачення економічної безпеки, спирається відповідно на визначений набір інструментів і пропонує свої «рецепти» вирішення тих чи інших проблем, пов'язаних з ефективним використанням безпосередніх чинників економічного зростання. Очевидно, що ці «рецепти» далеко не завжди є вивіреними та ефективними.

Формальні інститути, які створюються у різних країнах, можуть суттєво відрізнитися між собою. Їх конкретна архітектура є результатом відповідного суспільного вибору, який в тій чи іншій формі реалізується в умовах демократичної суспільної побудови [20, с. 6]. Саме через виборчий процес, через інформаційну відкритість суспільство може певним чином впливати на формування нових і трансформацію

існуючих інститутів – а отже, на архітектуру системи економічної безпеки, яка формує динаміку економічного розвитку і зростання.

Такі розбіжності в інституційній структурі та економічних політиках прийнято називати інституційними відмінностями. Постає важливе питання: чому одні суспільства створюють інститути, здатні забезпечити достатній рівень економічної безпеки, а інші – ні, і таким чином перешкоджають інноваційному розвитку?

Для пояснення причин інституційних відмінностей доцільно звернутися до підходів політичної економії та певних управлінських аспектів. Першим її ключовим елементом є соціальний конфлікт. Лише незначна частина економічних змін – якщо взагалі такі існують – здатна однаково задовольнити інтереси всіх або майже всіх суспільних груп. Відповідно, будь-які інституційні або політичні зміни створюють переможців і переможених [15, с. 782]. Подібні конфлікти супроводжують усю історію технологічного прогресу. Відомим прикладом є рух лудитів у Великій Британії XIX століття, коли робітники знищували машини, які витісняли ручну працю. І хоча з історичної перспективи технологічні інновації мали позитивний довгостроковий ефект для економіки загалом, для окремих соціальних груп вони ставали джерелом втрат і невдоволення.

Аналогічна логіка діє у процесі формування інституційного середовища, спрямованого на забезпечення економічної безпеки держави. Будь-яка реформа, навіть якщо вона підвищує загальний рівень економічної безпеки, неминуче змінює розподіл ресурсів, вигод і доступу до влади, що призводить до опору з боку певних соціальних груп. Так, запровадження електронного декларування в Україні викликало спротив частини держслужбовців; впровадження обов'язкових касових апаратів для ФОПів супроводжувалося протестами малого бізнесу тощо. Тому економічна безпека – це не лише статичний стан економічної системи, але й динамічний, доволі складний та суперечливий політико-економічний процес, який потребує в тому числі навичок ефективного управління конфліктами інтересів.

Другим ключовим елементом політичної економії, за допомогою якого можна пояснити нездатність деяких суспільств створити ефективні інститути забезпечення економічної безпеки, є проблема зобов'язань [15, с. 783]. Вона полягає в тому, що жоден уряд не може гарантувати, що наступники в своїй управлінській діяльності виконають його зобов'язання. Через це політичні рішення приймаються

без гарантій довгострокової послідовності, що порушує стабільність управлінських процесів, інституцій та формує соціальну недовіру до них. У результаті, політики часто орієнтуються не на максимізацію економічного зростання, а на урахування політичної доцільності – впливу на їх суспільні рейтинги, «правильного» розподілу добробуту між певними особами та групами, від яких залежить їхнє перебування при владі. Багато управлінських рішень, необхідних для посилення економічної безпеки, мають відкладений ефект, але потребують негайної політичної волі. Саме тому вони відкладаються або взагалі не реалізуються, що ускладнює перспективу, сповільнює та навіть нівелює довгострокові реформи.

Таким чином, під системою забезпечення економічної безпеки національної економіки ми розуміємо цілісну архітектуру формальних і неформальних інститутів, які регулюють і забезпечують стабільне, передбачуване та ефективне функціонування національної економіки в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків і створюють сприятливе середовище для довгострокового інноваційного розвитку суспільства. Розбудова ефективної системи забезпечення економічної безпеки є складним політико-економічним завданням, вирішення якого потребує соціального діалогу між урядом, бізнесом і громадянським суспільством, інклюзивної участі різних соціальних груп у процесі проведення реформ.

### **Список використаної літератури**

1. Bacon F., Rawley W. New Atlantis. A work unfinished. In F. Bacon & W. Rawley (Ed.), *Sylva sylvarum, or, A natural history in ten centuries: Whereunto is newly added, The history natural and experimental of life and death, or of the prolongation of life*. 9th ed. William Lee, 1670. 31 p. <https://doi.org/10.1037/13885-013>

2. Kapp E., Wolfe L. K., Zielinski S. *Elements of a Philosophy of Technology: On the Evolutionary History of Culture*. University of Minnesota Press, 2018. 336 p. <https://doi.org/10.5749/j.ctv7n0cpf>

3. Heidegger M. *The Question Concerning Technology and Other Essays*. New York : Harper & Row, 1977. 182 p.

4. Hauer T. Technological determinism and new media. *International Journal of English Literature and Social Sciences*. 2017. Vol. 2, no. 2. P. 1–4.

5. Fagerberg J., Srholec M., Verspagen B. The Role of Innovation in Development. *Review of Economics and Institutions*. 2010. Vol. 1, no. 2. P. 1–29. <https://doi.org/10.5202/rei.v1i2.15>

6. Bijker W. E., Hughes T. P., Pinch T. The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, MA, and London : The MIT Press, 1987. 405 p. <https://doi.org/10.1017/S0025727300049516>

7. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид. дім "Києво-Могилян. акад.", 2011. 244 с.

8. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, no. 1. P. 65–94.

9. Schultz T. Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research. New York : The Free Press, 1971. 272 p.

10. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1964. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496221>

11. The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Paris: OECD Publishing, 2015. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>

12. Ломачинська І.А., Горняк О.В. Роль інновацій у розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформацій: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інклюзія інновацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 2(57). С. 56–71. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).325341](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341)

13. Diachenko D. Conceptual foundations of the innovative development: theoretical aspect. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 3. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.02>

14. North D. C., Thomas R. P. The rise of the Western World : a new economic history. Cambridge : Cambridge University Press, 1973. 171 p. URL: <https://doi.org/10.24201/edu.v9i01.320>

15. Acemoglu D. Introduction to Modern Economic Growth. Princeton : Princeton University Press, 2009. 990 p.

16. Пасічник Т. О. Логіко-гносеологічні основи формування концепції розвитку економічних структур. *Економічні інновації*. Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2024. Т. 26, № 2(91). С. 65–82.

17. Неустроєв Ю. Г., Правдивець О. М. Інноваційний розвиток як інструмент економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 223–229.

18. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.4>

19. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

20. Петруня Ю.Є. Управлінські рішення та «суспільна думка»: макрорівневий аналіз. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. №1. С. 5–11.



## *Глава 13*

### *Спільна зовнішня та безпекова політика Європейського Союзу (CFSP): виклики та перспективи для України (Н. Шпак)*

---

Спільна зовнішня та безпекова політика (далі – CFSP) Європейського Союзу (далі – ЄС) є однією з ключових складників архітектури європейської безпеки у XXI столітті. CFSP спрямована на забезпечення безпеки країн-членів ЄС, зміцнення міжнародної стабільності, а також на просування демократичних цінностей та верховенства права на міжнародній арені. У контексті російської повномасштабної збройної агресії проти України та подальших геополітичних змін у Європі, CFSP набуває ключового значення як інструмент забезпечення безпеки та стабільності на континенті.

CFSP – це стратегія Європейського Союзу щодо забезпечення миру, стабільності та безпеки в державах-членах і за їх межами. CFSP фокусується на таких засадах: сприянні міжнародній співпраці; збереження демократичних цінностей; запобіганні конфліктів у всьому світі.

Ключові цілі політики включають: посилення ролі ЄС у глобальній дипломатії; розв’язання глобальних викликів, таких як тероризм, кіберзагрози та міграція; підтримка міжнародних миротворчих місій.

Водночас, завдання полягає не лише у збільшенні витрат, а й у розумному та колективному інвестуванні. Європейська безпека має бути підкріплена надійними можливостями, інституційною готовністю та політичною згуртованістю. До того часу Європа залишатиметься на периферії глобальних переговорів, навіть коли

ставки найвищі на її власній землі [1]. Країни ЄС підтримали пропозицію щодо створення фонду в розмірі 150 мільярдів євро (168,3 мільярда доларів США) для зміцнення оборони Європи, відомого як Програма безпеки для Європи (SAFE) [2].

План, запропонований Європейською комісією, фінансуватиметься коштом спільних запозичень і надаватиме кредити членам ЄС та деяким іншим країнам, таким як Україна, на проекти, що зміцнюють їхню оборону та розвивають європейську оборонну промисловість [3].

ЄС та його держави-члени збільшують свої витрати та інвестиції в оборону в період радикально зміненої ситуації з безпекою. У 2024 році витрати держав-членів на оборону досягли 343 мільярдів євро, з яких 106 мільярдів євро було витрачено на інвестиції. У 2025 році вони сягнуть приблизно 381 мільярда євро [4]. ЄС доповнює та посилює індивідуальні зусилля держав-членів, підтримуючи збільшення національних витрат на оборону, використовуючи бюджетні ресурси ЄС та сприяючи приватним інвестиціям в оборонний сектор. Збільшення витрат на оборону становить 19% зростання видатків держав-членів на оборону у порівнянні між 2023 та 2024 рр. Інституційна база, що забезпечує участь України у спільній зовнішній та безпековій політиці та спільній політиці безпеки та оборони (CSDP) (CFSP), існує. Рівень відповідності України до CFSP (заяви Високого представника від імені ЄС та рішення Ради щодо санкцій) у 2023 р. становив 89%. Станом на 30 вересня 2024 р. рівень відповідності зріс до 95%. Це свідчить про чіткий політичний намір до узгодження з CFSP [4].

Україна продовжує узгоджувати свої дії з обмежувальними заходами ЄС. Україна має механізми для забезпечення ефективного впровадження санкцій ЄС.

Генеральний секретар Ален Берсе: «Ми ніколи не повинні забувати, що демократія – це наша перша лінія оборони. Європі потрібне перезавантаження: Новий демократичний пакт для Європи. Тому що на кону стоїть не що інше, як безпека Європи, цінності, які ми поділяємо, та наше місце у світі» [6].

У щорічній доповіді Генерального секретаря оцінюється стан демократії, прав людини та верховенства права у 46 державах-членах Ради Європи за два роки з моменту публікації останньої повної доповіді у 2023 р.

Особливої уваги заслуговує розділ 31 «Спільна зовнішня, безпекова та оборонна політика (CFSP/CSDP)» кластеру 6 переговорного процесу про вступ до ЄС, який охоплює відповідність зовнішньої політики країни-кандидата з Європейським Союзом, включаючи позиції у міжнародних організаціях, дипломатичних ініціативах та механізмах безпеки. Розділ також включає виконання спільних рішень Ради ЄС, зокрема щодо санкційних режимів, політики безпеки та оборони (CSDP), кризового реагування та миротворчих операцій [4].

Спільна зовнішня та безпекова політика ЄС (CFSP) є ключовим інструментом забезпечення миру, стабільності та безпеки в умовах геополітичних змін, спричинених повномасштабною війною Росії проти України. Політика спрямована на зміцнення обороноздатності Європи через колективні інвестиції, які доповнюють зростання національних оборонних витрат. Україна активно узгоджує свою політику із CFSP, досягнувши 95% відповідності санкційним рішенням ЄС у 2024 р., що свідчить про її чіткий політичний намір інтегруватися в європейський безпековий простір [4].

Зазначене вказує, що кластер 6 переговорного процесу про вступ до ЄС є показником

зовнішньополітичної солідарності та стратегічної сумісності з ЄС, що має критичне значення для процесу вступу до ЄС, особливо в умовах нової безпекової ситуації в Європі після російської агресії проти України.

### 13.1. Етапи розвитку CFSP

Спільна зовнішня та безпекова політика ЄС еволюціонувала від міждержавної співпраці до більш інтегрованої системи прийняття рішень.

З часу підписання відповідних договорів (табл. 13.1) CFSP пройшла кілька етапів розвитку:

*Таблиця 13.1.*

**Етапи розвитку CFSP**

| Назва договору                                         | Рік підписання | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маастрихтський договір [6]                             | 1993           | Створення Європейського Союзу (ЄС) як політичного та економічного союзу, що включає три основні підвалини ЄС: європейські спільноти, спільну зовнішню та безпекову політику, а також співпрацю у сфері юстиції та внутрішніх справ.                                                                             |
| Амстердамський договір [6, *consolidated version 1997] | 1999           | Створення посади Верховного представника ЄС з питань зовнішньої політики та безпеки                                                                                                                                                                                                                             |
| Ніццький договір [6, *consolidated version 2002]       | 2001           | Закріплення міждержавної співпраці у зовнішній політиці                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Лісабонський договір [7]                               | 2009           | Посилення ролі Верховного представника, створення Європейської служби зовнішніх дій (EEAS) та впровадження механізму Постійного структурованого співробітництва (PESCO). Зміцнення солідарності між державами-членами Європейського Союзу (ЄС) у боротьбі із зовнішніми загрозами у контексті взаємної оборони. |

У світлі російської агресії проти України CFSP відіграє важливу роль у підтримці української державності та зміцненні безпеки в регіоні.

Війна Росії проти України стосується не лише свободи та існування України загалом, а й конкретного майбутнього жорсткої політики безпеки Європи. Росія намагається замінити кооперативний та демократичний безпековий порядок у Європі, принципи якого були викладені 50 років тому в Гельсінському Заключному акті [8], на такий, де сильний народжує право, а Росія є імперією, яка домінує на великих територіях Європи. Це становило б екзистенційну загрозу безпеці ЄС та його держав-членів.

Яскравим прикладом конкурентних наративів між ЄС та Росією є прагнення України до євроатлантичної інтеграції, водночас стримуючи російську військову агресію з моменту анексії Криму у 2014 році та окупації Луганської та частини Донецької областей. Триваюче повномасштабне вторгнення, що розпочалося у 2022 році, у цьому випадку є не лише фоном, а й полем битви для боротьби за українську ідентичність.

Рішення ЄС розпочати переговори про вступ з Україною та Молдовою є геостратегічною інвестицією [9], яка може зміцнити європейський безпековий порядок і перешкодити Росії досягти своїх амбіцій. Він робить це не лише захищаючи суверенне право України та Молдови на європейський шлях, але й забезпечуючи військові можливості та стратегічні ресурси для ЄС. Однак, хоча Україна та Молдова можуть зробити свій внесок у безпеку ЄС у довгостроковій перспективі як повноправні члени, саме Європа повинна, перш за все, забезпечити їхню безпеку.

У сценарії, коли у війні Росії проти України буде досягнуто врегулювання або припинення вогню, ЄС може – враховуючи свої зобов'язання перед Україною через процес вступу до ЄС, а також тиск США на Європу, щоб вона подбала про власну безпеку – опинитися втягнутим у питання безпеки України. Забезпечення довгострокової жорсткої безпеки України (досягнення миру) вимагатиме від ЄС відходу від статус-кво та порушення старих табу. Однак такий тектонічний зсув може бути здійсненим, враховуючи сили, що діють у сучасному геополітичному середовищі.

ЄС у минулому показав, що важливі зовнішні події, такі як возз'єднання Німеччини, фінансова криза 2008 року та пандемія Covid-19, можуть зробити неможливе можливим. Розвиток європейської співпраці впливає не стільки з політичного бачення, скільки з необхідності. Наприклад, якби президент США Дональд Трамп вимагав

від Європи подбати про безпеку України як передумову для продовження гарантій безпеки США НАТО, ЄС міг би бути змушений провести болісні переоцінки. Тому є підстави уважніше розглянути кроки, які могли б зробити європейські політики, щоб надати Україні надійні гарантії безпеки та забезпечити жорстку безпеку розширення ЄС на схід.

Україна демонструє значний поступ у зближенні зі спільною зовнішньою, безпековою та оборонною політикою ЄС (CFSP/CSDP), досягнувши 95% відповідності рішенням і заявам ЄС станом на вересень 2024 р. [4]. Це свідчить про чіткий політичний курс на інтеграцію у європейський безпековий простір, активне залучення до спільних ініціатив і формування інституційної спроможності (табл.13.2).

Таблиця 13.2.

**Співвідношення вимог та поточного стану України у сфері  
Зовнішньої та безпекової політики ЄС – (CFSP/CSDP)**

| Вимоги ЄС (кластер 6)                                                                       | Сучасний стан: кейс України                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Узгодження зовнішньої політики з ЄС (заяви, декларації, позиції у міжнародних організаціях) | Рівень відповідності України CFSP зріс із 89% у 2023 р. до 95% станом на вересень 2024 р. – демонструє високий рівень політичного узгодження [4]. |
| Виконання обмежувальних заходів (санкцій)                                                   | Україна має створені механізми впровадження санкцій ЄС та регулярно оновлює їх відповідно до рішень Ради ЄС [16].                                 |
| Участь у політиці безпеки та оборони (CSDP) – миротворчі місії, кризове реагування          | Україна вже залучається до окремих проєктів CSDP та висловила готовність до більшої участі у спільних оборонних і безпекових ініціатив ЄС [2].    |
| Інституційна спроможність координувати CFSP/CSDP                                            | Функціонує інституційна база для узгодження дій; МЗС України координує політику відповідно до рамок CFSP [4].                                     |
| Співпраця в оборонній сфері та доступ до європейських програм                               | Україна включена до Програми безпеки для Європи (SAFE, 150 млрд євро), а також активно інтегрується в європейську оборонну промисловість [2].     |

У заяві ЄС про початок переговорів про вступ з Україною та Молдовою у 2024 р. розширення описується як геостратегічна інвестиція. Варто виділити чотири причини, пов'язані з безпекою, чому це так. По-перше, сценарій, за якого Україна змушена відмовитися від своїх амбіцій щодо повної інтеграції з ЄС, і таким чином її суверенітет буде обмежений, означатиме, що Росії дозволено отримувати вигоду від

її агресії та ядерного шантажу. Це також стосується Молдови, яка підтвердила свої амбіції щодо вступу до ЄС на національному референдумі на тлі інтенсивної гібридної війни Росії. Неповага до суверенного права України та Молдови йти європейським шляхом прокладає шлях до безпекового порядку, розділеного на сфери інтересів, де конкуренція за територію, ресурси та вплив вирішується силою. Такий порядок становитиме екзистенційну загрозу суверенітету та територіальній цілісності менших країн і підірве принципи європейського порядку безпеки, викладені в Гельсінському заключному акті 1975 року [8], включаючи повагу до національного суверенітету та територіальної цілісності держав, заборону застосування сили або погрози застосуванням сили, а також виконання зобов'язань за міжнародним правом. Успішні результати процесів вступу України та Молдови до ЄС запобігли б такому розвитку подій, тим самим зміцнюючи європейський порядок безпеки та міжнародне право.

По-друге, якщо Україна та Молдова залишатимуться в сірій зоні між ЄС/НАТО та Росією, це спричинить значні ризики для безпеки всієї Європи, оскільки Росія зможе використовувати ці країни як арени для продовження своїх конвенційних та гібридних актів агресії. Зокрема, затримка або невдале розширення ЄС дозволить геополітичним акторам, окрім Росії, не в останню чергу Китаю, посилити свій вплив у регіоні. У сучасній геополітичній ситуації, що характеризується міждержавною напруженістю, суперництвом та нестабільністю, немає жодного *status quo ante*, до якого можна повернутися: або ЄС експортує стабільність на схід, або імпортує нестабільність зі сходу.

По-третє, Україна має одну з найбільших, найсильніших та найдосвідченіших регулярних армій у Європі, а її офіцери та солдати мають безпосередній бойовий досвід у війні проти агресора в Європі. Україна має досвід у таких сферах, як розмінування, розвідка та боротьба з безпілотниками. Як Україна, так і Молдова мають досвід протидії російським кібератакам та дезінформаційним кампаніям та боротьби з ними. Таким чином, обидві країни-кандидати могли б зробити свій внесок у спільну військову систему ЄС.

Затримки, спричинені однастайністю, ризикують підірвати кризову реакцію ЄС та глобальний вплив.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну підкреслило нагальну потребу в швидкому прийнятті рішень [10].

Аргументи на користь голосування за принципом кваліфікованої більшості: прийняття більш ефективної системи голосування за принципом кваліфікованої більшості значно посилить геополітичний вплив ЄС. Такий підхід дозволить ЄС діяти рішуче та отримати авторитет у світових справах, покращуючи свою здатність формувати міжнародні норми та швидко реагувати на виклики [11].

Кваліфікована більшість може створити більше можливостей для посилення співпраці та згуртованості всередині ЄС [12]. Крім того, вона вже існує – після Brexit 85% усіх рішень було схвалено консенсусом [11].

Висхідний консенсус всередині наднаціональних органів ЄС (Європейської комісії), а також держав-членів має підтримку держав-членів, таких як Німеччина та Франція, вона має підтримку з боку інших держав-членів: група друзів з питань кваліфікованої більшості, зокрема, голосування в Спільній зовнішній та безпековій політиці ЄС (Франція, Іспанія, Німеччина, Італія, Люксембург, Нідерланди, Словенія, Італія, Бельгія, Данія, Румунія, Швеція).

Постійні труднощі в досягненні консенсусу можуть загрожувати здатності ЄС підтримувати свої основні цінності, як зазначено у статті 2 Договору про Європейський Союз [6] аргумент на користь голосування за кваліфікованою більшістю – наявні правові механізми підтверджують, що впровадження голосування за кваліфікованою більшістю є як здійсненням, так і повністю відповідає правовій базі ЄС, що посилює стабільність і безпеку в межах Союзу «Союз заснований на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини...» [6].

Перехідні положення («малий місток») – це механізми, що дозволяють коригувати процедури прийняття рішень або розширювати інституційні повноваження в певних сферах.

Лісабонський договір (2007) [7] запровадив: конкретні перехідні положення чітко розроблені для застосування, зокрема в рамках CFSP кваліфікована більшість мінімізує ризик зовнішнього впливу та вето окремих держав, зокрема, Угорщина вимагала поступок під час голосування за санкції проти Росії [13].

Європейський парламент [14] запропонував зміну договору щодо переходу до кваліфікованої більшості у сферах обмежувальних заходів.

Спільна зовнішня та безпекова політика (CFSP) має особливий статус у правовій архітектурі ЄС, частиною якої є правило



одностайності в Раді. У звіті [15] аналізуються можливі альтернативи рішенням CFSP, прийнятим на основі одностайності, такі як перехід до кваліфікованого голосування більшістю (QMVO), включаючи їхні витрати та переваги.

Дослідження розробляє кілька варіантів політики, включаючи чинні правові варіанти, варіанти, що вимагають зміни договору, та варіанти, що вимагають відмови від міждержавного управління в CFSP.

Чинне правило одностайності перешкоджає своєчасному та ефективному прийняттю рішень. Стаття 24 Договору про Європейський Союз (TEU) [6] визначає, що рішення в рамках Спільної зовнішньої та безпекової політики (CFSP) зазвичай приймаються одностайністю, за винятком випадків, коли Договори передбачають інше. Однак це правило призвело до затримок та паралічу політики, особливо в екстрених ситуаціях.

У статті 24(1) Договору про Європейський Союз [6] зазначено: «CFSP визначається та здійснюється Європейською Радою, які діють одногосно, окрім випадків, передбачених Договорами».

Перехід від одноголосності до голосування за принципом кваліфікованої більшості (QMVO) у вибраних сферах Спільної політики зовнішньої та політики безпеки часто зображується як панацея для більш ефективного міжнародного гравця ЄС. Це змінило б динаміку переговорів та уникнуло б блокування вето, але все ж зберегло б цілісність ЄС та дозволило б його впровадження. Щодо запровадження голосування за принципом кваліфікованої більшості, застереження статті 31 (2) Договору про ЄС [6] поширюється на всі сфери, де використовується голосування за принципом кваліфікованої більшості.

Санкційна політика ЄС проти Росії послаблює економічні можливості агресора [17]. Інфографіка [20] демонструє значний вплив санкцій на російську економіку, що стримує подальшу ескалацію конфлікту.

Військова допомога та фінансування – ЄС надає значну матеріальну та фінансову допомогу Україні, спрямовану на зміцнення обороноздатності. Відкриття переговорів про вступ України до ЄС є важливим геостратегічним кроком, який зміцнює європейську безпеку та запобігає реалізації амбіцій Росії щодо перегляду європейського безпекового порядку.

### 13.2. Виклики та перспективи CFSP

Попри значні досягнення, CFSP стикається з низкою викликів. Консенсус у прийнятті рішень – необхідність одностайності у зовнішньополітичних питаннях часто гальмує оперативність реакції ЄС. Під час голосування з питань зовнішньої та безпекової політики в Раді ЄС слід використовувати запит на зміни від суспільства, а не від Європейського парламенту щодо голосування кваліфікованою більшістю.

Громадяни підтримують ширше використання голосування кваліфікованою більшістю у зовнішній політиці для забезпечення швидших та ефективніших дій ЄС» [18]. Підтримка голосування кваліфікованою більшістю у зовнішній та безпековій політиці з боку ширшого суспільства. Громадська підтримка сильнішої та більш єдиної зовнішньої політики ЄС зростає. Опитування, проведені під час Конференції про майбутнє Європи [18], показують, що значна більшість громадян ЄС виступає за зменшення використання права вето в Раді, щоб забезпечити більш ефективне прийняття рішень. Громадяни висловили розчарування нездатністю ЄС швидко діяти з критичних питань через внутрішні розбіжності.

Дані Європейського Євробарометра [18] свідчать:

- 77% європейців підтримують спільну політику безпеки між країнами ЄС;

- 69% громадян ЄС виступають за спільну зовнішню політику держав-членів.

- ЄС необхідно покращити свою спроможність приймати рішення, зокрема у Спільній зовнішній та безпековій політиці (CFSP), виступаючи єдиним голосом та діючи як справді глобальний гравець, проектуючи позитивну роль у світі та трансформаційну реакцію на будь-яку кризу, зокрема, зокрема у сфері CFSP, питання, які наразі вирішуються одноголосно, що, як правило, має бути змінено, зазвичай повинні вирішуватися кваліфікованою більшістю [14].

У резолюції у червні 2022 р. Європейський парламент запропонував зміну договору щодо переходу до кваліфікованої більшості у сферах обмежувальних заходів [14].

Запит на зміни від Європейської парламентської дослідницької служби (EPRS). EPRS чітко закликала до змін у процедурах прийняття рішень у CFSP, рекомендуючи перехід від одноголосності до

кваліфікованої більшості. EPRS стверджує, що чинне правило одноголосності накладає «високу ціну відсутності Європи», що заважає ЄС вживати швидких та єдиних заходів у відповідь на нові геополітичні загрози [15].

Недостатнє фінансування – оборонні бюджети країн-членів ЄС, хоча й зростають (очікується €284 млрд у 2025 р.) [19], все ще поступаються США та Китаю.

Гібридні загрози та кібербезпека – потребують посилення координації між країнами-членами.

Для подолання цих викликів пропонуються наступні кроки:

1. Перехід до кваліфікованої більшості у CFSP дозволить ухвалювати рішення швидше та ефективніше.

2. Інтеграція України та Молдови у форуми CFSP та залучення до процесу прийняття рішень зміцнить європейську безпеку.

3. Посилення співпраці з НАТО – формування стратегічного партнерства для спільного реагування на загрози.

4. Інвестиції в оборонну інфраструктуру – спільне фінансування через оборонні облигації.

5. Інформаційна кампанія щодо підвищення обізнаності громадян ЄС про важливість східного розширення для європейської безпеки.

Спільна зовнішня та безпекова політика ЄС є ключовим інструментом зміцнення європейської безпеки в умовах сучасних геополітичних викликів. Політика відіграє важливу роль у підтримці України у її протистоянні російській агресії та сприяє зміцненню стабільності у регіоні. Подальше вдосконалення механізмів прийняття рішень, розширення співпраці з НАТО та залучення України до процесів CFSP допоможуть ЄС ефективніше реагувати на виклики безпеки та забезпечити мир і стабільність у Європі.

Геополітичні театри подій в Україні, на Близькому Сході, в Південнокитайському морі та в Індійсько-Тихоокеанському регіоні дедалі більше взаємопов'язані, оскільки Росія та Китай, зокрема, поглиблюють свої зв'язки, і створюють значні виклики для глобального миру та безпеки, а також для міжнародного порядку, заснованого на правилах, які має вирішити міжнародна спільнота; підкреслює зростання кількості нападів та гібридних загроз, спрямованих на підірив демократичних цінностей та структур, серед іншого, під час виборів, а також єдності та прихильності громадян до європейських суспільств, заснованих на цінностях, та верховенства права; вважає, що ця тенденція є зміною

парадигми, оскільки вона змінює логіку побудови міжнародної безпеки, заснованої на повазі до міжнародного права, глобального порядку, заснованого на правилах, та багатосторонності [4].

Показники оборонних бюджетів країн-членів ЄС становить приблизно 250 мільярдів доларів США (236 мільярдів євро), у 2025 р. становитиме 284 мільярди євро [19].

Європейський Союз (ЄС) запровадив низку санкцій проти Росії у відповідь на її агресію проти України [20]. Ці санкції включають економічні обмеження, заморожування активів та заборони на в'їзд для фізичних і юридичних осіб.

Крім того, Європейська служба зовнішніх справ опублікувала інфографіку [20], яка ілюструє вплив санкцій ЄС на росію у відповідь на її агресію проти України.

Країни НАТО розглядають можливість включити внески на оборону України до нових цільових витрат [19].

Декларація передбачає, що члени Альянсу витратимуть щонайменше 5% ВВП на оборону: 3,5% – на основні потреби, ще 1,5% – на інфраструктуру, кібербезпеку й підготовку населення.

У декларації не згадується вступ України до НАТО чи обіцянка \$40 млрд допомоги, як торік. Росію визнають загрозою, але не називають агресором, Китаю в документі немає.

Перехід від принципу одностайності до кваліфікованої більшості у прийнятті рішень у рамках CFSP може стати ключовим у контексті підвищення ефективності та оперативності Спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС. Такий підхід дозволить уникнути блокувань окремих держав, посилити геополітичну вагу Союзу та створити умови для більшої єдності у протидії зовнішнім загрозам. Для України це означатиме швидшу адаптацію до спільних рішень ЄС та посилення інтеграції у європейський безпековий простір, що відповідає її стратегічним інтересам і сприятиме більшій стійкості Європи перед викликами.

## **Висновки**

Кластер 6 переговорного процесу про вступ до ЄС є показником зовнішньополітичної солідарності та стратегічної сумісності з ЄС, що має критичне значення для процесу вступу до ЄС, особливо в умовах сучасної безпекової ситуації в Європі після російської агресії проти України.

ЄС надає значну матеріальну та фінансову допомогу Україні, спрямовану на зміцнення обороноздатності. Відкриття переговорів про вступ України до ЄС є важливим геостратегічним кроком, який зміцнює європейську безпеку та запобігає реалізації амбіцій Росії щодо перегляду європейського безпекового порядку.

Перехід від принципу однаковості до кваліфікованої більшості у прийнятті рішень у рамках CFSP може стати ключовим у контексті підвищення ефективності та оперативності Спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС. Такий підхід дозволить уникнути блокувань окремих держав, посилити геополітичну вагу Союзу та створити умови для більшої єдності у протидії зовнішнім загрозам. Для України це означатиме швидшу адаптацію до спільних рішень ЄС та посилення інтеграції у європейський безпековий простір, що відповідає її стратегічним інтересам і сприятиме більшій стійкості Європи перед викликами.

Спільна зовнішня та безпекова політика Європейського Союзу (CFSP) постає одним із ключових інструментів формування нового безпекового порядку в умовах глобальних загроз і російської агресії проти України. Україна продемонструвала високий рівень політичної сумісності з ЄС, досягнувши безпрецедентної відповідності CFSP, і поступово інтегрується у спільні механізми безпеки та оборони. Виклики, що стоять перед CFSP – потреба у реформуванні процесу прийняття рішень, посиленні фінансування та боротьбі з гібридними загрозами – водночас відкривають перспективи для поглиблення співпраці України та ЄС. Для Європи вступ України має не лише політичне, а й стратегічне значення, оскільки посилює обороноздатність континенту та зміцнює міжнародний порядок денний, заснований на праві.

### **Список використаної літератури**

1. Tamar Gamkrelidze. (2025). *Europe at a crossroads: strategic security dependency in the age of uncertainty*. URL: <https://neweasterneurope.eu/2025/05/05/europe-at-a-crossroads-strategic-security-dependency-in-the-age-of-uncertainty/>
2. European Commission. (2025). *Council Regulation establishing the Security Action for Europe (SAFE) through the reinforcement of European defence industry Instrument* (COM(2025) 122 final). Brussels. URL:

[https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/6d6f889c-e58d-4caa-8f3b-8b93154fe206\\_en?filename=SAFE%20Regulation.pdf](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/6d6f889c-e58d-4caa-8f3b-8b93154fe206_en?filename=SAFE%20Regulation.pdf)

3. European Council. (2025). *Security and defence*. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/topics/security-and-defence/>

4. European Commission. (2024). *Communication on EU enlargement policy – annual report*. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en)

5. Council of Europe. (2025). *Towards a New Democratic Pact for Europe. Report of the Secretary General*. URL: <https://rm.coe.int/2025-report-of-the-secretary-general-of-the-council-of-europe-en-final/1680b5ad96>

6. European Parliament (1992). *Treaty on European Union*. Document 11992M/TXT. URL: <http://data.europa.eu/eli/treaty/teu/sign> (accessed 10 September 2025). 10 (consolidated version 1997). 11 (consolidated version 2002).

7. European Parliament. (2007). *Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community* (Document 12007L/TXT). URL: <http://data.europa.eu/eli/treaty/lis/sign>

8. Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). (1975). *Conference on Security and Co-Operation in Europe Final Act, Helsinki*. Lausanne: Imprimeries Réunies S.A. URL: [https://www.osce.org/files/f/documents/5/c/39501\\_1.pdf](https://www.osce.org/files/f/documents/5/c/39501_1.pdf)

9. Emerson, M., Blockmans, S. (2022). *From Geopolitics to Enlargement: Rethinking the Eastern Partnership*. CEPS Policy Brief, No. 2022-20. URL: [https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2022/06/CEPS-PI2022-20\\_New-Agenda-for-EU-Enlargement.pdf](https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2022/06/CEPS-PI2022-20_New-Agenda-for-EU-Enlargement.pdf)

10. European Parliamentary Research Service (EPRS). (2021). *Qualified Majority Voting in Foreign and Security Policy: Pros and Cons*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI\(2021\)659451](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)659451)

11. European Commission (2018). *Qualified Majority Voting: A Tool to Make Europe's Foreign and Security Policy More Effective*. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2018-09/soteu2018-factsheet-qmv\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2018-09/soteu2018-factsheet-qmv_en.pdf)

12. Communication from the Commission to the European Council, the European Parliament and the Council (2018). *A Stronger Global Actor: A*

*More Efficient Decision-Making for EU Common Foreign and Security Policy.* URL:

<https://www.statewatch.org/media/documents/news/2018/sep/eu-com-cfsp-qmv-proposals-communication-com-18-647.pdf>

13. Hollander S. (2024). *Audience question: What to do with the EU veto?* Clingendael. URL: <https://www.clingendael.org/news/audience-question-what-do-eu>

14. European Parliament (2022). *European Parliament Resolution of 9 June 2022.* URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0244\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0244_EN.html)

15. Dr Cecilia Navarra and others. (2023). *Qualified majority voting in EU common foreign and security policy.* European Parliamentary Research Service, Brussels. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740243/EPRS\\_STU\(2023\)740243\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740243/EPRS_STU(2023)740243_EN.pdf)

16. Про синхронізацію санкційного тиску України, Європейського Союзу та інших учасників Групи семи на Російську Федерацію і пов'язаних з нею суб'єктів. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 червня 2025 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4222025-55429>

17. European Council / Council of the European Union. (2025). *EU sanctions against Russia.* URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia/>

18. European data. Standard Eurobarometer STD101. (2024). Directorate-General for Communication. URL: [https://data.europa.eu/data/datasets/s3216\\_101\\_3\\_std101\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s3216_101_3_std101_eng?locale=en)

19. Statista Research Department. (2025). *Defense expenditures of NATO member states as a share of GDP 2025.* URL: <https://www.statista.com/statistics/584088/defense-expenditures-of-nato-countries/#statisticContainer>

20. European Commission. (2023). Directorate-General for Communication, *EU sanctions against Russia following the invasion of Ukraine*, Publications Office of the European Union. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2775/127745>

## **Глава 14**

### **Формування регіональної політики згуртованості публічного управління з урахуванням регламентів ЄС: адаптація до викликів безпеки та повоєнне відновлення (В.Є. Воротін, Н.В. Воротіна, В.М. Проданик)**

---

Воєнний стан формує особливу та унікальну модель управління в державі та регіонах в Україні. Цей досвід стане важливим елементом щодо використання саме української управлінської моделі в умовах воєнного стану та зняття питань існування самостійності держави. Перетворення, які останнім часом відбуваються в національній економіці, супроводжуються значними інституційними змінами в системі (механізмах і інструментах) публічного управління та адміністрування, зокрема в сфері стратегічного бачення подальшого розвитку та відновлення державотворення на засадах європейської політики згуртованості та безпеки життєдіяльності.

У цей складний період спостерігається негативна тенденція зростання агресивного впливу зовнішньої загрози (війни РФ проти України) на систему публічного управління в Україні, зокрема на ефективність функціонування організаційно-правових механізмів ресурсного забезпечення економічного розвитку, які практично не були адаптовані до умов воєнного стану в державі та потребували оперативного нормативного врегулювання та коригування. Ця робота здійснюється Верховною Радою України (ВРУ) 24/7 [1].

Відзначимо, що ризики та загрози всій системі управління та економічній (ресурсній і резервній) безпеці зокрема, акцентують увагу на оцінці



вразливих складових механізмів і інструментів системи публічного (державного та місцевого) управління та адміністрування в умовах воєнного стану в Україні. Вважаємо, що такими складовими є: суттєві структурні диспропорції, монополізм і закритість окремих виробництв, перешкоди розвитку військового та оборонного секторів, недооцінка цивільного захисту населення та територій, невирішеність енергетичної та технологічної залежності економіки від РФ, неконтрольований вплив за межі України матеріальних і фінансових ресурсів, діяльність тіньових структур, наявність ворожих агентів РФ, відсутність професійної школи публічного управління та адміністрування та інші [2].

Подальше формування розвинених ринкових відносин у національній господарській практиці з потужними регіонами та субрегіонами – є стратегічним курсом децентралізованої системи публічного управління та адміністрування після Перемоги. В цій системі особлива роль політики згуртованого національного та регіонального розвитку (параграф 14.1) за сучасних умов подальшого реформування всієї управлінської та безпекової системи в Україні не тільки не зменшується, а навпаки, зростає, набуваючи нової якості та дієвості в умовах реальних загроз існування держави. Також в цій главі ми розглянемо питання економічних і управлінських засад збалансованого розвитку за умов євроінтеграційних процесів в Україні (параграф 14.2) та розкриємо механізми публічного управління державними резервами матеріальних цінностей (параграф 14.3) в Україні.

#### **14.1. Політика згуртованості як об'єкт публічного управління в Україні: Регламенти ЄС**

Політика згуртованості Європейського Союзу (EU Cohesion Policy) є однією з ключових стратегій інтеграційного розвитку, спрямованих на зменшення територіальних, економічних і соціальних диспропорцій між регіонами, посилення внутрішньої єдності та створення передумов для стійкого зростання держави та її регіонів. Для України, яка перебуває на етапі війни та подальшого повоєнного відновлення, водночас просувається шляхом євроінтеграції, формування власної політики згуртованості з урахуванням регламентів і практик ЄС стає критично важливим завданням. Йдеться не лише про механічне перенесення європейських інструментів, а про адаптацію цінностей, принципів і методів до специфічних умов нашої держави, яка водночас відновлюється після руйнувань і протистоїть викликам безпеки [3].

Принципи ефективного функціонування організаційних ланок публічного управління, взаємодії сукупності управлінських відносин з економічною системою загалом, знайшли провідне місце в дослідженнях багатьох науковців, зокрема, у наукових працях зарубіжних вчених: М. Альберта, Р. Акоффа, Д. Вурворда, Дж. Грейсона, П. Друкера, Р. Дорнбуша, Б. Карлоффа, Е. Мейо, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Мескона, У. Оучи, М. Портера, Г. Саймона, Ф. Тейлора, Р. Фалмера, Г. Форда, С. Фішера, Ф. Хедоурі, Л. Якокка та інших.

Аналізу теоретико-методологічних засад публічного управління, механізмів формування та реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя присвячені праці М. Білинської, Л. Воротіної, К. Ващенко, А. Задой, В. Куйбіди, М. Кравченко, О. Петроє, О. Пухкала, С. Романюка, Г. Рябцева, С. Серьогіна, І. Сурай, О. Суходолі, В. Трощинського, С. Федулової, С. Хаджирадевої та ін.

Особливостям функціонування досліджуваного суспільного явища в Україні та його впливу на демократизацію державного управління присвятили свої праці вітчизняні вчені Б. Авер'янов, О. Амосов, О. Андрійко, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Л. Воронова, С. Дубенко, Ю. Куц, Ю. Пахомов, Н. Плахотнюк, Л. Приходченко, А. Селіванов, О. Сушинський, В. Шаповал, Ю. Шемшученко, А. Чухно та ін. Водночас, на сьогодні відсутні системні дослідження стратегічного бачення європейського державотворення та резервної складової

згуртованості публічного управління в Україні, зокрема після Перемоги над рф.

Згуртованість у публічному управлінні виступає багатовимірною науковою категорією. Вона охоплює інтеграцію різних рівнів влади – центрального, регіонального й місцевого – в єдину систему цілей і пріоритетів; поєднання ресурсів держави, бізнесу та громадянського суспільства; забезпечення справедливого доступу до можливостей розвитку для всіх територій і соціальних груп. У повоєнних умовах ця політика повинна стати ключовим інструментом не лише відбудови інфраструктури, а й зміцнення соціальної стійкості, реінтеграції постраждалих громад і формування нових моделей регіонального розвитку, що відповідають стандартам ЄС.

Регламенти ЄС, які визначають рамки політики згуртованості, базуються на принципах програмування, партнерства, багаторівневого врядування та субсидіарності. Для України актуальним завданням є інтеграція цих принципів у національну систему публічного (регіонального та місцевого) управління, де досі значною проблемою залишаються фрагментація політик, слабкість координації між різними органами влади та нерівномірність розвитку регіонів. Адаптація до європейських стандартів означає, що в процесі відновлення необхідно виробити прозорі правила функціонування системи публічного управління, стратегічного планування та запровадити ефективний моніторинг використання ресурсів і резервів, зокрема забезпечити участь громад у прийнятті управлінських рішень.

Цикл планування до 2027 р. включає п'ять ключових положень ЄС щодо Політики згуртованості. Усі вони спрямовані на інституційну підтримку країн ЄС, зокрема:

1. Регламент (ЄС) 2021/1060 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду плюс, Фонду згуртованості, Фонду справедливого переходу та Європейського фонду морського судноплавства, рибальства та аквакультури та фінансові правила для них і для Фонду притулку, міграції та інтеграції, Фонду внутрішньої безпеки та Інструменту фінансової підтримки управління кордонами та візової політики.

2. Регламент (ЄС) 2021/1059 Європейського парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про спеціальні положення щодо цілей

європейського територіального співробітництва (Interreg), які підтримуються Європейським фондом регіонального розвитку та зовнішніми фінансовими інструментами.

3. Регламент (ЄС) 2021/1058 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2020 р. про Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртування.

4. Регламент (ЄС) 2021/1057 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про заснування Європейського соціального фонду плюс (ESF+) та скасування Регламенту (ЄС) № 1296/2013.

5. Регламент (ЄС) 2021/1056 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про створення Фонду справедливого переходу.

А.Ф. Ткачук та його колеги з Інституту громадянського суспільства ретельно та оперативно відпрацювали та оприлюднили текст неофіційного перекладу Регламенту (ЄС) 2021/1056. Європейський Союз створив новий Фонд справедливого переходу для підтримки населення, економіки та навколишнього середовища територій, які відчувають серйозні екологічні, економічні та соціальні проблеми, пов'язані з процесом переходу до енергетичних і кліматичних цілей Європейського Союзу до 2030 р. [4].

Таким чином, політика згуртованості постає не лише як технічний інструмент регіонального розвитку, а як стратегічний компонент відновлення державності, який дозволяє поєднати потреби безпеки, економічного зростання та суспільної інтеграції. Її успішна реалізація є передумовою для сталого відновлення України та її поступової інтеграції до європейського простору

Політика згуртованості посідає особливе місце в системі публічного управління сучасних європейських держав. Вона формується як відповідь на структурні дисбаланси розвитку та виклики соціально-економічної нерівності, але водночас набуває стратегічного виміру у контексті безпеки, інтеграції та забезпечення стійкості суспільних систем. Для України, що перебуває в умовах повномасштабної агресії та поствоєнного відновлення, згуртованість у публічному управлінні стає не лише метою інтеграційної політики, а й одним із ключових механізмів виживання та поступального розвитку.

У регламентах ЄС політика згуртованості визначається як цілеспрямована діяльність, спрямована на зменшення територіальних диспропорцій, зміцнення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення соціальної справедливості та формування умов для

економічного зростання, яке є рівномірно розподіленим у просторі. Основними інструментами реалізації є структурні та інвестиційні фонди ЄС, що акумулюють значні фінансові ресурси та забезпечують їх спрямування на підтримку регіонів із нижчими показниками розвитку. Водночас політика згуртованості передбачає не лише розподіл фінансів, а й створення інституційних механізмів для партнерства, програмування, багаторівневого врядування та демократичної участі громад.

Особливої уваги потребує питання безпеки як складника політики регіональної згуртованості. Європейська практика демонструє, що питання безпеки інтегруються в політику згуртованості через інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію управління, розвиток соціального капіталу та посилення інституційної спроможності громад. Для України ж цей аспект має бути розширений до включення військово-безпекових факторів, зокрема формування стійких систем цивільного захисту, створення резервних інфраструктурних потужностей, підтримки внутрішньо переміщених осіб і відновлення громад у прифронтових регіонах.

У довгостроковій перспективі політика згуртованості для України повинна стати основою для інтеграції в європейський простір. Вона створює передумови для гармонізації системи публічного управління із принципами ЄС, що забезпечить не лише доступ до фінансових інструментів, а й підвищить довіру до українських інституцій як з боку громадян, так і з боку міжнародних партнерів. Саме завдяки згуртованості можливо поєднати процеси відновлення з модернізацією держави, забезпечити справедливий розподіл ресурсів, запобігти соціальним конфліктам і закласти фундамент для сталого розвитку у післявоєнний період.

Таким чином, політика згуртованості в публічному управлінні є не просто адаптацією до європейських регламентів, а глибокою зміною моделі розвитку України. Вона покликана об'єднати суспільство навколо цінностей безпеки, рівності й солідарності, створити інституційні засади для відновлення та забезпечити поступову інтеграцію до європейського простору на основі стійкості, взаємної довіри та інноваційних підходів до регіонального управління.

Особливе значення в повоєнних умовах має безпековий вимір згуртованості. В Україні політика регіональної згуртованості неможлива без урахування необхідності створення умов для безпечного

проживання громадян, захисту критичної інфраструктури, забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки. Регіональна згуртованість у такій парадигмі – це не лише вирівнювання соціально-економічних дисбалансів, а й підвищення здатності регіонів до адаптації, виживання і розвитку в умовах тривалих криз. Цей підхід дозволяє говорити про згуртованість як про інструмент формування національної стійкості, що базується на інтеграції ресурсів держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Таким чином, теоретико-методологічні засади регіональної політики згуртованості публічного управління в Україні формуються на перетині європейських практик та національних викликів. З одного боку, вони мають спиратися на перевірені принципи ЄС – програмування, субсидіарність, партнерство, багаторівневе врядування; з іншого – враховувати специфіку воєнного досвіду, потреби повоєнного відновлення та стратегічну мету інтеграції у європейський простір. Така політика здатна забезпечити не лише економічне вирівнювання регіонів, а й консолідацію суспільства, відновлення довіри до держави та формування цілісного національного простору, стійкого до викликів майбутнього.

#### **14.2. Економічні та управлінські засади збалансованого розвитку за умов євроінтеграційних процесів в Україні**

Збалансований розвиток у сучасних умовах євроінтеграційних процесів виступає одним із ключових пріоритетів державної політики України, оскільки він поєднує економічне зростання, соціальну справедливість, екологічну стійкість та інституційну спроможність держави. Особливу актуальність це питання набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли країна стикається з масштабними руйнуваннями інфраструктури, зниженням виробничого потенціалу, соціально-економічними диспропорціями та посиленням потреб у модернізації управлінських практик.

У науковій літературі підкреслюється, що збалансований розвиток неможливий без інтеграції економічних і управлінських механізмів. Економічний вимір включає стратегічне планування інвестицій, модернізацію виробництва, розвиток інноваційних секторів економіки, підтримку малого й середнього бізнесу та впровадження зеленої та цифрової економіки. Управлінський аспект полягає в створенні дієвої

системи публічного управління, здатної забезпечити ефективну координацію політик, прозорість і підзвітність, мобілізацію ресурсів і участь громадянського суспільства [5].

В умовах євроінтеграції особливо важливим є узгодження національних стратегій із міжнародними стандартами, що дозволяє забезпечити доступ до фінансових ресурсів ЄС, зміцнити легітимність реформ і сприяти інтеграції України в європейський політичний та економічний простір. Науковий підхід до вивчення цих процесів базується на концепціях стійкості (resilience), трансформаційного врядування (transformative governance) та інклюзивності управління (participatory governance), що забезпечують комплексність, гнучкість і ефективність відновлення.

Таким чином, економічні та управлінські засади збалансованого розвитку формують основу для стратегічного відновлення України, визначають пріоритети модернізації та закладають фундамент для довгострокової стійкості, інтеграції та зміцнення державності. Науковий аналіз цього поєднання дозволяє окреслити ключові фактори успіху та напрями реалізації державної політики в сфері відновлення та євроінтеграції.

Збалансований розвиток є ключовим фактором для стабільності та стійкості економіки будь-якої держави, а в умовах євроінтеграції Україна повинна прагнути до узгодження своїх економічних практик з вимогами Європейського Союзу. Збалансований розвиток передбачає ефективне використання природних, людських і фінансових ресурсів для забезпечення сталого економічного росту, покращення життя громадян та подолання соціальних і економічних нерівностей між регіонами.

Європейський Союз має розвинену інфраструктуру для підтримки збалансованого розвитку на рівні регіонів через використання структурних і інвестиційних фондів, зокрема Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) та Європейського соціального фонду (ESF). Ці фонди спрямовані на підтримку тих регіонів, які знаходяться в економічно складній ситуації, надаючи їм можливості для розвитку інфраструктури, створення робочих місць і покращення рівня життя.

Відзначимо, що вагомими принципами економічного розвитку країн ЄС є солідарність, сталий розвиток і інклюзивність. Тобто, ресурси повинні розподілятися так, щоб забезпечити рівні можливості для всіх країн і регіонів, навіть тих, які мають значні проблеми з

економічним розвитком або знаходяться на периферії Європи. Ці принципи є досить важливими в контексті адаптації України до європейських стандартів, зокрема у відновленні після війни та інтеграції в єдиний європейський економічний простір.

Водночас, Європейський Союз застосовує порівняльний підхід до розвитку окремих регіонів, що дозволяє не лише порівнювати економічні показники, але й враховувати соціальні, екологічні та культурні аспекти. Це забезпечує більш гнучку адаптацію до потреб кожного конкретного регіону, що є важливим для України, де територіальні диспропорції та значні економічні нерівності між регіонами залишаються однією з основних проблем.

Україна, на відміну від ЄС, має більш складну ситуацію саме з регіональним розвитком. В умовах війни частина регіонів потерпає від бойових дій, інша частина зіштовхується з руйнуванням інфраструктури та втратами економічного потенціалу. Більшість фінансових ресурсів, що мають бути спрямовані на відновлення, витрачаються на безпеку та утримання економічної стабільності в умовах військової агресії рф. Тому, питання відновлення після війни та адаптація до європейських стандартів стають центральними в політиці економічного розвитку про яку ми писали у першому параграфі нашої глави.

Для цього Україні необхідно впровадити або продовжити комплексні реформи, зокрема:

- децентралізація для надання регіонам більшої автономії в вирішенні економічних питань;
- розвиток публічно-приватних партнерств, щоб залучити інвестиції в регіони;
- реформа зеленого відновлення, що сприятиме сталому розвитку, підтримці екології та економічній стабільності після війни.

Наразі в Україні відбувається процес формування нової державної регіональної політики в умовах воєнного стану. Цей процес відбувається на засадах використання саме сучасних ресурсних механізмів публічного управління та їх законодавчого забезпечення в складних умовах російської агресії та впровадження європейських норм (регламентів) у цій сфері суспільних відносин. Метою такого формування є створення умов для збереження чи відновлення якості життя людини, екологізації та додержання гарантованих державою



соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [6].

Незважаючи на серйозні труднощі, Україна має великі можливості для розвитку, зокрема через:

- активне використання європейських фондів і програм для відновлення;
- вдосконалення інституційної спроможності на місцевому рівні.

Відзначимо, що сама концепція збалансованого розвитку посідає центральне місце в сучасних наукових і прикладних дискусіях, що стосуються перетворення соціально-економічних систем у глобалізованому світі. Її витoki сягають міжнародних ініціатив другої половини XX століття, пов'язаних із пошуком оптимального співвідношення між економічним зростанням і збереженням довкілля. Знаковим орієнтиром стала доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку під головуванням Г. Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987), у якій уперше було сформульовано концепцію *sustainable development* як інтеграції економічного, соціального та екологічного вимірів. Подальшим кроком стало ухвалення Порядку денного XXI століття (Agenda 21) на Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро (1992), а згодом – прийняття Цілей сталого розвитку ООН (2015), що набули універсального характеру.

Для України, яка визначила інтеграцію до Європейського Союзу стратегічним курсом (Угода про асоціацію Україна – ЄС, 2014), завдання забезпечення збалансованого розвитку набуло подвійної ваги: з одного боку, це передумова наближення до європейських політичних і економічних стандартів, з іншого – внутрішній виклик, пов'язаний із модернізацією економіки, відбудовою в воєнних умовах і підвищенням конкурентоспроможності.

Економічні засади збалансованого розвитку в Україні тісно пов'язані з переходом від екстенсивної моделі до інноваційно-ресурсоощадної. На думку вітчизняних дослідників (В. Геєць, Т. Васильців та ін.), ключовим чинником виступає формування інноваційної економіки, де драйверами розвитку стають наукоємні технології, цифровізація, зелена енергетика. Важливу роль відіграє інвестиційна політика, орієнтована на довгострокові проекти модернізації інфраструктури та енергетичного сектору. Європейський досвід підтверджує, що саме стратегічні інвестиції у відновлювану

енергетику та екологічно чисті технології формують нові конкурентні переваги (Європейський зелений курс, 2019).

Суттєвою складовою економічних засад є підтримка малого й середнього підприємництва, яке, за даними Європейської комісії, забезпечує понад 50 % ВВП і 2/3 робочих місць у ЄС. Для України МСП становить ресурс для соціально-економічної стійкості регіонів, диверсифікації виробництва та подолання монополізованої структури економіки. Європейська хартія малого бізнесу (2000) стала взірцем політики, спрямованої на створення сприятливого підприємницького середовища, і цей досвід має безпосереднє значення для України.

**Управлінські засади** збалансованого розвитку передбачають комплексне перетворення системи публічного управління. Державна політика має ґрунтуватися на принципах *good governance*: прозорості, підзвітності, ефективності, інклюзивності (Рада Європи, 2008). Ключове значення належить стратегічному плануванню, яке повинно інтегрувати економічну, екологічну та соціальну складові.

Євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність імплементації *acquis communautaire* в сферах екологічної політики, енергоефективності, конкурентного права, державних закупівель. Директива 2009/28/ЄС «Про відновлювані джерела енергії», Директива 2012/27/ЄС «Про енергоефективність», а також Директива 2001/42/ЄС «Про стратегічну екологічну оцінку» стали базовими орієнтирами для національних реформ. Належна адаптація цих актів не лише формує європейську сумісність України, а й забезпечує довгострокові умови сталості.

Водночас, як наголошують західні дослідники (J. Meadowcroft, A. Lenschow, K. Steurer), збалансований розвиток неможливий без інтегрованого врядування, яке долає галузеву роз'єднаність політик [7]. В Україні це означає необхідність поєднання економічних реформ з екологічною модернізацією та соціальною політикою. Зокрема, підтримка інноваційних кластерів повинна узгоджуватися із заходами з підвищення енергоефективності, а програми зайнятості - з розвитком людського капіталу та системою освіти.

Особливої актуальності проблема збалансованого розвитку набуває у воєнних умовах. Значна частина ресурсів спрямовується на оборону, що обмежує можливості інвестування в цивільні сектори. Проте масштабна відбудова, яка розпочнеться після завершення бойових дій, відкриває унікальне вікно можливостей. Як зазначено у

«Плані відновлення України» (2022), відбудова має ґрунтуватися на принципах зеленої трансформації, цифровізації та інституційного зміцнення. Використання сучасних стандартів у будівництві, транспорті, енергетиці може закласти підвалини для нової моделі економічного розвитку.

Важливою управлінською передумовою є посилення ролі громадянського суспільства. Європейська практика доводить, що сталий розвиток неможливий без широкої участі громадськості у плануванні, реалізації та моніторингу політики. Організація Конвенція (1998) гарантує право на доступ до екологічної інформації, участь у прийнятті рішень і доступ до правосуддя в справах довкілля. Для України залучення громадських організацій, наукових інституцій та бізнес-асоціацій стає важливою умовою прозорості й підзвітності.

Таким чином, **економічні та управлінські засади** утвердження збалансованого розвитку в Україні в умовах євроінтеграційних процесів формують цілісну модель модернізації держави. Вона ґрунтується на інноваційності економіки, стратегічному управлінні, інтеграції до *acquis* ЄС та активній участі громадянського суспільства. Синергія цих факторів створює підґрунтя для довгострокової стійкості, соціальної справедливості та підвищення конкурентоспроможності України як сучасної європейської держави.

Науковий аналіз дозволяє зробити висновок, що подальше відновлення України вимагає відходу від традиційної моделі управління, орієнтованої на адміністративний контроль, і переходу до адаптивного, інклюзивного та трансформаційного врядування, заснованого на європейських стандартах. Це забезпечить не лише відновлення зруйнованих об'єктів, а й формування інституційної, економічної та соціальної бази для довгострокового збалансованого розвитку та інтеграції України в європейський простір.

Аналіз економічних і управлінських засад утвердження збалансованого розвитку в Україні в умовах євроінтеграційних процесів дозволяє констатувати, що стратегічне відновлення держави має базуватися на комплексному поєднанні економічних, соціальних, екологічних, ресурсних і інституційних механізмів.

Таким чином, відновлення України в умовах євроінтеграції має стати не лише процесом відбудови, а й довгостроковим проєктом модернізації публічного управління та економіки, орієнтованим на досягнення збалансованого розвитку. Саме в цьому полягає

стратегічний шанс перетворити кризу на можливість і забезпечити Україні нову якість державності та сталу інтеграцію в європейський політичний, економічний і соціальний простір.

#### **14.3. Механізми публічного управління державними резервами матеріальних цінностей: відновлення та безпека**

У сучасних умовах поступового відновлення України після воєнних руйнувань і масштабних соціально-економічних втрат особливого значення набуває проблема державного забезпечення ресурсами та резервами. Це питання виходить далеко за межі традиційного уявлення про резерви як про матеріально-технічні чи фінансові накопичення на випадок надзвичайних ситуацій. Йдеться про формування цілісної системи стратегічних резервів, що включає економічні, соціальні, людські, технологічні та інституційні складники, здатні забезпечити не лише виживання суспільства в кризових обставинах, але й створити підґрунтя для його сталого розвитку.

В умовах євроінтеграційних процесів і підвищених викликів безпеки питання резервного забезпечення набуває нової якості: воно стає елементом публічного управління, що інтегрує державні інститути, бізнесові структури, громадянське суспільство та міжнародних партнерів у єдину систему ресурсної взаємодії. Саме завдяки науково обґрунтованим методологічним підходам і ефективним управлінським механізмам резерви можуть бути перетворені на стратегічний актив держави, який виконує функцію стабілізаційного буфера, каталізатора відновлення та фактору довгострокової безпеки.

Важливим завданням є переосмислення ролі держави в процесі формування та використання резервів. Досвід кризових періодів доводить, що без сильної, скоординованої та прозорої системи публічного управління накопичені ресурси можуть залишатися неефективними, недосяжними для потреб суспільства або навіть ставати джерелом соціальної напруги. Водночас правильно вибудована політика державного резервування та її інтеграція з ринковими й міжнародними механізмами здатна забезпечити стабільність економічних процесів, підвищити адаптивність країни до глобальних викликів і зміцнити потенціал відновлення.

Таким чином, забезпечення резервами постає не як технічна або фінансова проблема, а як комплексне науково-управлінське завдання,

що визначає якість державної політики, рівень національної безпеки та перспективи інтеграції України в європейський простір.

В умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення Україна опинилася в ситуації, коли питання ресурсно-резервного забезпечення набуло стратегічного значення. Резерви – це не лише матеріально-технічна чи фінансова основа для ліквідації наслідків руйнувань, але й складова загальнонаціональної безпеки, яка визначає здатність держави гарантувати стійкість суспільства, безперервність управлінських процесів і функціонування економіки. У сучасних умовах євроінтеграційних прагнень і формування нових інститутів публічного управління Україна змушена виробляти якісно нові підходи до створення й використання резервів, які відповідатимуть стандартам Європейського Союзу та водночас забезпечуватимуть специфічні потреби відновлення.

З наукової точки зору, резервне забезпечення можна розглядати як багаторівневу систему, що охоплює планування, формування, управління та використання резервів у надзвичайних ситуаціях і в процесі довгострокового розвитку. Теоретичним підґрунтям є концепції стійкості держави, антикризового управління, а також моделі сталого розвитку, що передбачають не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й створення механізмів накопичення, збереження та швидкої мобілізації в кризових періодах. Збалансований розвиток у цьому контексті неможливий без наявності належно організованої системи резервів, що охоплює як матеріальні (енергетичні, продовольчі, будівельні ресурси), так і нематеріальні (інституційні, кадрові, організаційні) елементи.

Роль держави в цій сфері є визначальною. Лише центральні органи публічного управління здатні забезпечити системність, масштабність і справедливий розподіл резервів, що мають суспільне значення. У цьому сенсі функції оновленого Державного агентства з управління резервами (ДАУР) набувають принципового значення [8]. ДАУР виступає не лише адміністратором державних резервів, а й ключовим координатором між урядовими структурами, регіональними адміністраціями, приватними компаніями та міжнародними партнерами. У процесі відновлення України агентство може виконувати функцію «хребта» системи резервів, забезпечуючи інтеграцію національних інтересів і вимог міжнародної співпраці.

Подолання цих проблем можливе лише шляхом глибинних реформ. Перш за все, необхідно розширити повноваження та інституційну спроможність ДАУР, зробивши його стратегічним центром планування та координації всієї резервної політики. ДАУР має перетворитися на структуру, яка визначає довгострокові потреби, формує сценарії розвитку подій і координує міжвідомчу взаємодію. Для цього потрібне запровадження сучасних цифрових систем управління резервами, інтегрованих із національними інформаційними платформами публічного управління. Цифровізація дозволить вести постійний облік, уникати неефективних витрат і забезпечувати прозорість для суспільства та міжнародних партнерів.

Відзначимо, що в складі ДАУР працює Український державний науково-дослідного інституту «Ресурс» (Інститут), який здійснює науковий супровід діяльності ЦОВ у сфері управління резервами. Інститут покликаний забезпечити комплексну науково-методичну, експертно-аналітичну та технологічну підтримку державної політики в сфері управління стратегічними запасами яку реалізує ДАУР згідно законодавства України [9].

У сучасних умовах, що характеризуються воєнним станом, руйнівними економічними наслідками та необхідністю масштабного післявоєнного відновлення, роль Інституту стає особливо критичною. Його діяльність забезпечує:

- ефективне формування, накопичення та управління державними резервами;
- модернізацію та цифровізацію процесів публічного управління в сфері резервів;
- науково-обґрунтовану підтримку обороноздатності та стійкості критичної інфраструктури;
- інтеграцію українських практик у європейський та світовий простір стратегічного управління резервами [10].

Наразі Інститут формується як науково-аналітичний центр нового покоління, що поєднує функції дослідження, прогнозування, технологічної розробки та експертного супроводу державної політики в сфері стратегічних резервів. Його унікальність полягає в поєднанні фундаментальної науки, прикладних досліджень і практичної реалізації через цифрові, технологічні та правові інструменти.

З точки зору публічного управління, резервне забезпечення є не просто технічним інструментом, а частиною державної політики

безпеки та відновлення. Формування резервів вимагає стратегічного бачення, прогнозування потреб суспільства на роки вперед, врахування можливих ризиків та кризових сценаріїв. Наприклад, резерви пального мають створюватися з урахуванням не лише поточних потреб армії чи комунального транспорту, а й перспектив розвитку енергетичної незалежності. Продовольчі резерви повинні враховувати як внутрішнє споживання, так і зобов'язання України як експортера аграрної продукції. Медичні резерви повинні бути побудовані на засадах європейської системи цивільного захисту (RescEU), яка передбачає можливість швидкого доступу до вакцин, ліків, обладнання для реанімації та польових шпиталів.

Сполучені Штати Америки мають окремий стратегічний нафтовий резерв, створений ще у 1970-х роках, який здатний компенсувати перебої в постачанні енергоносіїв. Наявність такого резерву відіграє критичну роль у забезпеченні енергетичної безпеки, що для України, як країни з традиційною залежністю від імпорту палива, є надзвичайно повчальним. Подібні практики доводять: ефективне резервне забезпечення повинно будуватися на довгострокових прогнозах і передбачати сценарії навіть глобальних криз.

У європейському контексті близькою до України є Польща, яка після вступу до ЄС розбудувала власну систему стратегічних резервів, інтегровану до європейських механізмів. Польський уряд приділяє особливу увагу продовольчим і паливним запасам, а також резервам у сфері охорони здоров'я, що підтвердило свою ефективність під час пандемії COVID-19 та у процесі реагування на міграційні виклики. Польський досвід доводить, що резерви можуть стати важливим інструментом регіональної стабільності, що відкриває перспективи для українсько-польської співпраці в цій сфері.

Теоретично ресурсно-резервне забезпечення можна розглядати як комплексну систему, що включає планування, формування, управління та використання резервів у кризових і нормальних умовах функціонування держави. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, включаючи фінансові, кадрові та інституційні компоненти, а також інформаційно-аналітичні засоби управління. Ключовим аспектом є синергетичний підхід, який забезпечує інтеграцію всіх типів резервів у єдину систему, що функціонує на основі прогнозування, стратегічного планування та публічного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише реактивність держави на

кризові події, а й довгострокову стійкість, зменшуючи ризики втрат і непродуктивного використання ресурсів.

Відзначимо, що в науковій літературі виділяють кілька основних категорій резервів. Матеріальні резерви включають енергетичні ресурси (паливо, електроенергія, газ), продовольчі запаси, будівельні матеріали та критично важливе обладнання. Фінансові резерви охоплюють стабілізаційні фонди, спеціальні бюджети відновлення, міжнародні кредити та страхові механізми. Кадрові резерви формуються через мобілізацію державних службовців, фахівців критичних секторів та навчальні програми перекваліфікації. Інституційні резерви забезпечують організаційно-правову структуру, необхідну для ефективного управління, включаючи спеціалізовані агентства та системи логістики. Інформаційні та цифрові резерви складаються з даних, систем прогнозування та аналітичних модулів, що дозволяють ухвалювати оперативні й стратегічні рішення на основі актуальної інформації. Комплексне управління цими резервами, їхня координація та інтеграція в систему публічного управління формують основу для довгострокового відновлення держави [11].

Аналіз методологічних засад та ролі публічного управління в сфері ресурсно-резервного забезпечення відновлення України дає підстави стверджувати, що резерви - це не лише інструмент фінансово-економічної стабільності, а й важливий чинник забезпечення національної безпеки, суспільної стійкості та довіри до держави в умовах кризових викликів. Саме через систему публічного управління формуються правові рамки, інституційні механізми та організаційні моделі, які дозволяють забезпечувати належний рівень накопичення, збереження, оновлення та ефективного використання стратегічних резервів. Водночас методологічний підхід до цієї проблематики передбачає врахування багатовимірності резервів - від фінансових та матеріальних до людських, технологічних і природних, - що вимагає інтеграції міжгалузевих знань і комплексної міжсекторальної взаємодії.

Відновлення України після масштабних руйнувань і соціально-економічних втрат неможливе без формування цілісної системи управління резервами, яка поєднувала б державне регулювання з ринковими механізмами, міжнародною підтримкою та громадською ініціативністю. У цьому контексті публічне управління постає не лише як адміністративно-правовий інструмент, а як стратегічний координатор ресурсних потоків, що здатен гармонізувати інтереси



держави, бізнесу та суспільства. Важливим завданням стає забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості в формуванні та використанні резервів, що є необхідною умовою для запобігання корупційним ризикам, підвищення ефективності державної політики та утвердження суспільної довіри.

Науково-методологічне осмислення ролі держави в управлінні резервами дозволяє розглядати їх не як пасивний запас ресурсів на випадок надзвичайних ситуацій, а як активний елемент стратегії розвитку та відновлення. Резерви в такій парадигмі виконують функцію довгострокового інвестиційного та стабілізаційного інструменту, що підтримує економічне зростання, гарантує безпеку та формує потенціал для інтеграції України в європейський простір [12].

Таким чином, роль публічного управління в сфері ресурсно-резервного забезпечення набуває визначального значення для реалізації стратегій відновлення України. Воно покликане не лише акумулювати та зберігати ресурси, а й забезпечувати їх ефективний розподіл відповідно до пріоритетів розвитку, потреб суспільства та міжнародних зобов'язань. У цьому полягає сутність сучасного підходу до управління резервним забезпеченням: воно має розглядатися як системоутворюючий елемент державної політики відновлення, що поєднує економічну раціональність, соціальну справедливість і безпеку життєдіяльності та державотворення.

### Список використаної літератури

1. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=2&user=a&org=1&typ=1%7C2&dat=20220224&datl=2>
2. The future of risk management. dr. L. Ivascu, dr. M. Pislaru, dr. L. Alexa, prof. V. Vorotin. Monogr. IntechOpen. 2024. P. 754. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/1176391>
3. Воротін В., Проданик В. Стратегічне бачення європейського державотворення та ресурсно-екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. *«Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення»*. Переяслав. № 6. 2024. С. 32–41.
4. Регламент Європейського парламенту та Ради від 24 червня 2021 року 2021/1059. URL: <https://www.csi.org.ua/news/reglament->

yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-24-cherhvnya-2021-roku-2021-1059/

5. Воротін В.Є. Організаційно-правові механізми публічного управління ресурсним забезпеченням економічного розвитку. *Законодавче забезпечення формування та реалізації державної політики України в умовах воєнного стану : колективна монографія : у 4 т. / заг. ред.: Стефанчук Р. О.; Інститут законодавства Верховної Ради України. К. : Вид-во «Людмила», 2022. Т. 2 : Економічна безпека держави, стимулювання і підтримка економіки. С. 68–83.*

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

7. Meadowcroft J., & Steurer R. (2013). Assessment Practices in the Policy and Politics Cycles: A Contribution to Reflexive Governance for Sustainable Development? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 20(6), 734–751. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2013.829750>

8. Положення про Державне агентство з управління резервами України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2025 р. № 435.

9. Статут Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс», затверджений наказом ДАУР від 12 серпня 2025 року № 14.

10. Програма розвитку Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс» до 2027 року. URL: <https://ndiresurs.gov.ua/news/03092025.html>

11. Воротін В. Є., Проданик В. М. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні: стратегія європейського державотворення. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 196–206. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15>

12. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica di Milano*. 2. 2023, p 247–262. URL: [https://jus.vitaepensiero.it/download/dettaglio.php?id\\_download=494&ddoc=1](https://jus.vitaepensiero.it/download/dettaglio.php?id_download=494&ddoc=1)

## *Глава 15*

### *Економічна безпека Європи в епоху штучного інтелекту та цифрової трансформації*

*(В.В. Зянько, Т.Д. Нечипоренко)*

---

Стрімкий розвиток цифрових технологій та імплементація штучного інтелекту докорінно змінюють структуру економічних процесів, управлінських моделей та систем безпеки як на національному, так і на міжнародному рівнях. Європейський континент на роздоріжжі нових можливостей і викликів: з одного боку, інструменти штучного інтелекту стимулюють продуктивність, а з іншого – породжують ризики, що потенційно загрожують економічній безпеці. У цих умовах традиційні підходи до безпеки, сформовані ще в індустріальну або ранню цифрову епоху, виявляються недостатніми для ефективної протидії новим загрозам – зокрема у сфері кібербезпеки, цифрового суверенітету та алгоритмічного управління. Враховуючи вищезазначені передумови, метою цієї глави є системне дослідження ключових викликів та можливостей, пов'язаних із трансформацією економічної безпеки в епоху цифрових технологій і штучного інтелекту.

#### **15.1. Економічна безпека в умовах цифрової трансформації: теоретико-методологічний дискурс**

Концепція економічної безпеки у своєму розвитку зазнала суттєвих змін, адаптуючись до трансформацій у геополітичному, економічному та соціальному середовищі. Її початкове формування тісно пов'язане з ідеями національної безпеки, зокрема із соціально-економічною політикою президента США Франкліна Рузвельта, відомою як "Новий курс", що акцентувала увагу на ролі держави у забезпеченні добробуту

громадян під час Великої депресії. Подальше міжнародне визнання цієї концепції було закріплено у 1985 р. у резолюції «Міжнародна економічна безпека» на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН [6], яка визнала стабільність соціально-економічного розвитку як одного з ключових чинників глобальної безпеки.

У сучасному науковому дискурсі економічна безпека держави трактується багатогранно, з урахуванням не лише захисної функції держави, а й необхідності забезпечення внутрішньої стійкості, розвитку та адаптації до глобальних викликів. Так, О. Правдивець [14] визначає економічну безпеку як найвищу функцію держави, що полягає у створенні передумов для сталого розвитку національної економіки, соціального добробуту та ефективного захисту інтересів громадян. О. Дячков [10] пропонує системно-структурний підхід, відповідно до якого економічна безпека охоплює сукупність елементів і процесів, здатних забезпечити життєздатність економіки в умовах нестабільності. Особливо актуальним є воєнний аспект: у роботах О. Соколова [17] та аналітичних доповідях НІСД [13] економічна безпека розглядається як індикатор стійкості до військових, фінансових і соціальних загроз. Згідно з цим підходом, економічна безпека виступає базисом для довготривалого національного виживання в умовах гібридної війни, санкцій та руйнування критичної інфраструктури. М. Самофалова та співавтори [15] пропонують комплексне бачення економічної безпеки як категорії, що поєднує економічну незалежність, стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, здатність до саморозвитку та реалізації стратегічних пріоритетів держави. Такий підхід інтегрує як класичні функції безпеки з вимогами до економічної адаптивності та інноваційності. У свою чергу, О. Федорук [20] підкреслює, що в умовах відкритої економіки економічна безпека набуває полісистемного характеру, формується на основі поєднання національних пріоритетів із вимогами міжнародного економічного середовища.

На основі аналізу представлених наукових поглядів можна зробити висновок, що у сучасній науковій думці спостерігається поступове зміщення акцентів у трактуванні економічної безпеки: від традиційного оборонно-захисного підходу – до стратегічно-орієнтованого, в якому економічна безпека розглядається як багатофункціональний інструмент забезпечення стабільності, адаптивності й економічної самодостатності держави в умовах глобальних викликів.

Трактування категорії економічної безпеки в умовах, що постійно

змінюються, характеризуються наявністю іманентних ознак, що відображають її багатоаспектність та динамічний характер. Серед ключових атрибутів вирізняються рівновага, системна стійкість, опірність до дестабілізаційних чинників та здатність до ефективної протидії загрозам, що синхронізується із забезпеченням сталого розвитку та задоволенням потреб основних суб'єктів економічних відносин. Еволюція цієї категорії від суто оборонної, державно-центричної парадигми до проактивної, багаторівневої та розвитку-орієнтованої моделі свідчить про фундаментальну трансформацію її змістового наповнення. Сучасна парадигма акцентує на ефективному використанні ресурсів, економічній свободі та гармонійному розвитку.

Економічна безпека позиціонується сьогодні не лише як механізм запобігання деструктивним впливам, але й як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку, стійкості та адаптивності до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У багаторівневій системі її реалізації – від індивідуального та корпоративного до регіонального та національного рівнів, – порушення на одному з рівнів (наприклад, кібератака на підприємство) може спричинити каскадні негативні наслідки на макроекономічному рівні. Це проявляється у порушенні ланцюгів постачання, зниженні зайнятості, падінні ВВП та поглибленні соціальної нестабільності. Високий ступінь взаємопов'язаності компонентів економічної системи імперативно вимагає розробки та імплементації інтегрованих стратегій економічної безпеки, які показують динаміку та синергетичну взаємодію всіх рівнів економічної системи. Крім базових визначень, сучасні концептуальні підходи до економічної безпеки охоплюють різноманітні аспекти.

Як бачимо, наведені на рис. 15.1 підходи до економічної безпеки доповнюють один одного, формуючи комплексне розуміння цієї категорії як багатовимірного явища, що вимагає одночасної уваги до чотирьох ключових аспектів: інституційної міцності (ефективне законодавство та політика); структурної стійкості (здорова макроекономіка та диверсифікація); функціональної адаптивності (гнучкість системи та ефективне управління); соціального добробуту (захист зайнятості та населення). З цього випливає, що ефективна економічна безпека досягається лише за умови одночасного зміцнення інститутів, вдосконалення економічної структури, підвищення адаптивності та забезпечення добробуту громадян.

Цифрова трансформація докорінно змінює розуміння економічної

безпеки, інтегруючи нові виміри. Особливої актуальності набувають такі категорії, як кібербезпека, кіберстійкість, інформаційна безпека та цифровий суверенітет. Інтенсивне поширення цифрових технологій, перенесення бізнес-процесів у віртуальний простір та зростаюча залежність від інформаційно-комунікаційної інфраструктури породжують нові ризики та виклики. До таких загроз відносимо: ескалацію частот та складності кібератак, ризики витоку або компрометації конфіденційних даних, дисфункції важливих цифрових систем, а також загрози, пов’язані з використанням штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автономних алгоритмів у деструктивних цілях.



**Рис. 15.1. Концептуальні підходи до економічної безпеки**  
 Складено за: [14; 18]

Сучасна парадигма економічної безпеки вимагає синтезу традиційних підходів із цифровими інструментами захисту, формування адаптивної системи управління ризиками, а також розробки проактивної політики реагування на загрози нового типу, зумовлені глобальною цифровізацією. Різноманітність науково-методологічних поглядів на сутність та забезпечення економічної безпеки в контексті цифрової трансформації відображено в табл. 1.1.

Представлені у табл. 15.1 підходи демонструють, що цифрова

трансформація кардинально переосмислює концепцію економічної безпеки.

*Таблиця 15.1*

**Науково-методологічні підходи до визначення економічної безпеки у контексті цифрової трансформації**

| Автор                                              | Зміст                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Андрощук Г. [8]                                    | Цифрова трансформація європейської економіки змінює традиційні механізми забезпечення економічної безпеки, вимагаючи нових підходів до регулювання та захисту даних.                                                                           |
| Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T. [1]   | Потенціал цифрової економіки для забезпечення економічної безпеки в Європі полягає у створенні стійких цифрових екосистем та інтеграції інноваційних рішень.                                                                                   |
| Європейська комісія [2]                            | Цифрова трансформація є ключовим фактором економічної безпеки ЄС, що вимагає гармонізації політик, захисту даних та розвитку цифрових компетенцій.                                                                                             |
| Гражевська Н.І., Чигиринський А.М. [9]             | Цифрова трансформація економіки створює нові ризики та загрози, що потребують розробки механізмів захисту національних інтересів.                                                                                                              |
| Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. [11]        | Економічна безпека держави – це здатність національної економіки протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечувати стабільність фінансової системи та сприяти сталому розвитку через впровадження інноваційних та цифрових технологій. |
| Кудріна О. [12]                                    | Цифрова економіка змінює традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки, вимагаючи нових стратегій інтеграції цифрових технологій у державне управління.                                                                               |
| Національний інститут стратегічних досліджень [13] | Цифрова трансформація економіки України сприяє інтеграції у цифровий ринок ЄС, але водночас потребує механізмів захисту національних інтересів.                                                                                                |
| Сільченко В. [16]                                  | Економічна безпека в умовах цифрової трансформації визначається здатністю держави адаптуватися до технологічних змін та забезпечувати стійкість економічної системи.                                                                           |
| Сторчак С. [18]                                    | Вплив розвитку цифрової економіки на економічну безпеку держави: стратегічні аспекти та регуляторні механізми.                                                                                                                                 |
| Український інститут майбутнього [19]              | Цифрова економіка є ключовим фактором зростання світової економіки, що впливає на економічну безпеку держави через зміну структури ринку та технологічні виклики.                                                                              |

Вона вже не є лише захистом від традиційних загроз, а охоплює складну взаємодію нових викликів та можливостей, поєднуючи захист від цифрових загроз, розбудову інноваційних екосистем, адаптацію до технологічних змін та захист національних інтересів у глобальному цифровому просторі. Такий підхід вимагає безперервного моніторингу

цифрових загроз, активного вдосконалення кібергігієни, впровадження систем захисту даних та забезпечення безперервності бізнес-процесів навіть у разі кіберінцидентів.

Ключовим принципом стає «стійкість за проектом», що передбачає інтеграцію безпекових механізмів на всіх етапах розробки та впровадження цифрових рішень. Окрім захисту, ці підходи сприяють використанню цифрових технологій для зміцнення економічної безпеки через інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

## **15.2. Цифрові технології та штучний інтелект: можливості та загрози для економічної безпеки**

Економічна безпека є наріжним каменем стабільності та процвітання Європейського Союзу (ЄС) та його держав-членів, забезпечуючи захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть підірвати національний добробут та інтеграційні процеси.

У XXI столітті, під впливом стрімкої цифрової трансформації та поширення штучного інтелекту (ШІ), архітектура європейської економічної безпеки зазнає докорінних змін. Цифрові технології та ШІ, будучи потужними драйверами інновацій, продуктивності та конкурентоспроможності для Європи, водночас породжують нові, складніші виклики та загрози. Аналіз впливу цих технологій за період 2022–2024 років свідчить про їх амбівалентну роль у формуванні архітектури економічної безпеки об'єднання.

Цифровізація та ШІ відкривають безпрецедентні можливості для зміцнення економічної безпеки європейських країн, надаючи інструменти для підвищення ефективності, прозорості та стійкості їхніх економічних систем. Вони є ключовими каталізаторами інновацій та зростання продуктивності для європейської економіки. Впродовж 2022–2024 рр. спостерігається значне збільшення використання ШІ в європейській промисловості (зокрема в Німеччині та Франції), фінансах (таких центрах, як Лондон та Франкфурт), логістиці та інших секторах. Автоматизація рутинних процесів, оптимізація виробництва за допомогою робототехніки та передових аналітичних систем на основі ШІ дозволяють європейським підприємствам значно підвищити ефективність та знизити витрати [2]. За даними аналітиків, впровадження генеративного ШІ, особливо за ці роки, прискорює економічний внесок у Європі, пропонуючи нові можливості для



створення унікального контенту, аналізу даних, розробки коду та взаємодії з голосовими інтерфейсами [7]. Це сприяє економічному зростанню, підвищенню ВВП та посиленню конкурентоспроможності.

Багатовекторну та інтеграційну роль штучного інтелекту у зміцненні економічної безпеки Європейського Союзу впродовж 2022–2024 рр. яскраво ілюструє табл. 15.2, демонструючи, як його функціонал охоплює різні сфери – від кібербезпеки та фінансів до управління ланцюгами поставок та державного регулювання – забезпечуючи системний захист та підвищення стійкості.

Таблиця 15.2

**Сфери застосування та функціональний вплив штучного інтелекту на економічну безпеку Європи (2022-2024 рр.)\***

| Сфера застосування в ЄС            | Приклад функціоналу ШІ                                                                                                                                                                                   | Вплив на економічну безпеку Європи                                                                                                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кібербезпека                       | Прогнозування та виявлення кібератак (ransomware, фішинг, DDoS) на європейські мережі; автоматичне реагування на інциденти; аналіз вразливостей в інфраструктурі ЄС.                                     | Захист критичної європейської інфраструктури (енергетика, телеком, фінанси); збереження даних громадян ЄС; запобігання фінансовим втратам від кіберзлочинності в регіоні. |
| Фінансовий сектор                  | Виявлення шахрайства; аналіз кредитних ризиків у європейських банках; моніторинг транзакцій на предмет відмивання грошей згідно з регуляціями ЄС; персоналізація банківських послуг.                     | Зниження фінансових злочинів; підвищення стабільності банківської системи ЄС; довіра до європейських фінансових інститутів.                                               |
| Управління ланцюгами поставок      | Прогнозування попиту в європейських виробничих компаніях; оптимізація логістики всередині ЄС та з партнерами; виявлення вразливостей у європейських ланцюгах поставок; моніторинг геополітичних ризиків. | Зміцнення стійкості європейських ланцюгів поставок до зовнішніх шоків; забезпечення безперервності виробництва та розподілу товарів у межах ЄС.                           |
| Державне управління та регулювання | Оптимізація державних послуг для громадян ЄС; аналіз великих даних для прийняття рішень щодо політик ЄС; боротьба з корупцією.                                                                           | Підвищення ефективності державного апарату ЄС; зниження корупційних ризиків, прозорість у фінансових операціях.                                                           |

\*Складено за: [2; 4]

Табл. 15.2 переконливо демонструє, що ШІ виступає потужним інструментом у боротьбі з кіберзагрозами та фінансовими злочинами,

що особливо важливо для взаємопов'язаної європейської фінансової системи. Системи на базі ШІ здатні аналізувати величезні обсяги даних у реальному часі, виявляючи аномалії та патерни, що вказують на потенційні атаки або шахрайство. За останні три роки ЄС інтенсивно впроваджує ШІ-рішення для [5]:

- проактивного виявлення загроз: ШІ-алгоритми прогнозують нові види атак, аналізуючи глобальні тенденції та поведінкові аномалії в європейських мережах, що критично важливо для захисту єдиного цифрового ринку;

- боротьби з фінансовим шахрайством: інтеграція ШІ-аналітики та поведінкової біометрії значно підвищила здатність європейських банків та фінансових установ (наприклад, у Люксембурзі чи Ірландії) протидіяти шахрайським діям та відмиванню грошей, особливо відповідно до жорстких регуляторних вимог ЄС;

- автоматизації моніторингу та аналізу загроз: це підвищує ефективність захисту економічних інтересів держав-членів ЄС та європейського бізнесу.

Крім того, цифрова трансформація сприяє створенню більш гнучких та стійких європейських організацій. Впровадження хмарних рішень, віддалених робочих місць та ШІ-систем для управління кризовими ситуаціями дозволяє підприємствам ЄС краще адаптуватися до непередбачуваних обставин, таких як пандемії чи геополітичні конфлікти (наприклад, війна в Україні, що суттєво вплинула на енергетичну безпеку Європи). Це мінімізує економічні втрати та забезпечує стабільність функціонування пріоритетних галузей європейської економіки.

Поряд з можливостями, цифрові технології та ШІ несуть значні загрози економічній безпеці ЄС, вимагаючи постійної пильності та розробки адекватних контрзаходів. З 2022 року Європа спостерігає значне зростання кількості та складності кібератак, включаючи здирницьке програмне забезпечення (ransomware), фішингові схеми, атаки на ланцюги поставок та витік даних. Збільшення кількості розкритих вразливостей (за даними Європейського агентства з кібербезпеки ENISA, їхня кількість за аналізовані роки зросла на 17% [4]) відображає постійне зростання кіберризиків у регіоні. Дистанційна робота та хмарні технології розширили поверхню для атак, роблячи кінцеві пристрої та потоки даних привабливими мішенями для кіберзлочинців, часто спонсорованих державами-агресорами.

Економічні наслідки таких атак для ЄС можуть бути катастрофічними, охоплюючи [7]:

- прямі фінансові втрати: викуп, витрати на відновлення систем, штрафи за порушення конфіденційності даних (високі згідно з GDPR);
- непрямі втрати: втрата репутації, довіри клієнтів, простої бізнес-процесів, вплив на фондові ринки Європи;
- системні ризики: атаки на критичну інфраструктуру ЄС (енергетика, транспорт, фінанси, охорона здоров'я), наприклад, спроби впливу на енергетичні системи Німеччини чи Польщі, можуть спричинити широкомасштабні економічні колапси (табл. 15.3).

ІІІ, будучи потужним інструментом, виступає джерелом нових загроз для європейської стабільності та безпеки:

- кібератаки, керовані ІІІ: зловмисники можуть використовувати ІІІ для автоматизації атак, створення складніших вірусів, фішингових повідомлень (зокрема з використанням Deepfake технологій, що створюють ризики дезінформації та маніпуляції громадською думкою в ЄС), а також для виявлення вразливостей у системах захисту;

- етичні та соціальні виклики: упередженість (bias) в алгоритмах ІІІ може спричиняти дискримінацію в кредитуванні, працевлаштуванні в європейських компаніях, а також маніпуляції громадською думкою, підриваючи соціальну та економічну стабільність в ЄС (варто зазначити, що Європейський Союз є лідером у розробці етичних норм та регулювання ІІІ);

- ризики безробіття та трансформація європейського ринку праці: автоматизація та роботизація, керовані ІІІ, можуть призвести до скорочення робочих місць у певних секторах європейської економіки (наприклад, виробничі робітники, оператори введення даних, водії). Це створює виклики для соціальної стабільності та вимагає масштабних програм перекваліфікації та соціального захисту;

- технологічна залежність та геополітичні ризики: зростаюча залежність Європи від обмеженої кількості провідних розробників ІІІ-технологій (переважно США, Китай) створює ризики геополітичної конкуренції за цифрове панування. Це може призвести до "розколу" глобальної економіки на технологічні блоки та впливати на європейські ланцюги поставок, доступ до критично важливих технологій та стратегічну автономію ЄС.

Таблиця 15.3

**Аналіз деструктивного впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на економічну безпеку Європи (2022-2024 рр.)\***

| Категорія загрози                              | Опис та вплив на Європу                                                                                                                                    | Приклад                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кібератаки на ЄС                               | Зростання кількості та складності атак (ransomware, DDoS, фішинг, APT) спрямованих на європейські уряди, компанії та критичну інфраструктуру.              | Атаки на європейські енергетичні компанії (наприклад, у Фінляндії чи Румунії); витік персональних даних мільйонів громадян ЄС з державних та комерційних баз даних.                                                                                                             |
| Уразливість європейських ПЗ та систем          | Недоліки в програмному забезпеченні та конфігураціях систем, що використовуються в Європі, що дозволяють атаки та несанкціонований доступ.                 | Виявлення "нульових" вразливостей у європейських програмних продуктах; зростання ризиків для компаній, що перейшли на віддалену роботу, зокрема у Великій Британії та Іспанії.                                                                                                  |
| Використання ШІ для атак проти ЄС              | Зловмисне застосування ШІ для автоматизації кібератак, створення Deepfake для дезінформації та маніпуляції виборами в Європі.                              | Фішингові кампанії, що використовують ШІ для високого рівня персоналізації; спроби впливу на суспільну думку через Deepfake-відео під час виборів до Європарламенту.                                                                                                            |
| Етичні та соціальні ризики ШІ в ЄС             | Упередженість алгоритмів, дискримінація в соціальних та економічних процесах, маніпуляція, втрата робочих місць у ключових галузях європейської економіки. | Суперечки навколо використання ШІ в системах прийняття рішень (наприклад, кредитний скоринг у Франції); дискусії щодо впливу автоматизації на європейські ринки праці, зокрема у Скандинавських країнах з високим рівнем автоматизації.                                         |
| Геополітичні ризики та технологічна залежність | Конкуренція за домінування у ШІ між основними гравцями, ризик розриву технологічних ланцюгів, кібершпигунство проти європейських інституцій.               | Тиск на країни ЄС щодо вибору технологічних постачальників (наприклад, суперечки навколо 5G); занепокоєння щодо залежності від неєвропейських виробників мікросхем та ШІ-компонентів, що особливо актуально для Нідерландів (ASML) та Німеччини (інвестиції в напівпровідники). |

\*Складено за: [2; 4]

Цифрові технології та штучний інтелект відіграють амбівалентну роль у забезпеченні економічної безпеки ЄС. Вони відкривають безпрецедентні можливості для інновацій, підвищення продуктивності та посилення стійкості європейських економік. Водночас, їхній

розвиток породжує нові, комплексні загрози, що вимагають постійної адаптації, значних інвестицій у кібербезпеку, етичного та прозорого регулювання ШІ, а також інтенсифікації міжнародної співпраці. Упродовж аналізованого нами періоду ці тенденції поглибилися, актуалізуючи потребу ЄС у комплексному проактивному підході до забезпечення економічної безпеки. Для успішного функціонування динамічному середовищі, ЄС важливо не лише ефективно протидіяти загрозам, але й оптимально реалізувати потенціал цифрових технологій та ШІ для зміцнення стійкості, стимулювання інновацій та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

### **15.3. Стратегічні підходи до забезпечення економічної безпеки в цифрову епоху**

У відповідь на визначені можливості та зростаючі загрози, пов'язані з цифровою трансформацією та розвитком штучного інтелекту, ЄС активно формує та впроваджує комплексні стратегічні підходи для забезпечення економічної безпеки. Ці підходи відображають прагнення Євросоюзу до досягнення цифрового суверенітету та зміцнення стратегічної автономії.

ЄС послідовно посилює кібербезпеку, усвідомлюючи, що кіберстійкість є принциповою умовою для економічної стабільності. Акцент робиться на багаторівневому захисті (периметр, кінцеві точки, мережі, дані), впровадженні принципів "нульової довіри" (Zero Trust) та посиленні обміну інформацією про загрози між державами-членами та європейськими агентствами. Ключову роль тут відіграє Директива NIS2, яка розширює коло суб'єктів, що підпадають під вимоги до кібербезпеки (охоплюючи, наприклад, виробництво харчових продуктів, поштові та кур'єрські послуги), та посилює вимоги до управління ризиками. Важливу експертну підтримку також надає Європейське агентство з кібербезпеки (ENISA), яке сприяє співпраці. На національному рівні, такі країни, як Німеччина з її "Стратегією кібербезпеки" та Франція з активним розвитком національних CERTs (Computer Emergency Response Teams), демонструють проактивний підхід до захисту критичної інфраструктури [4].

ЄС є світовим лідером у розробці всеосяжної регуляторної рамки для ШІ – AI Act, який було прийнято у 2024 р. та набиратиме чинності поетапно до 2026 р. Цей акт є прецедентним у встановленні глобальних

стандартів, класифікуючи ІІІ-системи за рівнем ризику (від мінімального до неприйнятного), встановлюючи суворі вимоги до прозорості, етики, безпеки та нагляду за "високоризиковими" ІІІ-системами [3]. Зокрема, до них належить ІІІ, що використовуються в критичній інфраструктурі, правоохоронних органах, освіті та працевлаштуванні. Ключовим аспектом є не лише захист прав громадян, а й забезпечення довіри до ІІІ-технологій, що є фундаментальним для їх безпечного та сталого економічного використання в ЄС. Крім того, чітке регулювання через AI Act сприяє формуванню передбачуваного правового середовища, що стимулює інвестиції у розвиток безпечних та етичних ІІІ-рішень всередині ЄС, запобігаючи "регуляторному арбітражу" та підтримуючи конкурентоспроможність європейських розробників.

Усвідомлюючи трансформацію європейського ринку праці під впливом ІІІ та автоматизації, ЄС та його держави-члени інвестують у програми перекваліфікації та навчання, щоб підготувати робочу силу до потреб цифрової економіки. Зокрема, йдеться про підтримку STEM-освіти, розвиток цифрових навичок серед дорослого населення та створення "Академій ІІІ". Наприклад, Іспанія та Італія активно розвивають державні програми з підвищення цифрової грамотності, а Нідерланди інвестують у спеціалізовані дослідницькі центри ІІІ [2]. Метою цих ініціатив є мінімізація соціально-економічних ризиків, пов'язаних із заміщенням робочих місць, та забезпечення Європи кваліфікованими кадрами для інноваційного розвитку. Це також сприяє підвищенню продуктивності праці та створенню нових, висококваліфікованих робочих місць у секторах, що розвиваються, формуючи стійку та адаптивну робочу силу, яка є фундаментальною для довгострокової економічної безпеки.

Крім внутрішніх заходів, Європа активно співпрацює з міжнародними партнерами (такими як США, Японія, Південна Корея) для протидії транснаціональним кіберзагрозам, обміну передовим досвідом та розробки спільних стандартів у сфері ІІІ та кібербезпеки. Водночас, ЄС прагне до зміцнення цифрового суверенітету, зменшуючи залежність від неєвропейських технологічних гігантів. Це досягається через розвиток власних цифрових екосистем, включно з хмарними обчисленнями (наприклад, ініціатива Gaia-X), розробкою напівпровідників (European Chips Act) та розвитком власних ІІІ-рішень [2]. Ця стратегія спрямована на забезпечення технологічної

незалежності та захист економічних інтересів Європи в умовах зростаючої геополітичної конкуренції.

**Висновки.** Економічна безпека європейських країн у XXI столітті набуває нового, багатогранного виміру, знаходячись під безпрецедентним впливом стрімкої цифрової трансформації та експоненційного розвитку штучного інтелекту. Це докорінно змінило парадигми її концептуалізації та забезпечення. Традиційні підходи виявляються неспроможними адекватно реагувати на динамічний спектр сучасних загроз та повноцінно використовувати інноваційний потенціал. Це вимагає формування адаптивних стратегій та інструментарію, що враховує цифрову реальність.

Цифрові технології та ШІ є каталізаторами трансформаційних змін, що несуть як величезні можливості, так і суттєві загрози для економічної безпеки Європи.

З одного боку, вони підвищують конкурентоспроможність європейських економік, стимулюючи інноваційний розвиток, оптимізуючи виробничі процеси та посилюючи ефективність у ключових секторах, таких як промисловість, фінанси та логістика. Зокрема, у 2022–2024 роках ЄС активно інтегрував ШІ-рішення для кіберзахисту, боротьби з фінансовими злочинами та забезпечення безперервності критично важливих бізнес-процесів, що є фундаментальним для стабільності єдиного цифрового ринку.

З іншого боку, цифрова трансформація генерує нові, більш складні та системні загрози. Аналіз останніх трьох років свідчить про значне зростання кількості та витонченості кібератак, які загрожують критичній інфраструктурі, державним інституціям та приватному сектору. Прямі та непрямі фінансові втрати від кіберінцидентів, можуть бути катастрофічними для компаній та національних бюджетів. Окрім цього, ШІ створює ризики через свою здатність автоматизувати та посилювати кібератаки (включно з дезінформацією через Deepfake-технології), а також породжує етичні та соціальні виклики, пов'язані з упередженістю алгоритмів, трансформацією ринку праці та потенційною технологічною залежністю Європи від неєвропейських технологічних лідерів.

У відповідь на ці виклики та можливості, ЄС демонструє проактивний та стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки в цифрову епоху, який включає:

– комплексні стратегії кібербезпеки: посилення колективної

стійкості через розширення охоплення та вимог до кіберстійкості критичних секторів (зокрема, Директива NIS2);

- закон ЄС про штучний інтелект (AI Act): закріплює за Європейським Союзом позицію глобального лідера у формуванні етичних та безпечних рамок для розробки й імплементації ШІ, мінімізуючи ризики, пов'язаних з алгоритмічною упередженістю, браком прозорості та недостатньої надійності ШІ-систем, забезпечуючи при цьому захист прав громадян та економічних інтересів;

- значні інвестиції у розвиток цифрових навичок та освіти: ключові для адаптації ринку праці та подолання ризиків безробіття, спричинених автоматизацією;

- посилення міжнародної співпраці та прагнення до цифрового суверенітету: зменшення залежності від зовнішніх технологічних гігантів та розвиток власних європейських цифрових екосистем, зокрема у сфері хмарних обчислень та напівпровідників.

Таким чином, економічна безпека Європи в епоху штучного інтелекту та цифрової трансформації є складним, але керованим процесом. Її успіх залежить від здатності ЄС не лише ефективно протидіяти існуючим та новим загрозам, але й максимально використовувати інноваційний потенціал цифрових технологій та ШІ для зміцнення стійкості, інноваційного розвитку та глобальної конкурентоспроможності. Це вимагає постійної адаптації регуляторних та стратегічних підходів, гнучкості у реагуванні на швидкі технологічні зміни та системних інвестицій у безпеку та інновації.

Цифрова трансформація та розвиток штучного інтелекту докорінно переосмислили концепцію економічної безпеки Європейського Союзу, перетворивши її на багатогранне явище. ШІ є одночасно потужним драйвером економічного зростання та інновацій, що посилює конкурентоспроможність та стійкість ЄС, і джерелом нових, комплексних загроз, таких як кібератаки, системні вразливості, етичні дилеми та геополітична залежність. Ефективна економічна безпека ЄС у цифрову еру вимагає проактивного та інтегрованого підходу, що поєднує зміцнення інститутів, структурну стійкість, адаптивність системи та добробут громадян з постійними інвестиціями в кібербезпеку, чітким регулюванням ШІ та поглибленою міжнародною співпрацею для забезпечення стабільного та процвітаючого майбутнього.



## Список використаної літератури

1. Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T. Potential of Digital Economy for Economic Security in Europe. *Advanced Computer Information Technologies*. 2021. № 11. С. 360–363.
2. European Commission. Report on the state of the Digital Decade 2024. Brussels: *European Commission*, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024>
3. European Parliament and the Council. Regulation (EU) 2024/1689 on a common regulatory framework for artificial intelligence (AI Act). *Official Journal of the European Union*, L/2024/1689. 2024.
4. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *ENISA Threat Landscape*, 2024. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>
5. PwC. Global Digital Trust Insights Survey, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/digital-trust-insights.html>
6. United Nations. International economic security: resolution adopted by the General Assembly. A/RES/40/173. 1985. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/122626>
7. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
8. Андрощук Г. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 4. С. 112–126. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e6422b1-1215-421b-b171-05befac562b6/content>
9. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53>
10. Дячков О. О. Економічна безпека національної економіки: сутність, особливості, структура. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 82–94. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.267022](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.267022)
11. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>
12. Кудріна О. Ю. Цифрова економіка та економічна безпека. *Digital Economy and Economic Security*. 2023. № 8. С. 183–187.

<https://doi.org/10.32782/dees.8-31>

13. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: анал. доповідь. Базилук Я. Б. та ін. Київ: НІСД, 2024.

<https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>

14. Правдивець О. М. Економічна безпека як найвища функція держави. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2(66). С. 40–43. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-40-43>

15. Самофалова М., Іванюта Т., Сартаков Д., Благодатний А., Єременок В. Сутність категорії "економічна безпека": структура та особливості формування. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 127–135. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-18>

16. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції "Цифрова трансформація". *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>

17. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту*. Серія: Право. 2024. Т. 1, № 86. С. 41–55. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.41>

18. Сторчак С. Вплив розвитку цифрової економіки на економічну безпеку держави. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71(1). С. 45–58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-71>

19. Український інститут майбутнього. Країна з розвиненою цифровою економікою. Київ: UIF, 2024.

20. Федорук О. В. Економічна безпека в умовах відкритої економіки: сучасні виклики та пріоритети державної політики. *Економіка і держава*. 2023. № 5. С. 8–13.

## *Глава 16*

### *Інтелектуальні системи для нагляду та управління безпекою праці в Європейських країнах*

*(О.В. Крайнюк, Ю.В. Буц, М.Ю. Крайнюк)*

---

Стрімкий розвиток цифрових технологій та активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) створюють нові можливості для підвищення рівня безпеки праці, але водночас породжують низку етичних, правових і технічних викликів. Традиційні методи охорони праці виявляються недостатніми для ефективного реагування на нові ризики, що виникають у складних виробничих і соціо-технічних системах. Проблема полягає у відсутності цілісних підходів до регулювання, адаптації та впровадження інтелектуальних технологій у сфері безпеки праці. Метою статті є аналіз ключових викликів і перспектив використання ШІ для формування сучасної моделі охорони праці, здатної забезпечити випереджувальне управління ризиками та гармонізацію з європейськими стандартами.

#### **16.1. Роль інтелектуальних систем у сучасній концепції безпеки праці**

У ХХІ столітті проблема безпеки праці набула принципово нового звучання, оскільки вона вже не обмежується рамками окремих виробничих процесів чи конкретних підприємств. Сучасна концепція безпеки праці інтегрується у ширший контекст архітектури європейської безпеки, яка охоплює комплексну систему захисту людини від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також формування таких соціально-економічних умов, що гарантують стабільність, сталий розвиток і високу якість життя. У цьому вимірі безпека праці розглядається як невід’ємна складова європейської цивілізаційної моделі, у центрі якої стоїть людина та її право на гідну працю в умовах, що не загрожують

життю та здоров'ю. Сучасні концепції безпеки праці інтегруються з цілями сталого розвитку і будуються на багаторівневих стратегіях, де людина – центральна цінність. Модель «Occupational Safety and Health OSH 5.0» підкреслює важливість людського фактору в умовах цифровізації та нових ризиків [1].

Разом із цим, розвиток сучасної економіки супроводжується динамічними змінами, що істотно впливають на характер виробничого середовища. Поглиблення спеціалізації, ускладнення технологічних процесів, поширення автоматизованих та роботизованих систем, активне впровадження цифрових платформ і «розумних» інфраструктур створюють як нові можливості для підвищення продуктивності, так і нові ризики для працівників. Зростає значення інформаційних потоків, інтенсивність обробки даних, швидкість ухвалення управлінських рішень, і саме ці фактори визначають потребу у переході від традиційних підходів до системного, гнучкого й інтелектуально орієнтованого управління безпекою.

Класичні методи контролю та мінімізації виробничих небезпек, які базуються переважно на нормативному регулюванні, періодичних інспекціях та статистичному аналізі, дедалі частіше виявляють свою обмеженість у ситуаціях, коли йдеться про високотехнологічні виробництва чи складні соціально-технічні системи. Вони не завжди здатні забезпечити своєчасне реагування на загрози, що виникають у режимі реального часу, і не враховують нелінійний характер багатьох виробничих процесів. У цих умовах на передній план виходять інноваційні інструменти, здатні не тільки фіксувати події, а й прогнозувати їх розвиток, формувати сценарії запобігання ризикам і підтримувати ухвалення управлінських рішень.

Особливе місце серед таких інструментів посідають інтелектуальні системи, засновані на алгоритмах ШІ. Вони поєднують у собі здатність обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, адаптуватися до мінливих умов виробничого середовища й оптимізувати процес управління ризиками. На відміну від традиційних інформаційних систем, що працюють за наперед заданими правилами, інтелектуальні рішення можуть навчатися, накопичувати досвід і пропонувати нові моделі дій у ситуаціях, де людський фактор обмежений браком часу або інформації.

Таким чином, застосування ШІ у сфері безпеки праці стає не лише технічним нововведенням, а й концептуальним кроком у бік

переосмислення самої парадигми охорони праці [2]. Йдеться про перехід від реактивної моделі, що ґрунтується на усуненні наслідків, до проактивної моделі, орієнтованої на попередження небезпечних ситуацій і створення безпечного виробничого середовища в його динамічному розвитку. У цьому сенсі інтелектуальні системи розглядаються як ключовий елемент європейської архітектури безпеки XXI століття, що інтегрує високі технології, нормативні стандарти та гуманістичні цінності у єдину цілісну систему.

Інтелектуальні системи у сфері безпеки праці слід розглядати як багаторівневі комплекси алгоритмів і технологій, здатних забезпечувати не лише фіксацію небезпечних подій, а й їх аналітичну інтерпретацію та прогнозування з урахуванням динаміки виробничих процесів. Їхня сутність полягає у використанні ШІ, який завдяки методам машинного навчання та аналізу великих масивів даних може виявляти приховані закономірності, моделювати потенційні ризики та пропонувати рішення, що спрямовані на зниження ймовірності виникнення аварійних ситуацій [3, 4]. Відмінною рисою таких систем є їхня здатність до самонавчання, тобто до постійного вдосконалення на основі накопиченого досвіду, що робить їх більш гнучкими та ефективними порівняно з традиційними підходами. Основні інноваційні інструменти:

1. *Машинне навчання*. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє виявляти патерни, аномалії та прогнозувати ризики на основі історичних і контекстних даних. Це забезпечує своєчасне реагування на загрози та підвищує гнучкість ланцюгів постачання, фінансових систем і виробничих процесів.

2. *Інтегровані програмні рішення*. Системний підхід із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу ризиків дозволяє управляти невизначеністю, підвищувати якість інформації для прийняття рішень навіть за неповних даних [5].

3. *Мультикритеріальні методи прийняття рішень (MCDM/MCDA)*. Ці методи дозволяють враховувати різноманітні фактори ризику, пріоритети та думки експертів для вибору оптимальних заходів у складних ситуаціях [6].

4. *Великі дані та аналітика*. Інтеграція big data та аналітичних алгоритмів (наприклад, decision tree, NLP) дає змогу глибше аналізувати ризики, враховувати взаємозв'язки між факторами та формувати ефективні стратегії управління [7].

5. *Колаборація стейкхолдерів та цифрові платформи.* Мережеві моделі співпраці підвищують ефективність запобігання ризикам у цифрових екосистемах [8].

Одним із ключових напрямів використання інтелектуальних систем є моніторинг стану працівників. Сучасні сенсорні технології, поєднані з алгоритмами комп'ютерного зору та біометричними методами, дозволяють своєчасно виявляти ознаки перевтоми, стресових станів чи відхилень у поведінці, які можуть передувати нещасним випадкам. Це надає можливість не лише зафіксувати факт загрози, але й оперативно втрутитися у виробничий процес, зменшуючи ризики для життя та здоров'я людини.

Важливою складовою є і прогнозування аварійних ситуацій. На основі історичних даних про події на підприємствах, а також через моделювання можливих сценаріїв поведінки працівників та обладнання, системи ШІ здатні заздалегідь визначати ймовірні точки ризику. Це дозволяє перейти від реактивної моделі, коли дії спрямовані на ліквідацію наслідків, до проактивної, що передбачає попередження небезпеки ще на етапі її зародження [9].

Особливе значення мають технології, спрямовані на аналіз технічного стану обладнання. Інтелектуальні системи предиктивної діагностики здатні відстежувати параметри роботи машин, виявляти відхилення від норми та прогнозувати ймовірність поломок. Це мінімізує ризики аварій, пов'язаних з технічними збоями, та сприяє підвищенню надійності виробничих процесів.

Серед сучасних інновацій слід виділити й створення так званих цифрових двійників виробництва. Це віртуальні моделі підприємств, які дають можливість відтворювати реальні процеси у цифровому середовищі, тестувати різні сценарії розвитку подій та оцінювати їх потенційні наслідки без шкоди для реальної системи. Такий підхід значно розширює інструментарій управління безпекою, оскільки дозволяє заздалегідь визначати оптимальні стратегії дій.

Окрему увагу заслуговує використання інтелектуальних систем у сфері підготовки та навчання персоналу. Сучасні тренажери з використанням технологій віртуальної та доповненої реальності здатні моделювати небезпечні ситуації максимально наближено до реальних умов, формуючи у працівників стійкі навички безпечної поведінки. Поєднання таких навчальних платформ із алгоритмами персоналізованого підходу дозволяє враховувати індивідуальні

особливості кожного працівника, підвищуючи ефективність засвоєння знань.

Таким чином, інтелектуальні системи в охороні праці виступають не просто технічним інструментом, а цілісним механізмом, що поєднує моніторинг, прогнозування, діагностику та навчання. Вони стають основою формування нової культури безпеки, орієнтованої на випереджувальне реагування та системний захист людини у сучасному виробничому середовищі.

Впровадження ІІІ створює нові ризики, які вимагають адаптації законодавства та посилення ролі роботодавця і наглядових органів. Необхідні гнучкі та чуйні механізми регулювання для захисту психічного та фізичного здоров'я працівників.

У сучасній Європі проблематика безпеки праці розглядається як частина ширшої стратегії забезпечення соціальної та економічної стабільності. У рамках політики Європейського Союзу безпека праці тісно пов'язана з концепцією «гідної праці» та інтегрується у загальноєвропейські програми сталого розвитку. Це визначає необхідність не лише дотримання мінімальних стандартів охорони праці, а й формування інноваційних механізмів, здатних відповідати на виклики високотехнологічного виробництва, глобалізації та цифровізації. У цьому контексті інтелектуальні системи, засновані на ІІІ, розглядаються як перспективний інструмент посилення ефективності систем управління безпекою.

Одним із ключових стратегічних орієнтирів Європейського Союзу є концепція «Vision Zero», що передбачає повне усунення смертельних випадків та серйозних травм на виробництві. Вона ґрунтується на ідеї, що будь-які нещасні випадки можна попередити, якщо застосувати системний підхід до управління ризиками. Саме інтелектуальні системи забезпечують реалізацію цієї концепції у практичному вимірі: вони дозволяють передбачати потенційні загрози, виявляти приховані закономірності у даних про виробничі процеси та формувати моделі, що зменшують ймовірність виникнення небезпечних ситуацій.

Важливим напрямом є інтеграція технологій ІІІ у стандарти управління безпекою праці. Європейський стандарт ISO 45001, який визначає вимоги до системи управління охороною праці, дедалі частіше розглядається не лише як нормативний документ, а як основа для цифрової трансформації виробничого середовища. Використання інтелектуальних алгоритмів у межах цього стандарту дає змогу

автоматизувати процеси збору та аналізу інформації, забезпечувати гнучке реагування на зміни умов праці та підвищувати ефективність внутрішнього аудиту.

Особливу увагу приділяють також інтеграції інтелектуальних систем у рамки промислової політики «Industry 4.0». Ця стратегія передбачає цифровізацію всіх аспектів виробництва, включаючи охорону праці. Завдяки розвитку інтернету речей, кіберфізичних систем і хмарних технологій створюються передумови для побудови «розумних» фабрик, де безпека праці стає невід'ємною частиною загальної цифрової екосистеми. У таких умовах працівник перебуває під захистом не лише традиційних засобів індивідуальної безпеки, але й розумних систем моніторингу, які здатні в режимі реального часу фіксувати його фізичний стан, виявляти небезпечні зміни у навколишньому середовищі та передавати сигнали тривоги на центральні платформи управління [10].

У ряді європейських країн уже реалізуються масштабні пілотні проекти, що демонструють ефективність такого підходу. Наприклад, у Німеччині широко впроваджуються системи «smart PPE» – інтелектуальні засоби індивідуального захисту, які інтегруються з датчиками та мобільними застосунками, забезпечуючи комплексний моніторинг стану працівника [10]. У Скандинавських країнах особливий акцент робиться на використанні цифрових платформ для управління ризиками, де аналітичні моделі дозволяють передбачати травматизм та розробляти стратегії його зниження. Франція та Нідерланди активно застосовують концепцію цифрових двійників для відтворення виробничих процесів і тестування сценаріїв поведінки систем безпеки.

Усі ці практики демонструють, що в європейському контексті інтелектуальні системи перестають бути лише допоміжним інструментом і перетворюються на системоутворюючий фактор, який визначає майбутнє охорони праці. Вони формують новий рівень інтеграції між технологічними, організаційними та правовими механізмами, створюючи основу для безпечного розвитку сучасного виробничого середовища.

Інноваційні інструменти: машинне навчання, аналітика великих даних, мультикритеріальні методи та цифрові платформи – значно підвищують ефективність запобігання ризикам і підтримки управлінських рішень у складних виробничих і соціально-технічних



системах (рис. 16.1). Їх впровадження дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та забезпечує стійкість сучасних організацій.

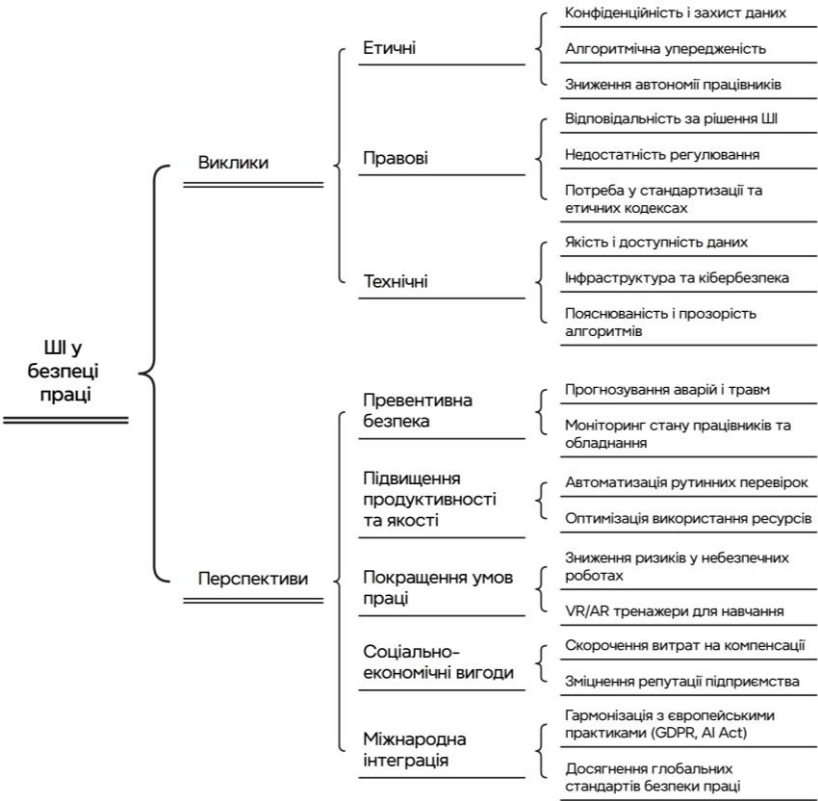


**Рис. 16.1 Виклики та перспективи впровадження штучного інтелекту у сфері безпеки праці** (складено авторами)

*Розроблено авторами*

Незважаючи на значний потенціал, впровадження ШІ у сферу безпеки праці супроводжується низкою викликів, серед яких етичні (пов’язані зі збором та використанням персональних даних), правові (визначення відповідальності за рішення алгоритмів) та технічні (забезпечення якісних даних і надійної інфраструктури) [11]. Водночас ці виклики відкривають перспективи для гармонізації законодавства,

розвитку стандартів і створення інноваційних рішень, здатних підвищити рівень виробничої безпеки.

У ХХІ столітті концепція безпеки праці перестає бути локальною сферою управління окремими ризиками та перетворюється на складову частину ширшої архітектури глобальної й, зокрема, європейської безпеки. Цей процес зумовлений інтеграцією соціальних, економічних і технологічних чинників, що визначають як умови існування людини у світі, так і якість її професійної діяльності. Безпечне виробниче середовище розглядається не лише крізь призму фізичного захисту працівника, а й у контексті системної стійкості підприємств, здатності економіки адаптуватися до кризових викликів та відповідати на глобальні загрози, включно з кліматичними, технологічними та воєнними.

Автоматизація виробничих процесів, цифровізація економіки та зростання технологічної складності індустріальних систем зміщують акценти у традиційному розумінні охорони праці. Якщо раніше ключовим завданням було зменшення ймовірності травматизму через механічні чи організаційні фактори, то нині дедалі більшої ваги набуває питання управління комплексними ризиками. Це включає моніторинг технічного стану машин і обладнання, аналіз впливу виробничих умов на фізіологічний та психоемоційний стан працівників, прогнозування аварійних ситуацій та забезпечення оперативного реагування на них. У цьому контексті інтелектуальні системи, що поєднують методи штучного інтелекту, сенсорні технології, аналітику великих даних і кіберфізичні рішення, стають не лише допоміжним інструментом, а ключовою ланкою управління безпекою.

Використання таких систем дає змогу сформувати новий рівень превентивної політики в охороні праці. Їхня сила полягає у здатності інтегрувати різноманітні інформаційні потоки – від показників роботи обладнання до даних біометричного контролю стану працівника – й перетворювати їх на знання, придатні для оперативного управління. Це дозволяє не лише реагувати на вже наявні небезпеки, а й завчасно передбачати потенційні загрози, що відповідає сучасній парадигмі «управління випередженням». Завдяки алгоритмам машинного навчання такі системи здатні виявляти приховані закономірності у динаміці виробничих процесів, моделювати сценарії розвитку небезпечних ситуацій та пропонувати оптимальні рішення для їх запобігання.

Водночас роль інтелектуальних систем не обмежується лише техніко-технологічним виміром. Вони змінюють саму культуру безпеки на підприємствах, стимулюючи перехід від реактивної моделі до проактивної, де відповідальність за збереження життя та здоров'я працівника поділяється між людиною, колективом і автоматизованими комплексами. Така інтеграція підсилює взаємозалежність між технічною надійністю, організаційною стійкістю та людським фактором, формуючи багатовимірний підхід до безпеки праці.

Таким чином, інтелектуальні системи у сучасній концепції охорони праці виступають стратегічним ресурсом, що поєднує технологічні можливості з гуманістичними цілями. Вони дозволяють не лише мінімізувати виробничі ризики, а й забезпечити гармонійний розвиток працівника у взаємодії з новою індустріальною реальністю, де безпека стає невід'ємним критерієм сталого розвитку суспільства.

Перспективи розвитку полягають у створенні єдиних європейських стандартів для інтелектуальних систем безпеки, а також у поступовій інтеграції ІІІ в усі рівні управління ризиками – від індивідуального захисту працівника до стратегічних програм безпеки держав і корпорацій.

Інтелектуальні системи стають важливим елементом сучасної архітектури європейської безпеки, оскільки дозволяють поєднати технічні можливості ІІІ з гуманістичною ідеєю захисту життя та здоров'я людини. Використання ІІІ у сфері охорони праці відкриває нові горизонти у попередженні виробничих ризиків, формуванні безпечних робочих середовищ і забезпеченні стійкого розвитку у ХХІ столітті.

## **16.2. Європейський досвід впровадження інтелектуальних систем моніторингу та управління безпекою праці**

Європейський досвід демонструє комплексну стратегію, що охоплює кілька ключових технологічних напрямків:

1. Системи предиктивної аналітики. Замість традиційного аналізу причин нещасних випадків *post-factum*, європейські компанії використовують алгоритми машинного навчання для аналізу великих масивів даних (Big Data). Ці дані можуть включати інформацію про попередні інциденти, умови праці, кліматичні показники, графіки роботи, стан обладнання та навіть фізіологічні параметри працівників.

III-моделі виявляють приховані закономірності та кореляції, дозволяючи прогнозувати ймовірність виникнення ризиків у конкретних умовах. Наприклад, у будівництві така система може визначити підвищений ризик падіння з висоти на певній ділянці в певний час доби за умови високої вологості.

2. Системи моніторингу на базі комп'ютерного зору. Використання камер із вбудованими алгоритмами комп'ютерного зору є одним із найбільш поширених рішень. Ці системи здатні в реальному часі аналізувати візуальні дані для виявлення порушень правил безпеки. Вони можуть автоматично ідентифікувати, чи використовують працівники засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), такі як каски, окуляри або респіратори [12]. Крім того, вони відстежують відхилення від безпечних траєкторій руху, наближення до небезпечних зон або некоректне поводження з промисловим обладнанням. У разі виявлення порушення система автоматично генерує сповіщення, яке може бути надіслане керівнику або безпосередньо працівнику через мобільний додаток.

3. Технології Інтернету речей (IoT) та біометрії. Впровадження мережі датчиків, що збирають дані про робоче середовище та фізіологічний стан працівників, становить ще один важливий компонент. Сенсори, інтегровані в спецодяг, браслети або обладнання, можуть відстежувати рівень шуму, вібрації, температуру, концентрацію шкідливих газів або пилу. Біометричні дані, такі як частота серцебиття та рівень стресу, можуть вказувати на перевтому або критичний стан здоров'я [13]. Усі ці дані в режимі реального часу передаються на централізовану платформу для подальшого аналізу за допомогою III.

4. централізовану платформу для подальшого аналізу за допомогою III.

Протягом останніх 15 років підходи до забезпечення безпеки в Європі еволюціонували від переважно регуляторних до інноваційних, технологічно керованих. Досвід окремих країн демонструє, що інтелектуальні системи не є уніфікованим рішенням, а адаптуються до специфіки національних економік і культурних особливостей.

Зокрема, Німеччина, з її потужною індустріальною базою та високою культурою виробництва, зосередилася на інтеграції III в інженерні та виробничі процеси. В 2019–2023 рр. частка німецьких компаній, що впроваджують III, зросла з 6% до 13,3% [14]. Системи машинного зору не просто здійснюють моніторинг, а й активно

взаємодіють з робототехнікою, забезпечуючи «кооперативну робототехніку» (cobotics). Наприклад, на складальних лініях автомобільних заводів, камери, що працюють на основі ШІ, відстежують кожен рух робітника. Якщо людина наближається до небезпечної зони або забуває одягти захисні рукавички, система автоматично знижує швидкість робота або зупиняє його рух, запобігаючи можливій травмі. Це не пасивний нагляд, а динамічний, взаємодіючий механізм захисту. Більше того, предиктивна аналітика стала незамінним інструментом для технічного обслуговування. Аналізуючи дані з сенсорів, вбудованих у верстати (вібрація, температура, рівень шуму), алгоритми ШІ здатні з високою точністю прогнозувати ймовірний час виходу з ладу ключових компонентів. Це дозволяє здійснювати проактивне обслуговування, а не ремонт за фактом поломки, що значно знижує ризик аварій та виробничих простоїв.

Скандинавські країни, особливо Фінляндія та Швеція, де соціальна відповідальність бізнесу та добробут працівників є пріоритетом, зробили акцент на психоемоційній складовій безпеки праці [15]. Тут розуміють, що перевтома, стрес і професійне вигорання є одними з основних причин помилок, які призводять до нещасних випадків. Скандинавські компанії розробляють інтелектуальні системи, що аналізують дані про графік роботи, динаміку відпусток, а також анонімізовану інформацію про взаємодію в колективі. Ці ШІ-моделі шукають патерни, що можуть вказувати на перші ознаки стресу, дозволяючи менеджменту втрутитися на ранній стадії – запропонувати додаткові вихідні, консультацію психолога або перерозподілити навантаження. Це глибоко гуманістичний підхід, який доводить, що турбота про ментальне здоров'я працівника є не менш важливою, ніж фізична безпека.

У Франції та інших країнах із розвиненою інфраструктурою великий інтерес викликає застосування інтелектуальних систем для інспектування небезпечних та важкодоступних об'єктів. Французька енергетика, зокрема, активно використовує дрони, оснащені тепловізійними камерами та алгоритмами комп'ютерного зору, для моніторингу високовольтних ліній електропередач та підстанцій. ШІ-системи аналізують зображення в режимі реального часу, виявляючи перегрів, іскріння або пошкодження ізоляції, що є ознаками потенційної аварії. Аналогічні технології застосовуються в будівництві та

мостобудуванні, де автономні роботи, обладнані сенсорами, можуть досліджувати несучі конструкції, виявляючи тріщини чи корозію без необхідності залучення людини до небезпечних висот або просторів. Цей підхід не лише мінімізує ризики, а й значно прискорює та підвищує точність інспекційних робіт. Франція є одним із лідерів у впровадженні інтелектуальних систем для інспекції небезпечних об'єктів, особливо у сфері громадської безпеки та критичної інфраструктури [16]. Використання ІІІ, дронів і сенсорних технологій дозволяє підвищити ефективність, точність і безпеку інспекцій, мінімізуючи людський ризик.

Практичний досвід показує, що імплементація ІІІ-рішень у сферу безпеки праці не обмежується лише великими індустріальними державами. Завдяки технологічним інноваціям, навіть менші економіки Європи знаходять унікальні шляхи для покращення безпеки та ефективності.

У Великобританії, де фінансовий сектор та офісна праця становлять значну частину економіки, фокус змістився на інтелектуальний моніторинг ергономіки та благополуччя працівників. Системи, що використовують комп'ютерний зір та датчики, вбудовані в офісні меблі, аналізують поставу працівника, тривалість його перебування в одній позі та частоту перерв. На основі цих даних ІІІ-система може надсилати індивідуальні рекомендації щодо зміни позиції, виконання розминки або необхідності відпочинку [17]. Це проактивний підхід до запобігання професійним захворюванням, таким як синдром зап'ястного каналу чи проблеми зі спиною, які є поширеними у офісних працівників. Такий підхід значно знижує довгострокові ризики для здоров'я та, відповідно, витрати компанії на лікування та компенсації.

Іспанія та Італія, де сільське господарство та будівельна галузь є значними секторами економіки, використовують інтелектуальні системи для підвищення безпеки на відкритих просторах та у важких кліматичних умовах. Тут ІІІ допомагає відстежувати ризики, пов'язані з навколишнім середовищем. Наприклад, у сільськогосподарських роботах в Іспанії, де ризик теплового удару влітку дуже високий, інтелектуальні системи аналізують дані з метеостанцій та GPS-трекерів на техніці [17]. ІІІ може прогнозувати небезпечні умови та автоматично надсилати сповіщення керівникам та працівникам про необхідність припинити роботи та перейти в тінь, запобігаючи перегріву. В Італії, на будівельних майданчиках, дрони з ІІІ-аналітикою регулярно сканують

територію, щоб виявити порушення, такі як небезпечно розташовані матеріали чи нестабільні конструкції, що може бути надзвичайно важливим у сейсмічно активних регіонах.

Нарешті, Нідерланди, відомі своєю логістикою та портовою інфраструктурою, впроваджують інтелектуальні системи для управління безпекою в складних логістичних ланцюжках [9, 16]. Наприклад, у порту Роттердама ШІ-алгоритми аналізують рух портових кранів, вантажівок і працівників, запобігаючи зіткненням та іншим інцидентам. Система може ідентифікувати потенційно небезпечні маневри та вчасно сигналізувати оператору крана або водію, а в деяких випадках навіть автоматично коригувати рух, щоб уникнути аварійної ситуації. Це не просто моніторинг, а система динамічного управління ризиками, де ШІ виступає в ролі "цифрового диспетчера" безпеки.

Ці приклади демонструють, що інтелектуальні системи безпеки в Європі є не лише технологічним рішенням, а гнучким інструментом, який адаптується до унікальних потреб кожної галузі та країни, підтверджуючи їхню ключову роль у формуванні майбутнього безпеки праці.

### **16.3. Інтеграція європейських підходів у правове забезпечення безпеки праці в Україні**

Інтеграція інтелектуальних систем моніторингу й управління безпекою праці вимагає від України ретельного вивчення та адаптації європейського правового досвіду. Основою регулювання в ЄС є принципи превентивності та захисту даних, закріплені, зокрема, у Рамковій директиві 89/391/ЄЕС про поліпшення умов безпеки й здоров'я працівників та Загальному регламенті про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR).

Українська нормативна база поступово наближається до європейських стандартів. Основу становлять Закон «Про охорону праці» та Закон «Про захист персональних даних». Вони визначають загальні вимоги до безпеки праці та обробки персональних даних, проте не містять чітких положень щодо використання штучного інтелекту чи автоматизованих систем. На відміну від GDPR, який детально регламентує правила збору, зберігання та анонімізації даних, українське законодавство обмежується вимогою згоди на їх обробку, не передбачаючи механізмів, здатних гарантувати захист приватності. Це

створює правову невизначеність і додаткові ризики як для роботодавців, так і для працівників, особливо у випадках застосування відеоаналітики, розпізнавання обличчя чи алгоритмів прогнозування ризиків.

У ЄС рівень вимог до охорони праці відрізняється залежно від соціально-економічних особливостей країн, проте всюди дотримується баланс між безпекою та витратами бізнесу. Для України додатковим викликом є відсутність чітких норм у сферах біометрії, відеоаналітики та алгоритмів прогнозування ризиків: наприклад, застосування систем розпізнавання обличчя може спричинити конфлікти з профспілками чи санкції з боку наглядових органів.

На відміну від цього, ЄС поступово вибудовує деталізовану нормативну базу. Поєднання директив і регламентів створює досить чіткі рамки: GDPR регламентує правила обробки персональних даних, Директива 89/391/ЄЕС визначає превентивні принципи охорони праці, а проєкт AI Act (Акт про штучний інтелект) класифікує ШІ-системи за рівнем ризику. Зокрема, технології, що використовуються для моніторингу поведінки працівників або прийняття рішень, які впливають на їхню зайнятість, віднесені до високоризикових і підпадають під суворі вимоги. В Україні ж поки що переважають загальні декларативні формулювання, які не забезпечують достатніх юридичних гарантій для впровадження інновацій.

Розвиток інтелектуальних систем в Україні перебуває лише на етапі становлення, тоді як у країнах ЄС вони вже стали невід'ємною складовою виробничої культури. Потенціал України полягає у високій кваліфікації ІТ-спеціалістів, залученні до міжнародних дослідницьких проєктів та діяльності наукових шкіл, здатних швидко адаптувати сучасні цифрові рішення. Це створює передумови для поступового впровадження новітніх технологій у промисловій безпеці.

Однак адаптація гальмується низкою чинників: відставанням у матеріально-технічному забезпеченні, недостатніми інвестиціями, орієнтацією багатьох підприємств лише на виконання мінімальних вимог. У Європі ж інноваційні системи дедалі більше сприймаються як інструмент підвищення продуктивності, зниження ризиків і зміцнення репутації бізнесу. Це й визначає ключову різницю між українською та європейською моделями розвитку промислової безпеки (табл. 16.1).

Як видно з порівняльної табл. 16.1, в ЄС уже сформовано багаторівневу систему регулювання охорони праці та захисту даних із чітким урахуванням цифрових технологій і ШІ (GDPR, AI Act). В



Україні ж правова база переважно зосереджена на загальних положеннях без конкретних норм щодо використання інтелектуальних систем, що створює прогалини та правову невизначеність.

*Таблиця 16.1*

**Порівняльна таблиця нормативних документів ЄС та України у сфері охорони праці й використання ШІ**

| <b>Рівень</b>                               | <b>ЄС</b>                                                                                                        | <b>Україна</b>                                                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Охорона праці</b>                        | Рамкова директива 89/391/ЄЕС про поліпшення умов безпеки і здоров'я працівників (1989)                           | Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII (1992)                             |
| <b>Захист персональних даних</b>            | Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR)                                                                                   | Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI (2010)                  |
| <b>Штучний інтелект</b>                     | Artificial Intelligence Act (AI Act), Регламент (ЄС) 2024/1689 – класифікація та регулювання ризикових систем ШІ | Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року (2020) |
| <b>Приватність і електронні комунікації</b> | Директива 2002/58/ЄС (ePrivacy Directive)                                                                        | Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017)     |
| <b>Система управління охороною праці</b>    | ISO 45001:2018 (міжнародний стандарт, застосовується у країнах ЄС)                                               | Концепція реформування системи охорони праці в Україні (2019)                   |

Для інтеграції інтелектуальних технологій у сферу безпеки праці Україні необхідно одночасно вдосконалювати законодавче поле з урахуванням європейських директив та створювати економічні умови, що стимулюватимуть впровадження інновацій. Лише поєднання правової визначеності та фінансової підтримки дозволить сформувати сучасну модель охорони праці, здатну відповідати викликам цифрової епохи (рис. 16.2).

Успішне виконання цих завдань дозволить Україні скоротити технологічний розрив із ЄС та використати власний науково-кадровий потенціал для створення сучасної моделі охорони праці, де інтелектуальні системи стануть стратегічним інструментом безпеки. У разі бездіяльності ризики відставання лише зростатимуть, супроводжуючись підвищенням виробничих небезпек і правовими колізіями у сфері персональних даних.



**Рис. 16.2. Напрями інтеграції інтелектуальних технологій у сферу безпеки праці в Україні»**

Аналіз досвіду європейських країн та стану правового поля в Україні показує, що інтелектуальні системи стають не лише технологічним інструментом, а фундаментальним чинником переосмислення самої парадигми безпеки праці. Вони формують нову культуру, де пріоритетом є не усунення наслідків, а попередження ризиків, інтеграція технічних можливостей штучного інтелекту з гуманістичними цінностями захисту життя і здоров'я людини. Водночас дослідження виявило ключову проблему для України – відсутність чіткої нормативної бази, яка б гарантувала правову визначеність та баланс між безпекою і захистом персональних даних. Це свідчить, що майбутнє систем охорони праці залежить не стільки від технічних інновацій, скільки від здатності суспільства та держави інтегрувати їх у правові й організаційні механізми, забезпечуючи синергію технологій, права та соціальної відповідальності.

### Список використаної літератури

1. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В., Яцюк М. В. Використання штучного інтелекту для управління безпекою праці. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія: Технічні науки та архітектура*. 2023. Т. 6, вип. 180. С. 207–214.
2. Крайнюк О., Буц Ю., Барбашин В., Козодой Д., Козодой О. Інтелектуальні системи управління безпекою праці на основі штучного інтелекту: перспективи інтеграції в українське законодавство.

Комунальне господарство міст. 2024. № 6 (187). С. 242–251. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-242-251>

3. Abdelaal M. AI in Manufacturing: Market Analysis and Opportunities. *ArXiv*, abs/2407.05426. 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.05426>

4. Ávila-Gutiérrez M., De Miranda S., Aguayo-González F. Occupational Safety and Health 5.0—A Model for Multilevel Strategic Deployment Aligned with the Sustainable Development Goals of Agenda 2030. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 11. P. 6741. <https://doi.org/10.3390/su14116741>

5. Buts Y., Kagramanian A., Kozodoi D., Krainiuk O., Hrytsenko N. Ensuring the Safety of Enterprises Critical Transport Infrastructure Under Martial Law Conditions. In: *Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort. ITSESQC 2024*. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 1336. Springer, Cham, 2025. P. 374–381. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9_34)

6. El-Helaly M. Artificial Intelligence and Occupational Health and Safety, Benefits and Drawbacks. *La Medicina del Lavoro*. 2024. Vol. 115, no. 2. <https://doi.org/10.23749/mdl.v115i2.15835>

7. Han G., Pan X., Zhang X. Big data-driven risk decision-making and safety management in agricultural supply chains. *Quality Assurance and Safety of Crops & Foods*. 2024. Vol. 16, no. 1. P. 1445. <https://doi.org/10.15586/qas.v16i1.1445>

8. Huber J., Anzengruber-Tanase B., Schobesberger M., Haslgrübler M., Fischer-Schwarz R., Ferscha A. Evaluating User Safety Aspects of AI-Based Systems in Industrial Occupational Safety: A Critical Review of Research Literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2025. Vol. 22, no. 5. P. 705. <https://doi.org/10.3390/ijerph22050705>

9. Ispășoiu A., Miloșan I., Gabor C. Improving Workplace Safety and Health Through a Rapid Ergonomic Risk Assessment Methodology Enhanced by an Artificial Intelligence System. *Applied System Innovation*. 2024. Vol. 7, no. 6. P. 103. URL: <https://doi.org/10.3390/asi7060103>

10. Jarota M. Artificial intelligence in the work process. A reflection on the proposed European Union regulations on artificial intelligence from an occupational health and safety perspective. *Comput. Law Secur. Rev.* 2023. Vol. 49. P. 105825. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105825>

11. Komazec N., Jankovic K. A Systemic Approach to Risk Management: Utilizing Decision Support Software Solutions for Enhanced Decision-Making. *Acadlore Transactions on Applied Mathematics and Statistics*. 2023. <https://doi.org/10.56578/atams010202>

12. Krainiuk O., Buts Y., Kagramanian A., Barbashyn V., Yatsiuk M. AI-Based Solutions for the Safe Transport of Dangerous Goods in the Context of Ukraine's European Integration. In: *Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort. ITSESQC 2024*. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 1335. Springer, Cham, 2025. P. 236–247. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-87376-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-87376-8_21)
13. Li Y., Wang Y., Wang L., Xie J. Investigating the effects of stakeholder collaboration strategies on risk prevention performance in a digital innovation ecosystem. *Ind. Manag. Data Syst.* 2022. Vol. 122. P. 2045–2071. <https://doi.org/10.1108/imds-12-2021-0805>
14. Pasman H., Rogers W., Behie S. Selecting a method/tool for risk-based decision making in complex situations. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2021. P. 104669. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104669>
15. Rajkumar S., Poddar H., Harsha S., Garg Y., Shuraj R., Vinodhini M. Transforming Workplace Safety: The Intelligent Helmet Approach for Instantaneous Monitoring with Warning System. *2024 3rd International Conference on Artificial Intelligence For Internet of Things (AIIoT)*. 2024. P. 1–6. <https://doi.org/10.1109/AIIoT58432.2024.10574606>
16. Sánchez S., Campero-Jurado I., Herrera-Santos J., Rodríguez S., Corchado J. Intelligent Platform Based on Smart PPE for Safety in Workplaces. *Sensors (Basel, Switzerland)*. 2021. Vol. 21, no. 14. P. 4652. <https://doi.org/10.3390/s21144652>
17. Trivedi P., Alqahtani F. The advancement of Artificial Intelligence (AI) in Occupational Health and Safety (OHS) across high-risk industries. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, no. 10. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.6889>

**Глава 17**  
**Корпоративне управління в контексті викликів**  
**європейської безпеки**  
**(Г.О. Алексін)**

---

Європейський контекст безпеки після 2022 р. суттєво змінив рамки корпоративного управління. Безпекові фактори – від енергетичних збоїв і санкційних обмежень до кібер-загроз і вимог аудиту нефінансових даних – стали постійними вхідними змінними для наглядових рад і топ-менеджменту. Розділ зосереджується на тому, як нові регуляторні режими (NIS2, DORA, CER, CSRD/ESRS, CSDDD, CRMA, CBAM, AI Act), перебудова енергопостачання ЄС та підвищений «оборонний тягар» у Європі змінюють структуру прийняття рішень, метрики ризику і вартість капіталу для компаній у фінансах, енергетиці, промисловості, логістиці й цифровій інфраструктурі.

**17.1. Європейський безпековий контекст і виклики**  
**корпоративного управління**

Сучасна європейська безпекова ситуація змушує корпоративне управління виходити за межі звичного ESG-орієнтованого управління та класичного ризик-менеджменту. Після 2022 р. питання безпеки стали структурним елементом бізнесових рішень в Європі: від формування цін на енергоносії й побудови ланцюгів постачання – до захисту цифрової інфраструктури, комплаєнсу із санкційним правом і прозорості нефінансової звітності. У 2024 р. витрати країн НАТО зросли до історичних рівнів, і за оцінками SIPRI [1] 18 із 32 членів Альянсу досягли або перевищили орієнтир у 2% ВВП, а середній «оборонний тягар» сягнув 2,2% ВВП; сукупні видатки членів НАТО становили близько 1,5 трлн дол США, причому на європейських членів

припало близько 454 млрд дол США. Це сигнал про довготривалу зміну структури державного попиту та пріоритетів інвестицій у галузях подвійного призначення, транспорті, логістиці, кібербезпеці й матеріалознавстві, що опосередковано впливає на корпоративні стратегії та ціну фінансування.

Енергетична складова європейської безпеки зазнала за останні кілька років найшвидшої трансформації з часу лібералізації ринку газу. Дані Eurostat [2] засвідчують, що частка з російських джерел в імпорті природного газу трубопроводами впала з 48% у 1 кв. 2021 р. до 12% у 2 кв. 2025 р., водночас зросла роль Норвегії та Алжиру, які балансували зменшення поставок зі Сходу. На ринку скрапленого газу зрушення ще виразніші: у другому кварталі 2025 р. частка США в імпорті LNG до ЄС становила 57,7%, тоді як частка російського LNG знизилась до 12,9%. Для задач корпоративного управління це конкретний управлінський виклик: доводиться відходити від інерційних довгострокових схем і працювати з «живими» портфелями поставок, слотами у терміналах, ринком фрахту та новою моделлю страхування ризиків – з урахуванням санкційних обмежень і вимог до документування походження сировини. Водночас у 2025 р. частина країн ЄС, зокрема за підрахунками медіа [3], продовжувала купувати російський газ в значних обсягах, що свідчить про складність повної відмови від історично сформованих потоків і підкреслює потребу в дисципліні комплаєнсу й репутаційного контролю.

Санкційний режим ЄС прогресивно переходить від статичних переліків заборон до інженерії протидії обходу встановлених обмежень. У липні 2025 р. Рада ЄС затвердила 18-й санкційний пакет, який ударив по російських енергетичних доходах, банківському сектору та т.зв. тіньовому флоту танкерів – лише в межах цього пакета кількість суден тіньового флоту під санкціями доведено до 444, а індивідуальних лістингів перевищено 2500; акцент зроблено й на перекритті каналів через треті країни [4]. Восени 2025 р. обговорювався 19-й пакет, покликаний закрити лазівки по LPG (зокрема бутан, ізобутан), що раніше випадали з охоплення деяких пакетів. З точки зору корпоративного управління це має практичний вияв: банкам і нефінансовим компаніям необхідно інтегрувати санкційний контроль у 3-рівневу систему захисту, і ЕВА [5] у листопаді 2024 р. видав єдині настанови щодо політик, процедур і контролів для виконання союзних і національних санкцій. Відтепер санкційний комплаєнс фактично є

усталеним процесом із вимірюваними показниками, а не «паперовий» розділ політики.

Кібер-сфера з суто технічної площини остаточно перейшла в управлінську. Директива NIS2 [6] встановила, що держави-члени мали запровадити її до жовтня 2024 р., відповідно набрав чинності новий режим із ширшим колом «суттєвих» і «важливих» суб'єктів та персоніфікованою відповідальністю управлінців за ризики, інцидент-менеджмент і звітність. Для фінансового сектору з січня 2025 р. застосовується регламент DORA [7], який «вшиває» цифрову операційну стійкість у бізнес-модель банків, страховиків, інвестиційних компаній і критичних ІТ-провайдерів: реєстри постачальників і контрактів, вимоги до тестування, процеси розслідування інцидентів стають предметом уваги комітетів з ризиків і аудиту в системі корпоративного управління. Додатково зі сфери фізичної стійкості критичної інфраструктури діє Директива CER [8]: країни ЄС повинні до середини липня 2026 р. ідентифікувати критичні суб'єкти, а самі ці суб'єкти – завершити власні оцінки ризику й затвердити програми підвищення стійкості. На практиці це означає, що безпеку доведеться розглядати як інтегральну систему, де кібер- і фізичні загрози розраховуються в єдиній матриці, а не поодинокими стовпами.

Зміна профілю кібер-загроз підтверджується фактажем. ENISA [9] зафіксувала, що атаки (насамперед DDoS) вийшли на перше місце за частотою, випередивши програми-вимагачів (Ransomware); для фінансових організацій у 2024 р. спостерігались пікові хвилі DDoS-атак у окремі періоди та суттєвий ріст ланцюгових атак і соціальної інженерії. Ці тенденції суттєво підвищують значення «часових» метрик управління безперервністю – від RTO/RPO до часу виявлення і локалізації інцидентів, а також дисципліни тестів на відмовостійкість провайдерів і планів сегментації критичних сервісів. В міркуваннях корпоративного управління це перетворюється на питання операційної стійкості бізнес-моделі, адже в секторах із високою цифровою цільністю навіть короточасні відмови чи деградація сервісу мають прямий фінансовий ефект.

Паралельно на рівні цінностей і право-застосування відбувається «омасовлення» управління ланцюгами постачання. Директива про належну перевірку сталості (CSDDD 2024/1760) [10], що набула чинності в липні 2024 р., закладає поетапне охоплення великих компаній до 2029 р., переводячи відповідний Дью Ділідженс із

декларативної площини у відповідальність за виявлення й усунення порушень прав людини та екологічної шкоди у власній операційній діяльності та по всьому ланцюгу постачання [11]. Критична сировина винесена окремим блоком відповідної політики: Critical Raw Materials Act [12] встановлює до 2030 р. бенчмарки – не менше 10% видобутку, 40% переробки та 25% рециклінгу в межах ЄС, а також обмеження залежності від однієї третьої країни на рівні не більш як 65% на будь-якому етапі ланцюга. Єврокомісія вже оприлюднила списки стратегічних проєктів, а керівники відповідних агенцій говорять про потребу щонайменше 10 млрд євро в публічному фінансуванні розвідки та проєктів, із потенціалом залучення до 100 млрд євро приватного капіталу. Все це змінює логіку бізнес промислових корпорацій: локалізація переробки, участь у рециклінгових кластерах та угоди про надійність поставок стають елементами управлінської відповідальності рад, а не лише «виробничою технологією».

Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) [13] з 2026 р. переходить у повний режим після перехідної фази 2023–2025 рр. З точки зору експортерів до ЄС це означає не просто додаткову звітність, а справжній ціновий сигнал за вуглецеву інтенсивність продукції; для європейських імпортерів – обов'язковість чітких процедур збору та верифікації даних щодо вбудованих викидів. У ситуації, коли вуглецеві затрати стають елементом собівартості імпортованого матеріалу, функції закупівель, логістики, фінансів і комплаєнсу мають бути зведені в єдиний контур, інакше компанія ризикує допускати розбіжності між фактичним вуглецевим слідом і даними, що підлягають аудированому звітуванню.

Напрямок даних і звітності – один із найсильніших каталізаторів зміни практик корпоративного управління. Перша хвиля компаній уже звітує за CSRD за 2024 ф.р. із публікацією у 2025 р.; це переважно підприємства, які раніше були під NFRD [14]. Водночас регуляторна дискусія триває: Єврокомісія запропонувала зменшити регуляторний тиск на частину компаній і переглядає фази застосування, але тренд на аудированість нефінансової інформації й надалі посилюється – платформи аналітики вже агрегують сотні звітів першої хвилі з десятків країн, а національні органи й аудиторські фірми вибудовують методологічні підходи до перевірки зв'язності нефінансових та фінансових показників [15]. З точки зору корпоративного правління це означає, що ESG більше не є зовнішню-користувацьким звітом,



натомість стає системою внутрішніх даних, що має збігатися з бюджетами, планами капітальних інвестицій і ризик-апетитом.

Іншим основоположним контуром є штучний інтелект. AI Act [16] набрав чинності в серпні 2024 р., а повна застосовність настає з серпня 2026 р. Окремі обов'язки за цим нормативно-правовим документом стартували раніше: заборонені практики та вимоги до грамотності в царині штучного інтелекту – з лютого 2025 р.; з серпня 2025 р. – обов'язки для моделей загального призначення; для високоризикових систем, вбудованих у регульовану продукцію, перехід продовжено до серпня 2027 р. Попри запит ринку сповільнити імплементацію, Єврокомісія в липні 2025 р. підтвердила незмінність графіка імплементації [17]. З точки зору корпоративного управління це недвозначний сигнал: потрібні реєстри моделей, класифікація ризиків, політики валідації даних і простежуваності рішень у критичних процесах: кредитуванні, HR, комплаєнсі. Головне привести договірну базу з постачальниками моделей і хмарної інфраструктури у відповідність до регуляторних вимог так само, як це вже зроблено в DORA для фінансового сектору.

Вартість капіталу в Єврозоні в 2025 р. дещо знизилася завдяки розвороту монетарного циклу. ЄЦБ [18] у вересні 2025 р. залишив депозитну ставку на рівні 2,00%, що стало другою послідовною паузою після попередніх знижень; ринок сприйняв це як підтвердження контрольованої інфляційної динаміки. В міркуваннях корпоративних фінансів це означає нижчий фактор дисконтування у DCF-моделях оцінки вартості, вікно для рефінансування та відновлення портфелів інвестицій у стійкість і трансформацію. Водночас регуляторні та геополітичні ризики підтримують підвищені премії за комплаєнс, кібер- і санкційні ризики, тож «дешеві» гроші в зелені чи перехідні проєкти на практиці дістаються насамперед тим, хто може демонструвати доказову базу управління ризиками в енергетиці, ланцюгах постачання і дата-менеджменті.

Усе перелічене змінює щоденну роботу наглядових рад і топ-менеджменту. Перший пласт змін – інтеграція кібер- і фізичної стійкості. Якщо раніше IT-ризики розглядалися переважно технічними підрозділами, то під NIS2 [6], DORA [7], CER [8] ці ризики переходять у площину стратегічних комітетів і комітетів з ризиків, а саме потребують регулярних сценарних тестів відмовостійкості, RACI-матриць між бізнесом, IT, безпекою та постачальниками, прозорих

метрик часу виявлення й локалізації інцидентів, а також повторюваних процедур ретроспективного аналізу з коригуванням політик. Дані ENISA [9] вказують, що навіть «нескладні» атаки на доступність можуть мати системний вплив, якщо накладаються на пікові періоди попиту або збоїв в сторонніх сервісах, – а це означає необхідність контрактних зобов'язань із провайдерами щодо інцидент-репортування, часу відновлення і прозорості причин інцидентів. У фінансовому секторі DORA відводить окрему роль меппінгу ІТ-залежностей і концентрацій ризиків на одного провайдера: уже на етапі затвердження бюджету рада має бачити план диверсифікації, критерії виходу з контракту та процедури міграції сервісів без втрати відповідності регулюванню.

Другий пласт – управління ланцюгами постачання як юридично зобов'язуючий обов'язок. CSDDD [10] переводить традиційні «кодекси постачальника» у площину Дью Ділідженс із доказовою базою: реєстри критичних постачальників, меппінг ризиків прав людини й довкілля, коригувальні плани з часовими межами та відповідальними особами. Для корпоративного управління це означає появу вимог за «слідом»: рішення про продовження контракту з постачальником високого ризику має спиратись на вимірюваний прогрес у корекції порушень, а оплата – залежати від проходження перевірок. CRMA [19] додає економічну географію до цієї картини: цільові частки видобутку, переробки й рециклінгу в межах ЄС формують реальну матрицю інвестпроектів у переробні кластери, а також нову логіку партнерств і M&A. З огляду на оголошені Єврокомісією стратегічні проекти та прогнозовані обсяги публічного фінансування, компаніям вигідніше входити в консорціуми й формувати довгі позиції в ключових ланцюгах постачання корисних копалин, ніж намагатися «пересидіти» турбулентність на спотових ринках.

Третій пласт – карбонові затрати як операційний KPI. CBAM, синхронізований із поступовим згортанням «безкоштовних» квот у EU ETS, робить варіант «спочатку купимо, потім розберемося» надто затратним [20]. Компанії, що імпортують сталь, алюміній, цемент, добрива, електроенергію чи водень, мають вибудовувати зв'язний контур даних: від первинних вимірів на заводі-виробнику – до консолідації в ERP та вивантаження у форму звіту, що підлягає аудированому підтвердженню. У підсумку управлінські рішення щодо постачальників перестають бути «закупівельними» і стають крос-функціональними: фінансовий департамент розраховує повну

собівартість з урахуванням СВAM-платежів, офіс ризик-менеджменту оцінює санкційні й репутаційні аспекти, а ESG-команда контролює валідність даних і відповідність звітності. Цей «трикутник» не працює без дисципліни даних і верифікованих процедур.

Четвертий пласт – інституційне закріплення санкційної дисципліни. Настанови ЕВА [5] уніфікували очікування до політик, процедур і контролів у сфері санкцій для всіх фінансових установ ЄС; документ прямо вказує на необхідність вбудувати санкційний контроль у загальні рамки управління, від ризик-апетиту до внутрішнього аудиту. З боку реального сектору наслідки 18-го пакета санкцій являють не лише ускладнення розрахунків чи логістики, а й появу додаткових «червоних прапорців» у Дью Ділідженс: тіньовий флот, ризикові порти, транзитні юрисдикції [21]. Там, де раніше вистачало санкційних положень у договорах, в сучасних умовах потрібні процеси оперативного блокування платежів або відвантажень, журнали рішень і часові метрики реагування, які перевіряє комплаєнс і бачить наглядова рада.

У галузевому розрізі змінюється майже все. У фінансах DORA фактично дає спільну мову регулятору, банку й постачальнику: кожен інцидент, що торкається критичних сервісів, має технічний і управлінський шари, і один без другого не проходить перевірку. Енергетика та важка промисловість отримують жорсткі рамки з двох боків – з СВAM і CRMA – і змушені синхронізувати декарбонізаційні плани з контрактами на сировину та потужностями переробки. Для таких секторів як телекомунікації, транспорт, водопостачання й медицина інтеграція вимог CER і NIS2 означає, що системи відеонагляду, інженерна автоматика та корпоративні ІТ більше не можуть керуватися окремими протоколами: їх треба приводити до спільної схеми управління інцидентами й звітності. Усі ці процеси мають цінову складову – в цьому контексті на додачу до монетарного циклу ЄЦБ роль відіграє очікувана рентабельність проєктів, яка прямо залежить від наявності доказової бази управління ризиками [22].

Трендом є поєднання комплаєнсу та операційної діяльності. Без погодженої дорожньої карти санкційного й кібер-контролю в ланцюгах і прозорих даних ESG-CSRД для CFO не слід планувати зелені інвестиції; CRO не може створювати мапу ризиків без прозорих даних і аудиторських процедур ESG/CSRД; CISO не може обмежуватися «технічними» політиками без погоджених з радою метрик і сценарних

тестів; закупівлі не можуть проводити тендери без включення вимог CSDDD. Коли ці функції працюють згуртовано, ціна фінансування компанії знижується через ставку ЄЦБ, низький регуляторний ризик, нижчу частоту інцидентів і високу довіру кредиторів і інвесторів.

Розуміння цієї конфігурації дає можливість говорити про конкурентну перевагу як про модельний вибір, а не лише про імідж. Компанії, які першими «прошили» безпеку в фінанси, операційну роботу та дані, швидше захоплюють нішу на ринках із регуляторно чутливими клієнтами – від інфраструктурних операторів і великих ритейлерів до компаній у фармацевтичній і аерокосмічній галузях. У короткій перспективі це означає вищу результативність у тендерах, нижчі страхові премії, швидші погодження банків на ліміти фінансування й кращу готовність до незалежних перевірок. У середньостроковій – більш стійкий грошовий потік за рахунок зниження «хвостів» ризиків: рідших збоїв, меншої частки втрат через інциденти та штрафи, меншого обсягу «мертвого» капіталу, пов'язаного із залежностями від одного провайдера чи юрисдикції. В довгостроковій – можливість стати центром тяжіння для партнерств у CRMA-проектах, отримати пріоритетний доступ до переробних потужностей і стати «безпечним» імпортером у логіці CBAM.

Поза нормативним каркасом, що постійно оновлюється, корпоративне управління в Європі стикається з культурним викликом – потрібна нова дисципліна доказовості. Це починається з мапи залежностей: хто постачає критичні сервіси, через які країни проходять потоки, які вузли є «єдиними точками відмови», які моделі штучного інтелекту реально впливають на рішення щодо персоналу, кредитних лімітів чи відбору постачальників. Продовжується ця дисципліна метриками, що їх наглядова рада бачить щоквартально: час реагування на інциденти та блокування ризикових транзакцій; частка контрактів із санкційними застереженнями; доля критичних матеріалів із підтвердженням походження у межах CRMA; відповідність даних ESG бюджету й управлінській звітності; частота та результати тестів стійкості. Завершується – бюджетами, де «безпека» більше не є статтею витрат, яку можна урізати без наслідків, а структурним елементом собівартості, що зменшує ймовірність великих втрат у майбутньому. Публічно доступні джерела – від звітів ENISA і SIPRI до релізів ЄЦБ та документів Єврокомісії – дають достатньо доказів, що ця логіка не примха моди, а нова економіка ризиків і відповідальності.

## **17.2. Імплементація архітектури корпоративного управління під безпекові виклики в Європі**

Імплементація європейських правил безпеки не має перетворитися на вправу «на папері», відповідно топ-менеджменту та наглядовій раді доведеться змінити сам спосіб формування рішень. Насьогодні NIS2, DORA, AI Act, CSRD/ESRS, CSDDD (CS3D), CRMA та CBAM працюють як єдина рамка: ці нормативно-правові та регуляторні документи задають не тільки «що робити», а й «як довести», що компанія керує ризиками системно – через артефакти, процеси, дані та перевірюваний ефект. Ключовим зсувом у корпоративному управлінні є перехід від розірваних політик до інтегрованої операційної моделі, у якій наглядова функція ради, виконавчі ролі, архітектура даних і контрактні зобов'язання постачальників зшиті в єдину «мову» ризику, стійкості та доказовості. У підсумку компанія говорить із регуляторами його ж мовою: крайні строки, критерії «значущості» інцидентів, план тестів, матриця контролів і звітність мають відповідники в європейських актах і техстандартах. Саме так виконання вимог стає управлінською перевагою, а не додатковим «тертям» у бізнесі. NIS2 піднімає відповідальність управлінського органу за кібер-стійкість і вводить нові зобов'язання щодо управління ризиками та інцидент-репортування після транспозиції, яку держави-члени мали завершити до жовтня 2024 р. [23].

Першим інструментом, який варто запровадити наглядовій раді, є єдиний реєстр ризиків. Це не має бути таблиця у бек-офісі, а натомість центральний об'єкт корпоративного управління, куди сходяться кібер-та ICT-ризики за NIS2/DORA, ризики штучного інтелекту за AI Act, екологічні та соціальні ризики за CSRD/ESRS і CSDDD, а також сировинні та вуглецеві ризики за CRMA/CBAM. Реєстр має бути прив'язаний до бізнес-процесів, активів і постачальників, отримувати події інцидент-менеджменту в реальному часі й підтримувати формальну ескалацію до наглядової ради за тригерами, що віддзеркалюють критерії «значущості» у відповідних актах. У фінансовому секторі цей реєстр накладається на специфіку DORA: управлінський орган несе кінцеву відповідальність за ІКТ-ризики, безперервність, репортування і тестування, а отже, кожне суттєве відхилення – від часу відновлення до якості журналів – має з'являтися в пакетне рішення як факт, а не як інтерпретація. DORA набрала чинності

як режим застосування з січня 2025 р., тому органам корпоративного управління доцільно зафіксувати власну роль і RACI вже в статутних регламентах і політиках.

Другим базовим рішенням стає «прохідна» інфраструктура для інцидентів. Це не контакт-центр, а уніфікований вхід для всіх подій, який автоматично класифікує інциденти за критеріями NIS2 і, для фінансових установ, за форматами DORA та готує шаблони повідомлень у національні органи. У практиці це вирішується через єдину ITSM/SecOps-платформу, прив'язану до каталогу сервісів і активів, де вбудовано довідники значного інциденту, SLA на внутрішні сповіщення та контроль крайніх термінів зовнішніх повідомлень. Налаштований таким чином конвеєр виключає суперечки між функціями щодо того, чи достатньо суттєвий інцидент, і гарантує, що однакові події отримують однаковий маршрут ескалації – від першої лінії до правління. Для фінансових установ цей пайплайн доповнюється процедурами класифікації основних ІКТ-інцидентів за технічними стандартами до DORA, аби репортинг і зовнішні взаємодії не залежали від ручної інтерпретації.

Третім наріжним рішенням є програмне тестування стійкості з керуванням за загрозами. Функція нагляду має бачити не лише сам факт проведення імітаційного тестування безпеки (Red Team), а й картину усунення знахідок, прив'язану до ризик-апетиту й фінансування. Після ухвалення Делегованого регламенту ЄС 2025/1190 [24], що деталізує критерії відбору фінансових організацій для TLPT, вимоги до методології, використання внутрішніх тестувальників і порядок взаємного визнання, доцільно затверджувати на рівні ради річну програму тестів з контрольними віхами: обсяг, сценарії, зовнішні провайдери, строки відновлення та повторної перевірки. Це дозволяє уникнути «одноразових кампаній» і, головне, перетворює висновки з TLPT на фактичні пріоритети інвестування в стійкість, які наглядова рада бачить у бюджеті.

Штучний інтелект є окремим пластом імплементації. Після входу в силу AI Act в серпні 2024 р., перші заборони для «неприйнятних» практик почали діяти з лютого 2025 р., а вимоги для моделей загального призначення накладаються з серпня 2025 р.; далі – фази для високоризикових систем до 2026-2027 рр. Це означає, що правління має схвалити політику AI Governance із реєстром моделей, процесами оцінки ризику й впливу, управлінням даними там, де це

вимагається, та профінансувати систему управління якістю для високоризикових застосувань. Практичним драйвером тут слугує AIMS за ISO/IEC 42001 [25]: визначення сфери, ролей і відповідальності, контроль доступу і джерел даних, ведення технічної документації та дорожня карта оцінки відповідності. Комісія паралельно готує кодекс практик для GPAI як м'який орієнтир, що важливо для вироблення внутрішніх стандартів до того, як уся підзаконна база набуде завершеної форми. З огляду на часові рамки, наглядова рада має мислити не проєктами, а портфелем, у якому моделі рухаються через контрольні «ворота» – від експерименту до виробництва – лише після завершення оцінок ризику та відповідності.

ESG і ланцюги постачання вмонтовуються у цей самий каркас через CSRD і CSDDD. Перші звіти за ESRS (Делегований акт 2023/2772 [26]) готуються за підходом подвійної суттєвості, і правління визначає суттєві теми, стандарти контролю якості даних і межі відповідальності функцій. У практиці це вирішується створенням «канонічної» моделі даних в ключі сталого розвитку: карти джерел (внутрішні системи, постачальники, аудитори), правила валідації, журнали трансформацій, рольова модель доступу й контроль змін, а також відбиток у внутрішньому аудиті. CSDDD, яка набула чинності в липні 2024 р., додає зобов'язання щодо належної перевірки прав людини та екологічних впливів у ланцюгах діяльності, що вимагає формальних процедур ескалації та відшкодування шкоди, інтегрованих у контракти та постачальницькі портали. В цьому контексті Дью Ділідженс не є «анкетою постачальника», а робочим процесом: сегментація ризиків, перевірка доказів, комплекси заходів і часові обмеження на усунення порушень із правом одностороннього розірвання.

CRMA і CBAM є геоекономічним міркуванням цієї архітектури. Критична сировина за Регламентом (ЄС) 2024/1252 [19] має до 2030 р. досягти внутрішніх орієнтирів: не менше 10% видобутку, 40% переробки та 25% перероблення споживання всередині ЄС, а залежність від однієї третьої країни – не більш як 65%. Для правління це перекладається на регулярний перегляд карти концентраційних ризиків постачання, сценарне моделювання «подвійних джерел» і ув'язку рішень із капітальними інвестиціями. CBAM же переходить із перехідної звітної фази 2023–2025 рр. у фінансову з січня 2026 р.: імпортери мають декларувати «вбудовані» викиди та викуповувати CBAM-сертифікати. У 2025 р. Комісія запропонувала спрощення,

зокрема відтермінування закупівлі сертифікатів за 2026 р. до 2027 р., що наразі обговорюється законодавцями [27]. Завданням корпоративного управління є не чекати остаточної редакції підзаконних актів, а закласти бюджет, процеси обрахунку й договори з постачальниками так, аби додати вуглецеві затрати у фінплан заздалегідь.

З метою уникнення декларативності системи, потрібні «живі» інструменти впливу ради на операції. По-перше, регламент щодо стійкості й технологічних ризиків, де визначено поріг ескалації, право на незалежні думки, аудити та обов'язковість кварталних сесій з кібер-середовища, штучному інтелекту та ланцюгах постачання. По-друге, аналітична панель для наглядової ради із малим набором показників, які важко прикрасити: час відновлення критичних сервісів, частка активів, доведених до базових контролів NIS2, відсоток усунення знахідок TLPT у строки, частка моделей штучного інтелекту, що пройшли оцінку відповідності або принаймні AIMS-оцінку ризику, частка верифікованих даних ESRS, бюджет і статус СВAM-сертифікатів, а також динаміка концентраційних ризиків постачання щодо орієнтирів CRMA. По-третє, договірні «мікросхеми»: стандартні додатки до контрактів із ІКТ-провайдерами (право аудиту, журнали, RTO/RPO, геодиверсифікація та плани виходу за DORA), із постачальниками матеріалів (дані щодо вбудованих викидів для СВAM, права перевірки й відшкодування шкоди під CSDDD), із розробниками штучного інтелекту (перед-експлуатаційні оцінки, журналювання, обов'язки щодо прозорості та прав під AI Act). З цієї точки зору нагляд перетворюється з ретроспективного коментування на проактивну архітектуру рішень: «політика процес – дані – контракт – показник на аналітичній панелі для ради».

Окремим пластом є культура перевірки та навчання. На рівні ради має бути системна освітня програма: короткі брифінги щодо оновлень регуляторики, сценарні вправи «кімнати війни» для криз комбінованого характеру (кібер-середовище, фізична інфраструктура, інформаційна операція), інтерактивне дискусійне тренування на випадок кризових подій (Tabletop) з елементами інцидент-репортигу в NIS2/DORA стилістиці. Це мають бути дії, що відшліфовують координацію між CISO, CRO, CIO, відповідальними керівниками зі штучного інтелекту та за СВAM/ESG та керівниками бізнес-одиниць. Публічні джерела показують, що загальна картина загроз у Європі зміщується у бік атак на доступність і програми-вимагачів, а також «маскування» зловмисної



активності під легітимні сервіси. Отже, компанії важливо моделювати саме ці шляхи проникнення і перевіряти здатність швидко локалізувати збій. Регулярне тестування, уніфіковані журнали й точні процедури повідомлень є єдиним способом тримати темп із загрозами.

Зрештою, імплементація таких вимог полягає в інженерії процесів. Стисло описуючи, рада формує архітектуру, у якій виконання NIS2 переводиться у вимірювані контролі та сценарні тести, DORA – у живий реєстр ІКТ-постачальників і програму TLPT із бюджетною прив'язкою, AI Act – у AIMS і керовані ворота випуску моделей у продакшн, CSRD/ESRS – у канонічну модель даних і внутрішній аудит, CSDDD – у Дью-Ділідженс-конвеєр із договірною силою, CRMA – у карту концентраційних ризиків і диверсифікаційні плани, а CBAM – у розрахунок вуглецевої собівартості та календар сертифікатів. Коли кожен із цих блоків має зрозумілі артефакти, цифрові сліди та незаплутані ролі, корпоративне управління виходить з парадигми реагування на регулятора і починає керувати власною стійкістю та витратами. Це й є нова норма європейської доби безпеки – відповідальність ради за реальну керованість ризиків, підтверджену процесом, даними і дією в конкретні календарні дні, встановлені правом ЄС.

### Список використаної літератури

1. SIPRI. Unprecedented rise in global military expenditure as European and Middle East spending surges. 2025. URL: <https://www.sipri.org/media/press-release/2025/unprecedented-rise-global-military-expenditure-european-and-middle-east-spending-surges>

2. Eurostat. EU trade with Russia – latest developments. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU\\_trade\\_with\\_Russia\\_-\\_latest\\_developments](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Russia_-_latest_developments)

3. Reuters. EU sticks to planned Russian oil exit by 2028, energy chief says. 2025. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/eu-sticks-planned-russian-oil-exit-by-2028-energy-chief-says-2025-09-05>

4. European Commission. EU adopts 18th package of sanctions against Russia. 2025. URL: [https://finance.ec.europa.eu/news/eu-adopts-18th-package-sanctions-against-russia-2025-07-18\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/eu-adopts-18th-package-sanctions-against-russia-2025-07-18_en)

5. EBA. Guidelines on internal policies, procedures and controls to ensure the implementation of Union and national restrictive measures. 2025.

URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/anti-money-laundering-and-counter-terror-ism-financing-terror-ism/guidelines-internal-policies-procedures-and-controls-ensure-implementation-union-and-national>

6. European Commission. NIS2 Directive: securing network and information systems. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>

7. EIOPA. Digital Operational Resilience Act (DORA). 2025. URL: [https://www.eiopa.europa.eu/digital-operational-resilience-act-dora\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/digital-operational-resilience-act-dora_en)

8. EUR-Lex. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng>

9. ENISA. ENISA Threat Landscape 2024. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>

10. EUR-Lex. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

11. European Commission. Corporate sustainability due diligence. 2025. URL: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en)

12. European Commission. Critical Raw Materials Act. 2025. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act_en)

13. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. 2025. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)

14. European Commission. Corporate Sustainability Reporting. 2025. URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

15. European Commission. Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements.

URL: [https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5\\_en?filename=COM\\_2025\\_80\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5_en?filename=COM_2025_80_EN.pdf)

16. EUR-Lex. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

17. European Commission. European approach to artificial intelligence. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence>

18. ECB. Monetary policy decisions – 11 September 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250911~6afb7a9490.en.html>

19. EUR-Lex. Regulation (EU) 2024/1252 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 establishing a framework for ensuring a secure and sustainable supply of critical raw materials and amending Regulations (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1724 and (EU) 2019/1020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1252/oj/eng>

20. Crowell. The EU CBAM Transitional Period Begins: A Practical Guide for EU Importers. 2023. URL: <https://www.crowell.com/en/insights/client-alerts/the-eu-cbam-transitional-period-begins-a-practical-guide-for-eu-importers>

21. Fieldfisher. Key guidelines from the European Banking Authority on sanctions compliance. 2024. URL: <https://www.fieldfisher.com/en/insights/key-guidelines-from-the-european-banking-authority-on-sanctions-compliance>

22. KPMG. Climate-related and environmental risks in loan pricing. 2023. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ecb-office/climate-related-and-environmental-risks-in-loan-pricing.html>

23. European Commission. NIS2 Directive: securing network and information systems. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>

24. EUR-Lex. Commission Delegated Regulation (EU) 2025/1190 of 13 February 2025 supplementing Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards specifying the criteria used for identifying financial entities

required to perform threat-led penetration testing, the requirements and standards governing the use of internal testers, the requirements in relation to the scope, testing methodology and approach for each phase of the testing, results, closure and remediation stages and the type of supervisory and other relevant cooperation needed for the implementation of TLPT and for the facilitation of mutual recognition. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg\\_del/2025/1190/oj/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2025/1190/oj/eng)

25. ISO/IEC 42001 – AI Management. 2023. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/42001>

26. EUR-Lex. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg\\_del/2023/2772/oj/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng)

27. Normative. The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), explained. 2025. URL: <https://normative.io/insight/eu-cbam-explained>

## **Розділ 4**

# **Європейська безпека та Україна**

## *Глава 18*

### *Україна як ключовий чинник європейської безпеки: геополітичні та економічні аспекти (Н.М. Лук'яненко)*

---

У ХХІ столітті архітектура безпеки Європи зазнає глибокої трансформації, зумовленої взаємопов'язаними викликами у сферах енергетичної стійкості, цифрового врядування та інфраструктурної інтеграції. В умовах цієї динамічної еволюції Україна перетворилася з периферійного геополітичного суб'єкта на стратегічного учасника зусиль Європейського Союзу (ЄС), спрямованих на формування безпечного, автономного та взаємопов'язаного регіонального порядку.

У цьому розділі розглядається наукова проблема функціональної інтеграції України в енергетичні, торговельні та цифрові системи Європи як чинника посилення стратегічної стійкості ЄС. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого трактують роль України крізь призму геополітичної вразливості, дана праця пропонує переосмислення дискурсу шляхом аналізу інституційної конвергенції, модернізації інфраструктури та нормативного узгодження з європейськими стандартами.

Дослідження базується на змішаній методології, що поєднує порівняльний аналіз політик, статистичну оцінку тенденцій та моделювання сценаріїв. Емпіричні дані, отримані з інституцій ЄС, звітів уряду України та міжнародних аналітичних центрів, дозволяють простежити причинно-наслідкові зв'язки між інтеграційними зусиллями України та результатами у сфері

європейської безпеки. Наприклад, Інвестиційна рамка ЄС для України мобілізувала понад 40 мільярдів євро державних і приватних інвестицій для підтримки інфраструктури та енергетичної стійкості в регіонах України, що безпосередньо сприяє європейській взаємозв'язності та стабільності [1, с. 3].

Структурно розділ складається з трьох аналітичних частин. Перша висвітлює геополітичне позиціонування України та її участь у багатосторонніх регіональних ініціативах, таких як Східне партнерство та ГУАМ. Друга частина аналізує внесок України у забезпечення енергетичної безпеки Європи, розвиток торговельних мереж та транспортної інфраструктури, спираючись на актуальні дані Європейської комісії та Віденського інституту міжнародних економічних досліджень. Третя частина присвячена ролі України у сфері цифрового врядування, кіберстійкості та захисту критичної інфраструктури, зокрема її участі в кібербезпекових навчаннях ЄС та узгодженню з директивами NIS2 і стандартами GDPR [2, с. 5; 3, с. 1].

Інтегруючи статистичні дані та аналіз політик, автор доводить, що Україна є не лише реципієнтом європейських систем безпеки, а й співархітектором їх стратегічної еволюції. Такий підхід сприяє формуванню більш глибокого розуміння європейської безпеки як багатовимірного та колективного процесу.

## **18.1. Геополітична роль та регіональне узгодження**

### ***Стратегічне розташування та взаємозв'язок***

Географічне положення України на перетині Центральної Європи, басейну Чорного моря та Південного Кавказу здавна визначає її геополітичну значущість. Виконуючи функцію мосту між

Європейським Союзом (ЄС) та регіоном Східного партнерства, Україна сприяє переміщенню товарів, енергії та інформації через ключові транзитні коридори, зокрема TRACECA та розширену мережу TEN-T. Така взаємозв'язність не лише активізує регіональну торгівлю, а й поглиблює стратегічну присутність ЄС у його східному сусідстві [4, с. 42].

Останні інфраструктурні інвестиції – особливо в модернізацію залізничного, портового та автомобільного секторів – зміцнили роль України в пан'європейській логістиці. Проекти, що фінансуються спільно Європейським інвестиційним банком та Фондом «З'єднуючи Європу», покращили інтероперабельність і зменшили вузькі місця на осі Балтика – Чорне море – Адріатика. Ці досягнення безпосередньо сприяють реалізації цілей ЄС щодо відкритої, безпечної та сталої взаємозв'язності [5, с. 3].

### ***Багатостороння участь та регіональне співробітництво***

Активна участь України у багатосторонніх платформах, таких як Східне партнерство (ЕаР), ГУАМ та Організація Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС), свідчить про її прагнення до узгодження регіональної політики. Ці рамкові механізми забезпечують координацію дій у сферах транспорту, цифрової трансформації, управління кордонами та екологічної безпеки. У межах ЕаР Україна бере участь у структурованих діалогах щодо правосуддя, мобільності та інфраструктури, сприяючи інституційній сумісності з державами-членами ЄС [6, с. 3].

Через ГУАМ Україна просуває регіональну економічну інтеграцію та цифрове врядування, реалізуючи спільні цілі прозорості та інноваційності. Трилатеральні та квадрилатеральні формати за участі Польщі, Литви та Румунії додатково посилюють ситуаційну обізнаність і спільне планування у сфері контролю кордонів та цивільного захисту [7, с. 58].

### ***Внесок у стратегічну автономію та стійкість ЄС***

Стратегічний компас та Глобальна стратегія ЄС наголошують на необхідності стратегічної автономії перед обличчям гібридних загроз та інфраструктурної вразливості. Узгодження України з нормами ЄС – через протоколи Угоди про асоціацію та секторальні реформи – підтримує здатність Союзу проєктувати стабільність і управляти



зовнішніми ризиками. Функціональна інтеграція в таких сферах, як модернізація митниці та спостереження за кордонами, ілюструє роль України у формуванні взаємозв'язних управлінських структур [1, с. 19].

Досвід України у диверсифікації енергетики та розвитку кіберспроможностей сприяє формуванню політики на рівні ЄС. Її внесок не залежить від членства, а базується на нормативному зближенні та операційній сумісності. Така модель інтеграції зміцнює зовнішню стійкість ЄС без надмірної залежності від третіх країн [8, с. 23].

### ***Співпраця у сфері екологічної та кліматичної безпеки***

Управління безпекою дедалі більше охоплює управління екологічними ризиками та кліматичну стійкість. Співпраця України з ЄС у транскордонному водному управлінні, моніторингу біорізноманіття та контролі забруднення додає превентивний вимір до регіональної безпеки. Участь у оцінках кліматичних ризиків та узгодження з Європейським зеленим курсом посилюють екологічні цілі ЄС [9, с. 58].

Спільні ініціативи у сфері цивільного захисту, включаючи зменшення ризику катастроф та системи раннього попередження, підвищують готовність до природних і техногенних загроз. Ці немілітаризовані форми співпраці сприяють геополітичній стабільності на східному рубіжі Європи.

### ***Інституційна довіра та нормативне зближення***

Інтеграція України в європейські безпекові рамки ґрунтується на нормативному зближенні у сферах верховенства права, демократичної підзвітності та прозорості. Внутрішні реформи щодо незалежності судової влади, боротьби з корупцією та державних закупівель формують інституційну довіру з боку партнерів ЄС. Як зазначає Драгнева, таке узгодження сприяє неформальним безпековим вигодам, включаючи нормативну інтероперабельність та дипломатичну взаємодію у чутливих політичних сферах [6, с. 7].

Важливо, що траєкторія України визначається політичним діалогом та технічною співпрацею, а не примусовим узгодженням. Такий підхід відображає пріоритет ЄС щодо інклюзивного, заснованого на правилах регіонального порядку та підвищує легітимність його зовнішньої моделі врядування.

## 18.2. Економічна інтеграція та внесок у безпеку

### *Енергетична інфраструктура та нормативне узгодження*

Енергетична інфраструктура України відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної стійкості Європи. Її географічне розташування на перетині ЄС та Кавказько-Каспійського регіону дозволяє функціонувати як транзитний коридор для газу, електроенергії та, дедалі більше, водню. Модернізація українських трубопровідних і мережевих систем - відповідно до принципів ЄС щодо анбандлінгу, доступу третіх сторін та лібералізації ринку – суттєво покращила інтероперабельність з європейськими енергетичними ринками [1, с. 2].

Знаковим досягненням стала повна синхронізація електромережі України з Континентальною європейською мережею у березні 2022 р., завершена менш ніж за три тижні попри воєнні умови. Ця інтеграція, координована ENTSO-E, забезпечила балансування в реальному часі, регулювання частоти та аварійний обмін електроенергією з сусідніми країнами ЄС [2, с. 1]. Станом на 2024 р. Україна стала повноправним членом ENTSO-E, що засвідчує її операційну та нормативну сумісність з європейськими стандартами [2, с. 3].

Підземні газосховища України – обсягом понад 30 мільярдів кубічних метрів - забезпечують сезонну гнучкість і стратегічний резерв для країн ЄС у разі перебоїв постачання. Фонд підтримки енергетики України, створений Європейською комісією, спрямував понад €2 мільярди на ремонт мереж та розширення потужностей відновлюваної енергетики, зміцнюючи як внутрішню, так і регіональну енергетичну безпеку [1, с. 4].

### *Роль України у енергетичному переході*

Поза межами викопного палива Україна узгоджується з цілями Європейського зеленого курсу через декарбонізацію, впровадження відновлюваних джерел енергії та інтеграцію «розумних» мереж. Пілотні проєкти у сфері водневої інфраструктури, реформи системи централізованого опалення та сонячної електрифікації громадських установ (наприклад, лікарень у межах ініціативи «Промінь надії») демонструють подвійний внесок України у сталий розвиток і стійкість [1, с. 5].

Дорожня карта ЄС–Україна щодо відновлюваних газів, узгоджена у 2025 р.і, передбачає спільні інвестиції у біогазові та водневі коридори, сприяючи енергетичній диверсифікації та зниженню вуглецевої

інтенсивності в регіоні [1, с. 6]. Ці зусилля позиціонують Україну як партнера у довгостроковому енергетичному переході Європи, а не лише як транзитну державу.

### ***Торгова інтеграція та участь у виробничих ланцюгах***

З моменту впровадження Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) у 2016 р. Україна переорієнтувала свої торговельні потоки на ЄС – понад 60% експорту нині спрямовано на захід. Цей зсув супроводжується диверсифікацією у високотехнологічні сектори, зокрема агротехнології, машинобудування та хімічну промисловість [3, с. 17].

Інтеграція України у виробничі ланцюги ЄС посилює економічну безпеку шляхом стабілізації промислового виробництва, сприяння технологічному трансферу та підтримки стратегічної автономії у сфері виробництва. Наприклад, українські металеві компоненти та агропродовольча сировина є критично важливими для будівельної галузі та продовольчих систем ЄС [4, с. 68].

За даними Віденського інституту міжнародних економічних досліджень, експорт машин і транспортного обладнання з України стабільно зростає - з 14,2% у 2018 р. до 18,1% у 2023 р. – попри воєнні потрясіння.

### ***Транспортна інфраструктура та регіональна взаємозв'язність***

Участь України в Транс'європейській транспортній мережі (TEN-T) та Фонді «З'єднуючи Європу» (CEF) сприяла розвитку мультимодальної інфраструктури. Серед проєктів – електрифікація залізниці, модернізація портів (зокрема Чорноморська) та створення інтермодальних хабів, що поєднують внутрішні водні шляхи з вантажними коридорами [6, с. 2].

У 2024 р. ЄС виділив €7 мільярдів на 134 транспортні проєкти, частина з яких безпосередньо підтримує «Шляхи солідарності» між Україною та ЄС. Серед них – розширення пропускної здатності на прикордонних переходах, інтеграція українських залізничних систем зі стандартами ЄС та цифровізація митних процедур [6, с. 3].

Такі інвестиції в інфраструктуру мають стратегічне значення:

- диверсифікація ланцюгів постачання: зменшення залежності від окремих маршрутів і вузьких місць;
- економічна згуртованість: стимулювання збалансованого розвитку прикордонних регіонів;

– мобільність у надзвичайних ситуаціях: забезпечення безпечного транспортування критично важливих товарів під час криз.

#### ***Фінансова та інвестиційна інтеграція***

Фінансова архітектура України дедалі більше інтегрується в європейські механізми. У період з 2021 по 2024 р. понад €3 мільярди фінансування розвитку з боку ЄС було спрямовано на підвищення енергоефективності, конкурентоспроможність МСП та цифрову інфраструктуру [1, с. 7].

Інституційні реформи у сфері державних закупівель, боротьби з корупцією та захисту інвестицій підвищили нормативну довіру до України. Ці зміни стимулюють участь приватного сектору та зміцнюють правові основи економічної безпеки [4, с. 8].

#### ***Інтеграція у нормативні та статистичні рамки ЄС***

Україна поступово впроваджує технічні регламенти ЄС, статистичні формати та промислові стандарти. Співпраця з Eurostat та участь у проєктах Twinning сприяють гармонізації у таких секторах, як фармацевтика, харчова промисловість та інженерія [3, с. 44].

Таке нормативне зближення зменшує технічні бар'єри у торгівлі та сприяє взаємному визнанню стандартів. Воно також дозволяє Україні брати участь у формуванні регіональних норм, а не лише пасивно їх переймати.

### **18.3. Цифрова та інфраструктурна безпека**

#### ***Узгодження з рамками цифрового врядування ЄС***

Цифрова трансформація України дедалі більше узгоджується з нормативними рамками Європейського Союзу, особливо у сферах захисту даних, кібербезпеки та цифрової інфраструктури. Поступове впровадження принципів Загального регламенту про захист даних (GDPR) у національне законодавство України сприяло підвищенню інтероперабельності з потоками даних ЄС та транскордонними цифровими послугами. Визнання електронного підпису «Дія.Підпис» у межах Регламенту eIDAS стало важливою віхою юридичного та технічного зближення, зробивши Україну першою країною поза межами ЄС, чий цифровий підпис визнається на всій території Союзу [6, с. 2].

Паралельно Україна запровадила національні стандарти кібербезпеки, що моделюються на Директиві ЄС про безпеку

мережевих та інформаційних систем (NIS2). До них належать обов'язкові оцінки ризиків, протоколи повідомлення про інциденти та класифікація постачальників критичних цифрових послуг. Таке узгодження дозволяє Україні брати участь у загальноєвропейських системах моніторингу загроз та раннього попередження, посилюючи спільну ситуаційну обізнаність [4, с. 1].

### ***Участь у спільних механізмах кібербезпеки та стійкості***

Управління кібербезпекою в Україні зміцнилося завдяки структурованій співпраці з інституціями ЄС. Україна активно бере участь у Кібердіалозі ЄС-Україна, який сприяє спільному плануванню, нормативному узгодженню та операційній координації. Третій раунд діалогу, що відбувся у Брюсселі в липні 2024 року, був присвячений зміцненню кібердипломатії, захисту критичної інфраструктури та використанню інструментарію кібердипломатії ЄС [4, с. 1].

Україна також бере участь у спільних кібернавчаннях з ENISA, CERT-EU та Європейською службою зовнішніх дій (EEAS), моделюючи реагування на інциденти в реальному часі та транскордонну координацію. Ці навчання формують інституційну спроможність і забезпечують сумісність з цивільними та військовими протоколами кібербезпеки ЄС [1, с. 1].

Флагманські проекти, такі як CyberEast та EU4DigitalUA, підтримують кіберстійкість України через навчання, технічну допомогу та гармонізацію законодавства. Завдяки цим ініціативам Україна розробила галузеві політики кібербезпеки у сферах енергетики, фінансів та транспорту [6, с. 3].

### ***Модернізація критичної інфраструктури***

Цифрова інтеграція тісно пов'язана зі стійкістю систем критичної інфраструктури. Зусилля України щодо модернізації енергетичних мереж, телекомунікаційних систем та транспортної інфраструктури координуються з інвестиційними та нормативними інструментами ЄС. Впровадження «розумних» мереж, підтримане ENTSO-E та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), забезпечує прогнозне обслуговування та виявлення кіберзагроз, зменшуючи вразливість систем [2, с. 202].

У сфері телекомунікацій зближення з Кодексом електронних комунікацій ЄС сприяло прозорості ринку та безпечному

впровадженню 5G. Реформи щодо спільного використання інфраструктури та розподілу спектра зменшили ризики у сфері мобільних даних [6, с. 3].

Транспортні системи були цифровізовані шляхом впровадження електронних митних декларацій (e-CMR), моніторингу вантажів у реальному часі та картографування коридорів. Ці оновлення підвищують безпеку логістики та інтероперабельність з директивою ЄС про інтелектуальні транспортні системи (ITS) [5, с. 44].

### ***Стратегічне значення цифрового суверенітету та взаємозалежності***

Стратегічна важливість України в цифровій екосистемі Європи полягає у її функціональному внеску в загальноєвропейську стійкість. Завдяки понад 250 тисячам IT-фахівців та зростаючому експорту програмного забезпечення і кібербезпеки, Україна зміцнює цифрову автономію Європи. Дотримання стандартів ЄС у сфері локалізації даних, конфіденційності та безперервності послуг формує взаємну довіру у транскордонних цифрових транзакціях [6, с. 4].

Замість прагнення до цифрової самодостатності, Україна обрала модель цифрової взаємозалежності, засновану на відкритих платформах і спільних протоколах. Такий підхід узгоджується з баченням ЄС щодо спільного цифрового єдиного ринку та зміцнює довіру до України як надійного партнера.

### ***Інституційне партнерство та розвиток спроможностей***

Розвиток спроможностей є ключовим елементом цифрової безпекової стратегії України. Проєкти Twinning з державами-членами ЄС, спільні навчальні програми з європейськими університетами та партнерства між державним і приватним секторами у сфері безпечної хмарної інфраструктури сприяли формуванню національної експертизи та інтеграції українських фахівців у цифрову спільноту Європи [6, с. 5].

Участь у програмах EU4Digital та DT4UA підтримала доступ до широкосмугового інтернету, цифрову грамотність та відкриті наукові платформи. Ці ініціативи не лише покращують якість надання послуг, а й формують покоління кіберсвідомих управлінців, здатних забезпечити довгострокову стійкість.

## 18.4. Стратегічні перспективи та майбутні сценарії

### *Роль України в майбутній архітектурі європейської безпеки*

У процесі переосмислення стратегічної позиції Європейського Союзу (ЄС) у відповідь на нові загрози, траєкторія інтеграції України дедалі частіше розглядається крізь призму довгострокового планування безпеки. Стратегічний компас ЄС та Спільні безпекові зобов'язання, підписані у червні 2024 р., окреслюють бачення України як учасника європейської оборони, стійкості та інституційної узгодженості [1, с. 2].

Участь України в місіях Спільної політики безпеки і оборони (CSDP), її узгодження зі стандартами оборонних закупівель ЄС та співпраця зі структурами НАТО позиціонують її як майбутній опорний елемент регіональної стабільності. Форум оборонної промисловості ЄС–Україна, що відбувся у Брюсселі у травні 2024 р., став поворотним моментом у промисловій кооперації: понад 400 учасників визначили спільні підприємства та флагманські проекти для інтеграції українських оборонних потужностей у Європейську технологічну та промислову базу оборони (EDTIB) [2, с. 1].

Створення Офісу інновацій оборони ЄС у Києві додатково інституціоналізує це партнерство. Виконуючи функцію координаційного центру, Офіс підтримує спільні дослідження та розробки, виявляє вузькі місця в оборонних інноваціях та сприяє участі України у майбутніх програмах оборони ЄС [3, с. 1].

На рис. 18.1 представлено хронологічний огляд інтеграції України в архітектуру європейської безпеки у період з 2020 по 2025 р.. Хронологія висвітлює ключові інституційні та політичні віхи – від впровадження Угоди про асоціацію до запуску Інвестиційної рамки та Механізму цивільного захисту. Кожен етап відображає поглиблення стратегічного узгодження: від співпраці у сфері кібербезпеки та синхронізації енергетичних мереж до планування на основі прогнозування та спільних ініціатив зі зміцнення стійкості. Така динаміка ілюструє перехід України від периферійного партнера до активного учасника формування регіональних норм безпеки, що має значення як для узгодженості політики ЄС, так і для довгострокового стратегічного позиціонування України.

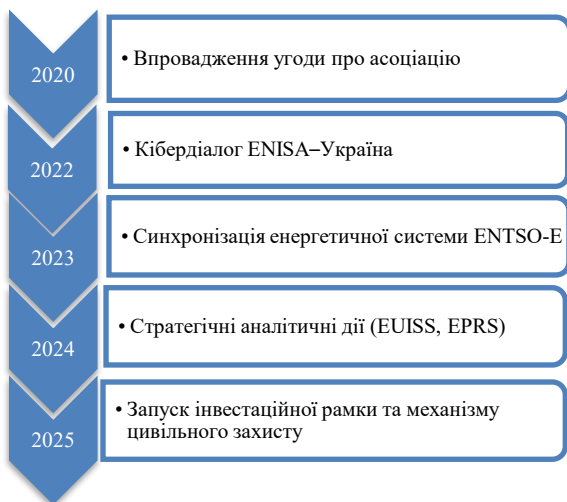


**Рис. 18.1. Хронологія інтеграції України в архітектуру безпеки ЄС**

*Розраховано за: [4, 7, 12]*

Ця хронологія відображає поступове поглиблення стратегічного узгодження, де кожен етап посилює операційну сумісність України та нормативне зближення з рамками ЄС.

### ***Співпраця у сфері цивільного захисту та стійкості до катастроф***

Як повноправний учасник, Україна тепер не лише отримує, а й надає підтримку у межах координаційних розгортань, обміну експертизою та спільного використання ресурсів між країнами ЄС та іншими учасниками [4, с. 1].

Завдяки механізму Україна отримала понад 155 000 тонн екстреної допомоги, включаючи генератори, медичне обладнання та системи очищення води. Крім того, було евакуйовано понад 4 000 пацієнтів до європейських лікарень через медичний хаб ЄС у Жешуві [4, с. 2].

### ***Кібербезпека як стратегічний компонент***

Табл. 18.1 окреслює ключові етапи співпраці між ЄС та Україною у сфері кібербезпеки в період з 2022 по 2025 р. Ці ініціативи демонструють поступове поглиблення інституційної взаємодії – від



двосторонніх консультацій до структурованої інтеграції у рамки цифрової стійкості ЄС. Починаючи з Кібердіалогу ENISA–Україна, процес завершився розробкою Стратегічного інвестиційного плану з кібербезпеки під егідою Європейської комісії.

Залучення таких структур, як Європейська служба зовнішніх дій (EEAS) та Інститут ЄС з питань безпеки (EUISS), свідчить про сек'юритизацію цифрової політики, де Україна виступає не лише як реципієнт технічної допомоги, а як співархітектор регіональної кіберстабільності. Ці процеси підкреслюють стратегічну важливість кібербезпеки в ширшій архітектурі європейської безпеки.

Таблиця 18.1

**Ключові етапи співпраці у сфері кібербезпеки між ЄС та Україною**

| Рік  | Інституція                                            | Провідна інституція                     |
|------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 2022 | Кібердіалог ENISA–Україна                             | ENISA                                   |
| 2023 | Спільний обмін розвідувальною інформацією про загрози | Європейська служба зовнішніх дій (EEAS) |
| 2024 | Узгодження рамкової стратегії кіберстійкості          | Інститут ЄС з питань безпеки (EUISS)    |
| 2025 | Стратегічний інвестиційний план з кібербезпеки        | Європейська комісія                     |

*Розраховано за: [4, 7, 12]*

Перехід від діалогів під егідою ENISA до інвестиційного планування, очолюваного Європейською комісією, ілюструє трансформацію України з технічного реципієнта у стратегічного співархітектора цифрової стійкості ЄС.

Органи цивільного захисту України продемонстрували високий рівень оперативної стійкості та солідарності, зокрема через надання гуманітарної допомоги Туреччині після землетрусів у лютому 2023 р. Такі дії зміцнюють репутацію України як надійного партнера в європейських системах гуманітарного реагування та реагування на надзвичайні ситуації.

***Стратегічне прогнозування: сценарії розвитку ЄС–Україна до 2035 р.***

Дослідження стратегічного прогнозування «EU–Ukraine 2035», проведене Службою досліджень Європейського парламенту (EPRS), окреслює чотири ймовірні сценарії майбутніх відносин між ЄС та

Україною. Вони базуються на двох осях: результаті конфлікту між Україною та Росією та глибині інтеграції України в ЄС [5, с. 7].

*Справедлива стабільність:* Україна відновлює повний контроль над територією, приєднується до ЄС і НАТО, та спільно формує кооперативний європейський безпековий порядок. Оборонна та цифрова інтеграція прискорюється, Україна стає чистим донором стратегічної автономії ЄС.

*Холодна війна II:* Конфлікт залишається замороженим, інтеграція в структури ЄС - часткова. Україна стає прикордонною державою у біполярному світі з обмеженим інституційним зближенням.

*Заморожений конфлікт:* Політичні компроміси призводять до нейтралітету України та застою в процесі приєднання. Підтримка з боку ЄС триває, але стратегічне узгодження слабшає.

*Спустошена Європа:* Ескалація призводить до втручання НАТО та фрагментації ЄС. Україна зберігає стійкість, але залишається ізольованою, з обмеженою інтеграцією та високою волатильністю безпеки.

### ***Економічний вимір інтеграції України в архітектуру європейської безпеки***

Економічна складова інтеграції України в систему безпеки ЄС проявляється через зміну структури двосторонньої торгівлі. Табл. 18.2 ілюструє динаміку обсягів торгівлі між ЄС та Україною у трьох стратегічних секторах – сільське господарство, енергетика та ІКТ/кібербезпека – у період з 2020 по 2025 рр. Дані демонструють стабільну тенденцію до зростання, з особливо вираженим приростом у сферах енергетики та цифрових технологій. Це розширення відповідає процесу узгодження України з цифровими та енергетичними рамками ЄС, зокрема синхронізацією енергетичних мереж та співпрацею у сфері кібербезпеки.

Прогнозовані показники на 2025 р. підкреслюють зростаючу значущість України як стратегічного партнера в економічному та технологічному ландшафті ЄС. Як показано в табл. 18.2, торгівля України з ЄС стабільно зростає у стратегічних секторах. Особливо показовою є категорія ІКТ та кібербезпеки, яка демонструє середньорічний темп зростання понад 20%, що свідчить про інтеграцію України в цифрові ланцюги постачання ЄС.

Ці показники підтверджують економічний вимір стратегічної значущості України, де зростання торгівлі тісно корелює з нормативним зближенням та модернізацією інфраструктури, підтриманою інвестиційними рамками ЄС.

Таблиця 18.2

**Обсяг торгівлі між ЄС та Україною за секторами, 2020–2025 рр.  
(у млн євро)\***

| Сектор                | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Сільське господарство | 3,210 | 3,480 | 3,750 | 4,020 | 4,300 | 4,580 |
| Енергетика            | 2,100 | 2,450 | 2,800 | 3,200 | 3,600 | 3,950 |
| ІКТ та кібербезпека   | 1,050 | 1,300 | 1,600 | 1,900 | 2,250 | 2,600 |

\*Розраховано за: [6,11]

Ці дані демонструють стабільне зростання обсягів торгівлі у всіх стратегічних секторах, з особливо динамічним розвитком у сферах енергетики та цифрових технологій, що свідчить про поглиблення економічної інтеграції України з Європейським Союзом.

Ці сценарії пропонують основу для стратегічного планування політики, оцінки ризиків та інституційного проектування. Вони підкреслюють важливість гнучких і масштабованих механізмів співпраці, здатних адаптуватися до геополітичних змін.

У сукупності ці сценарії акцентують стратегічну невизначеність, що супроводжує траєкторію інтеграції України, водночас висвітлюючи структурні чинники, які забезпечують стійкість і адаптивність. Емпіричні тенденції, представлені в табл. 18.1 і 18.2, свідчать про те, що інституційне зближення України та галузеве зростання вже формують контури європейської безпеки. Незалежно від того, чи йдеться про повноцінне приєднання, чи про функціональне узгодження, роль України в майбутній архітектурі ЄС залежатиме не лише від геополітичних результатів, а й від сталого нормативного, інфраструктурного та цифрового співробітництва.

**Рекомендації щодо поглиблення інтеграції**

На основі поточних тенденцій та аналітики стратегічного прогнозування пропонуються такі політичні рекомендації для зміцнення ролі України в системі європейської безпеки:

*Інституціоналізувати оборонну співпрацю* шляхом створення постійних механізмів спільних закупівель, платформ для спільних досліджень і розробок, а також інтеграції в Європейський оборонний фонд.

*Розширити співпрацю у сфері цивільного захисту* через створення спільних навчальних центрів, узгоджених протоколів реагування та спільних резервів аварійного обладнання.

*Прискорити цифрове зближення* шляхом взаємного визнання сертифікацій з кібербезпеки, створення транскордонних рамок управління даними та спільних стандартів етики штучного інтелекту.

Підтримати стійкість регіональної інфраструктури через спільне фінансування проєктів у межах програми «З'єднуючи Європу» та TEN-T, з пріоритетом для прикордонних регіонів і мультимодальних транспортних коридорів.

*Посилити спроможність стратегічного прогнозування* шляхом інтеграції сценарного планування та аналізу майбутніх викликів у політичні діалоги між ЄС та Україною, що дозволить здійснювати превентивне управління ризиками та адаптивне врядування.

## **Висновок**

У цій главі було проаналізовано еволюційну роль України в архітектурі європейської безпеки крізь взаємопов'язані виміри геополітичного узгодження, економічної інтеграції, цифрової стійкості та стратегічного прогнозування. Переосмислюючи Україну не як периферійного актора, а як функціонального учасника стабільності Європи, дослідження звертається до ключової наукової проблеми: яким чином інституційне зближення та модернізація інфраструктури України посилюють стратегічну автономію та багатовимірну стійкість ЄС.

Емпіричні дані засвідчили активну участь України у диверсифікації енергетики, розвитку торговельних мереж та цифрового врядування. Її узгодження з нормативними рамками ЄС – від Третього енергетичного пакета та DCFTA до GDPR і NIS2 – демонструє цілеспрямований і структурований процес інтеграції. Внесок України у сферу цивільного захисту, кібербезпеки та модернізації критичної інфраструктури додатково зміцнює її репутацію як партнера у формуванні європейської стійкості.

У перспективі стратегічна значущість України продовжить зростати. Подальші реформи у сфері державного управління, оборонної

співпраці та цифрової інфраструктури сприятимуть взаємній довірі та інституційній сумісності. Моделювання сценаріїв свідчить, що траєкторія України визначатиметься не лише геополітичними обставинами, а й її здатністю до спільного формування рамок врядування та внеску у регіональне стратегічне прогнозування.

Отже, Україну слід розглядати не просто як реципієнта європейських систем безпеки, а як співархітектора їх еволюції. Її інтеграція в економічні, цифрові та стратегічні домени ЄС відображає ширшу трансформацію природи європейської безпеки – такої, що є колективною, адаптивною та заснованою на взаємній стійкості.

### **Список використаної літератури**

1. Ćwiek-Karpowicz J. European security and neighbourhood dynamics. Warsaw: Polish Institute of International Affairs (PISM), 2021. 212 p.

2. Delcour L. The EU and Ukraine: A partnership for resilience. *Journal of Common Market Studies*. 2020. Vol. 58, No. 2. P. 205–222.

3. Dragneva R. Normative convergence and institutional trust in EU–Ukraine relations. *Europe-Asia Studies*. 2023. Vol. 75, No. 5. P. 889–896.

4. European External Action Service. EU–Ukraine cyber dialogue: Third round summary. Brussels: EEAS, 2024. 8 p.

5. European Union Agency for Cybersecurity. Enhanced EU–Ukraine cooperation in cybersecurity. Heraklion: ENISA, 2023. 15 p.

6. European Network of Transmission System Operators for Electricity. Ukraine's synchronisation with the Continental European grid: Technical report. Brussels: ENTSO-E, 2024. 54 p.

7. EU Institute for Security Studies. Strategic foresight report on Europe's security architecture. Paris: EUISS, 2024. 42 p.

8. European Commission. Ukraine and the EU: Key economic trends 2022–2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 36 p.

9. European Commission. EU Civil Protection Mechanism: Ukraine response summary / Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO). Brussels: EC, 2024. 12 p.

10. European Commission. Ukraine investment framework: Strategic orientations and implementation guidelines / Directorate-General

for Neighbourhood and Enlargement Negotiations (DG NEAR). Brussels: EC, 2025. 28 p.

11. European Parliamentary Research Service. EU–Ukraine 2035: Strategic foresight scenarios. Brussels: EPRS, 2024. 30 p.

12. Havlik P. Ukraine in European supply chains. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), 2023. 40 p.

13. Kovalchuk Y., Serdiuk V. Digital security and cyber integration in Ukraine–EU relations. *Information & Security*. 2022. Vol. 50, No. 3. P. 172–182.

14. Mankoff J. Empowered Europe: The strategic relevance of Ukraine. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2022. 60 p.

15. McGowan F. Security and the Energy Union: The role of Eastern Europe. London: Palgrave Macmillan, 2020. 288 p.

16. Palko A. Transport corridors and regional integration in Eastern Europe. Cham: Springer, 2021. 210 p.

**Глава 19**  
**Конкурентоспроможність корпоративних об'єднань**  
**підприємств у системі транскордонної інтеграції**  
**України до ЄС**  
**(О.М. Гуцалюк, Ю.А. Бондар)**

---

Процеси транскордонної інтеграції, що інтенсивно розгортаються в умовах поступової євроінтеграції України, висувають нові вимоги до національної економіки та її суб'єктів, зокрема до корпоративних об'єднань підприємств. Формування єдиного економічного простору з країнами Європейського Союзу актуалізує потребу в підвищенні конкурентоспроможності українських бізнес-структур, їхній здатності ефективно функціонувати у висококонкурентному, інституційно складному середовищі ЄС.

Корпоративні об'єднання – у формі кластерів, холдингів, промислово-фінансових груп та інших інтегрованих структур – виступають важливим інструментом зміцнення позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Їхнє значення зростає в умовах необхідності об'єднання ресурсів, інноваційного потенціалу, управлінських компетенцій і стратегічного бачення розвитку в умовах транскордонної взаємодії. Проте наявні моделі корпоративної взаємодії в Україні часто не відповідають вимогам сучасної економіки знань, європейським нормам ведення бізнесу, а також викликам, пов'язаним з відкритістю ринків, технологічними зрушеннями та зростаючим рівнем глобальної конкуренції.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу чинників, що впливають на конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств у контексті

транскордонної інтеграції, виявлення бар'єрів та потенціалу адаптації таких структур до стандартів ЄС. Особливої уваги потребує вивчення інституційного середовища, у якому функціонують корпоративні об'єднання, а також розробка стратегічних підходів до підвищення їхньої ефективності та стійкості в умовах трансформації економічних зв'язків.

Мета полягає у комплексному дослідженні особливостей формування конкурентних переваг корпоративних об'єднань в умовах транскордонної інтеграції, з урахуванням викликів євроінтеграційного курсу України, а також у розробці практичних рекомендацій щодо посилення їхньої ролі у процесах економічної модернізації та регіонального розвитку.

### **19.1. Інтеграційна парадигма формування конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва**

У сучасних умовах глобалізації та активних інтеграційних процесів у Європі питання конкурентоспроможності корпоративних об'єднань підприємств набуває особливого значення для України. Перспектива повноцінного входження до єдиного європейського економічного простору потребує від національного бізнесу не лише відповідності стандартам ЄС, а й здатності до ефективної конкуренції в умовах відкритих ринків. Саме корпоративні об'єднання підприємств – холдинги, консорціуми, асоціації, кластери – стають тими інституційними формами, які забезпечують концентрацію ресурсів, оптимізацію управлінських процесів та посилення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Трансгордонна інтеграція України з ЄС створює нові можливості для розвитку корпоративних структур. Вона передбачає розширення доступу до фінансових інструментів, спільних інноваційних програм, трансгордонної інфраструктури та логістики. Водночас інтеграційні процеси висувають і низку викликів: необхідність гармонізації правових норм, адаптації до європейських стандартів менеджменту,



екологічних вимог та соціальної відповідальності. У цьому контексті конкурентоспроможність корпоративних об'єднань стає визначальним фактором, що дозволяє не тільки зберегти позиції на національному ринку, але й зайняти гідне місце серед провідних європейських гравців.

Дослідження цієї проблематики є важливим з огляду на стратегічні пріоритети України, які спрямовані на посилення інтеграційної взаємодії з Європейським Союзом, формування сучасної економічної системи та створення умов для сталого розвитку. Аналіз механізмів підвищення конкурентоспроможності корпоративних об'єднань дозволяє виявити найбільш ефективні інструменти інтеграції, серед яких особливе місце займають інноваційні технології, міжнародне партнерство, розвиток кластерних ініціатив та активне залучення інвестицій.

Питання забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання являються вельми актуальними впродовж досить значного періоду часу. Їх актуальність базується не на відсутності розробок чи браку досліджень в сфері управління конкурентоспроможністю підприємств. На теперішній час існує вагомий доробок у сфері теоретичної ідентифікації концептів «конкуренція» та «конкурентоспроможність» (представлено в роботах таких учених-економістів як Л.І. Піддубна [14], К.К. Прахалад [18] та Ю.Б. Іванов [9]). Також дослідники висвітлили питання оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств (окреслено в розробках В.А. Павлової [13] та О.Г. Янкового зі співавторами [10]), формування контурів управління конкурентоспроможністю (це роботи таких авторів як, наприклад, А.А. Пилипенко зі співавторами [16], М.В. Мальчик [11] та А.Е. Воронкова [3]), розробки конкурентної стратегії (класичним прикладом тут є праці М. Портера [15]) тощо.

Разом з тим висока турбулентність середовища господарювання, наявність проривних інновацій разом з загальною активізацією інноваційної діяльності, поява нових форм господарювання та організації технологічного процесу призводять до виникнення нових аспектів, які вимагають певного адаптування наявного теоретико-методологічного базису за всіма сферами економіки. Саме це й виступає основою підтримки неспадаючої актуальності питань формування та управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Одним з подібних факторів є появлення інтеграційних форм взаємодії підприємств, в рамках яких з'являється феном поєднання відносин

конкуренції та кооперації (даний феномен описаний в роботах К.К. Прахалада [18] та Н.І. Чухрай [20]).

Вплив інтеграційного підґрунтя на логіку, перебіг процесу та організацію управління конкурентоспроможністю описано в роботах В.М. Горбатова [5] (дослідив вплив типу інтеграційної структури та стадії її життєвого циклу на рівень конкурентоспроможності). Автором даного дослідження [6] в свою чергу також розглядалися питання дослідження впливу синергії інтеграційної взаємодії на параметри інтеграційної стратегії підвищення конкурентоспроможності корпоративних підприємств.

Разом з тим у всіх перелічених дослідження [5-6; 15] взаємодії інтеграції та конкурентоспроможності не відображено врахування такого відносного нового для вітчизняної наукової думки напрямку дослідження як розвиток транскордонного співробітництва. Це при тому, що дослідженнями особливостей організації транскордонного співробітництва займалися такі автори як Н. Мікула [12] (розроблена методологічна схема формування та оцінювання ефективності функціонування транскордонного регіону), І.В. Артьомова з співавторами [19] (висвітлено актуальні проблеми транскордонного співробітництва та означено його роль в інтеграційних процесах державного рівня), В.С. Кравців [17] (дослідив форми та тенденції розвитку єврорегіонального співробітництва), Л.М. Газуда [4] (висвітлено особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами транскордонного співробітництва) та багато інших.

Звернемо увагу, що в зазначених працях головна увага приділялась саме налагодженню транскордонного співробітництва чи організації взаємодії його учасників в рамках ланцюгів створення вартості. Цілком зрозумілим є те, що формування таких ланцюгів ґрунтується на феномені інтеграції. Разом з тим зазначені автори [17; 19] не розглядали інтеграцію у зв'язку з оцінкою отримання учасниками інтеграційної взаємодії переваг у конкурентній боротьбі. Навіть інтеграція в більшості випадків досліджувалася лише в контексті формування відповідних контурів державного регулювання в межах означених Законом України «Про транскордонне співробітництво (в частині утворення органів транскордонного співробітництва та розробки й реалізації відповідних державних програм). З оглядом на це метою даного дослідження обрано оцінку можливості отримання додаткових

конкурентних переваг від інтеграції та вивчення особливостей їх реалізації на транскордонних ринках.

Важливість вивчення інтеграційного підґрунтя конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва підтверджується й емпіричним шляхом. Так, згідно даних [17, с. 9–11] в Україні зареєстровано 12 індустриальних парків, налічується 10 єврорегіонів, розвивається прикордонна торгівля, створено декілька транскордонних кластерів (наприклад, «Польсько-білорусько-український» та «Транскордонний кластер інновацій»). Індикативні асигнування програм сухопутних кордонів «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» та «Румунія – Молдова – Україна» за період 2020–2024 рр. становили 68,6 млн. євро та 126,7 млн. євро відповідно; програма морського басейну «Чорне море» – 17,3 млн. євро [12, с. 90–91]. Разом з тим, національні суб'єкти господарювання приймали участь менше ніж у 20% програм транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства (ПТС ЄІСП) [17, с. 11], що свідчить про наявність певного потенціалу розширення інтеграційної взаємодії.

Тут слід підтримати З.С. Варналія [2, с. 687] щодо наявності ряду позитивних наслідків від поширення транскордонного співробітництва. До головних з них слід віднести: зростання обсягів угод зі співробітництва, розвиток інфраструктури взаємодії, удосконалення менеджменту знань та провадження спільних наукових досліджень, нарощування потенціалу вирішення спільних чи однотипних проблем, гармонізація інститутів стратегічної взаємодії учасників транскордонних кластерів, зростання інвестицій та активізація інноваційної діяльності, поява можливості кооперації у реалізації інфраструктурних рішень тощо. Як можна побачити, більшість з перелічених передумов поширення транскордонного співробітництва пов'язані як з нарощуванням конкурентного потенціалу окремих суб'єктів господарювання, так і з розвитком їх стратегічної взаємодії з іншими суб'єктами. З оглядом на це нами робиться наголос на необхідності створення та поширення інтеграційної парадигми формування конкурентоспроможності суб'єктів (учасників) транскордонного співробітництва.

Слід зазначити, що передбачається співвіднесення різного роду факторів виникнення конкурентних переваг з стимулами поширення інтеграційних процесів (передбачено на першому, початковому, рівні

ієрархії – рівні «створення підґрунтя з оцінювання доречності інтеграції»). Базуючись на детальній характеристиці авторського розуміння подібного співвіднесення, яке оприлюднено у [6], нами доводиться доречність виокремлення конкурентних переваг безпосередньо від транскордонної інтеграційної взаємодії (це певною мірою перетинається з розробками дослідників у сфері забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, такими як в [14–15], але носить суттєво іншу природу).

Виділення таких конкурентних переваг передбачено на другому загальній ієрархії, який означено як «вплив транскордонного співробітництва». В рамках складових даного рівня використана доволі цікава пропозиція Н. Мікули [12, с. 28–30] щодо наявності відцентрових тенденцій регіонального розвитку. Мається на увазі, що найбільший рівень розвитку в країні притаманний центральним регіонам з поступовим його зменшенням по відношенню до периферії. Відповідно транскордонне співробітництво є інструментом зміни напрямку даної тенденції. Дійсно, суб'єкти прикордонних регіонів за рахунок інтеграції можуть отримати доступ до додаткових конкурентних переваг, що цілком відповідає мотивам старту інтеграційної взаємодії.

Відмінності в рівні розвитку транскордонних регіонів постають основою для залучення суб'єктами господарювання кращих практик господарювання, що в кінцевому випадку надає їм додаткових конкурентних переваг. У даному випадку створення таких переваг може базуватися як на інтеграційному підґрунті, так і реалізовуватися поза рамками інтеграційної взаємодії. Така диференціація можливостей створення конкурентних переваг обумовила ієрархії наступного, третього, рівня ієрархії. Даний рівень (рівень «природа прояву конкурентних переваг») розкривається як визначення прояву інтеграційних стимулів на фактори конкурентоспроможності учасників транскордонного співробітництва (як відображення впливу цих стимулів на наявність та силу прояву факторів конкурентоспроможності). Особливістю даного рівня є передбачення можливості втрати конкурентних переваг чи ринкової позиції після провадження інтеграційних процесів. Дійсно, хоча інтеграція може призводити до негативних ефектів та зворотної синергії, більшість з дослідників розглядає її лише як позитивне явище.

Говорячи про природу конкурентних переваг слід обов'язково звернути увагу на можливості їх реалізації які визначають

регламентацією угод щодо здійснення транскордонного співробітництва. Дійсно, обрані в певному регіоні форми транскордонного співробітництва тією чи іншою мірою впливають на поведінку підприємств.

В.С. Кравців [17, с. 19-22] досліджує експертне опитування представників органів місцевої влади, які регламентують ті чи інші аспекти транскордонного співробітництва (опитано 91 респондент з 16 областей). Найбільш дієвою формою за результатами даного дослідження виявилися міжрегіональні угоди (17,8% респондентів означило дану форму як найбільш дієву з точки зору забезпечення регіонального розвитку), транскордонні проекти (24% респондентів підтримало дану форму розвитку) та транскордонні партнерства (означено у відповідях 15,6% респондентів). Дані результати підтверджують вагомість саме інтеграційної взаємодії окремих суб'єктів господарювання як підґрунтя появи додаткових конкурентних переваг.

Далі зазначимо, що в прямій залежності від форми організації транскордонного співробітництва та форми організації регулювання такого співробітництва знаходяться й параметри бізнес-моделі КІО. Більш того, в залежності від обраного базису створення переваг буде визначатиметься й форма організаційно-структурної побудови суб'єкта транскордонного співробітництва. З оглядом на це, вводиться наступний, п'ятий, рівень запропонованої ієрархії моделі. Цей рівень визначає організаційну форму утворення корпоративного інтеграційного об'єднання. Для цілей даного дослідження використано агрегований перелік КІО, розподілених за ознакою жорсткості та сили обмежень на діяльність учасників інтеграційної взаємодії (розподіл за ознакою «м'якості» та «жорсткості» інтеграції).

Визначившись з формою утворення КІО на наступному рівні визначається підхід до конкурентного позиціонування. На шостому рівні ієрархії використано один з доволі поширених (загальноприйнятих) підходів до опису такого позиціонування. При цьому слід зробити акцент на певних відмінностях в змістовному наповненні даного рівня ієрархії. Такі відмінності, по-перше, базуються на означених в роботах [4; 12; 17; 19] особливостях транскордонного співробітництва. Тут мається на увазі, що зростання конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва базується на створенні особливих переваг на регіональному рівні.

Відповідно й конкурентне позиціонування у більшому ступені відбувається не по відношенню окремих конкурентів, а в рамках позиціонування певного прикордонного регіону (хоча й з самостійним виробленням відповідної конкурентної стратегії окремими його представниками). Отже, по-друге, саме в умовах транскордонного простору на четвертому рівні ієрархії, як кластер чи партнерство, особливе посилення мають розглянуті у [18] відносини «кооперенції». Їх наявність задекларована як один з можливих варіантів конкурентної поведінки (подано як елемент «Розвиток конкурентно-коопераційної взаємодії з розподілом сегментів ринку»), яка проявляється в межах прикордонних регіонів різних країн.

Відмінністю авторських пропозицій у даному разі є передбачення взаємного збагачення окремих складових даних стратегій. Таке збагачення стратегій, як і використання ієрархії в цілому, може бути реалізовано на різних рівнях національної економічної системи. Для макро- та мезорівнів цінність бачиться в можливості більш обґрунтованого вибору форм організації управління транскордонною взаємодією (в частині їх підпорядкування розвитку наявних у суб'єктів транскордонного співробітництва ключових компетентностей та в частині створення середовища витягання системних ефектів від взаємодії).

Отже, інтеграційна парадигма формування конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва ґрунтується на поєднанні ресурсного потенціалу, управлінських інновацій та синергії партнерських відносин між українськими та зарубіжними підприємствами. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності окремих суб'єктів, а й забезпечити стійкий розвиток корпоративних об'єднань у межах європейського економічного простору. Формування конкурентоспроможності в інтеграційному вимірі сприяє активізації інвестицій, розширенню ринків збуту та впровадженню сучасних технологій, що, у свою чергу, зміцнює позиції України у транскордонній співпраці та наближає її до повноправної інтеграції з ЄС.

## **19.2. Обґрунтування параметрів конкурентного позиціонування суб'єктів транскордонного співробітництва**

У сучасних умовах глобалізації та посилення євроінтеграційних процесів в Україні особливої актуальності набуває питання підвищення

конкурентоспроможності корпоративних об'єднань підприємств, що функціонують у сфері транскордонного співробітництва. Вихід на міжнародні ринки вимагає не лише вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а й формування стійкої моделі конкурентного позиціонування, яка враховує особливості європейського ринкового середовища, правові норми та економічні стандарти ЄС. У цьому контексті корпоративні об'єднання підприємств стають важливим інструментом інтеграції України до європейського економічного простору, адже дозволяють консолідувати ресурси, знижувати ризики та реалізовувати масштабні інноваційні проєкти.

Обґрунтування параметрів конкурентного позиціонування суб'єктів транскордонного співробітництва є ключовим завданням стратегічного управління, оскільки воно забезпечує визначення сильних і слабких сторін підприємств, ідентифікацію можливостей та загроз на зовнішніх ринках, а також формування ефективної маркетингової політики. Зокрема, йдеться про вибір оптимальних стратегій диференціації, цінової та інноваційної політики, які дозволяють українським компаніям успішно конкурувати з європейськими партнерами та інтегруватися в міжнародні ланцюги створення доданої вартості.

Так, дослідження параметрів конкурентного позиціонування в системі транскордонної інтеграції України до ЄС має не лише теоретичне, але й прикладне значення. Воно сприяє формуванню рекомендацій для бізнесу щодо підвищення ефективності співробітництва, розробки спільних інвестиційних проєктів та залучення іноземних партнерів, що у кінцевому підсумку зміцнює економічну стійкість держави та прискорює її інтеграцію до європейського простору.

По відношенню до мікрорівня зазначимо, що окремому суб'єкту господарювання з прикордонного регіону можна сформувати стратегічний профіль його розвитку, узгоджений з правилами залучення до транскордонного співробітництва на інтеграційному підґрунті. Як можна побачити з табл. 19.1, формування елементів даного профілю змістовно відбувається як попарне співвіднесення окремих рівнів розробленої автором ієрархії. Наприклад, означені в табл. 19.1 варіанти прояву конкурентних переваг визначені співвіднесенням поданих на першому рівні ієрархії факторів виникнення конкурентних переваг та стимулів поширення інтеграційних процесів.

Таблиця 19.1

**Стратегічний профіль формування конкурентоспроможності  
суб'єктів транскордонного співробітництва\***

| Елемент профілю ( <i>П/І</i> )                                                  | Варіанти реалізації елементів профілю в межах господарської діяльності суб'єкта транскордонного співробітництва |                                                                    |                                                                         |                                             |                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Складові конкурентної стратегії учасника транскордонного співробітництва        |                                                                                                                 |                                                                    |                                                                         |                                             |                                                           |
| П1<br>Базова стратегія конкуренції (за М. Портером)                             | П1.1<br>Стратегія лідерства за витратами                                                                        | П1.2<br>Стратегія широкої диференціації                            | П1.3<br>Сфокусована стратегія низьких витрат                            | П1.4<br>Сфокусована стратегія диференціації | П1.5<br>Стратегія оптимальних витрат                      |
| П2.<br>Базова стратегія розвитку                                                | П2.1<br>Стратегія підтримки стабільності                                                                        | П2.2<br>Стратегія розвитку (обмеженого чи інтеграційного)          |                                                                         |                                             | П2.3<br>Стратегія скорочення                              |
| П3<br>Активність конкурентної боротьби                                          | П3.1<br>Атакуюча стратегія наступу                                                                              | П3.2<br>Стратегія оборони або стратегія утримання ринкових позицій |                                                                         | П3.3<br>Індиферентна стратегія уникнення    | П3.4<br>Стратегія відступу                                |
| Пріоритети забезпечення конкурентоспроможності в рамках інтеграційної взаємодії |                                                                                                                 |                                                                    |                                                                         |                                             |                                                           |
| П4<br>Маркетингове та ринкове позиціонування                                    | П4.1<br>Залучення нового бренду                                                                                 | П4.2<br>Розширення репутаційних активів                            | П4.3<br>Консолідація витрат на маркетинг                                | П4.4<br>Збільшення ринкової влади           | П4.5<br>Інтегровані маркетингові комунікації              |
| П5<br>Формування логістичної системи й збут                                     | П5.1<br>Об'єднання клієнтських мереж                                                                            | П5.2<br>Розширення SCM-мереж та логістичної взаємодії              | П5.3<br>Розвиток каналів розподілу та сервісу                           |                                             | П5.4<br>Прояв комбінаторної унікальності                  |
| П6<br>Технологія та способи господарювання                                      | П6.1<br>Збільшення залучення інноваційних способів роботи                                                       |                                                                    | П6.2<br>Підвищення якості за рахунок перерозподілу контролю за виробами |                                             | П6.3<br>Доступ до нового устаткування та нових технологій |
| Елемент профілю ( <i>П/І</i> )                                                  | Варіанти реалізації елементів профілю в межах господарської діяльності суб'єкта транскордонного співробітництва |                                                                    |                                                                         |                                             |                                                           |
| П7<br>Витрати та доступ до ресурсів                                             | П7.1<br>Формування складної для відтворення комбінації ресурсів                                                 |                                                                    | П7.2<br>Збільшення всіх видів потенціалу                                | П7.3<br>Максимізація ресурсного потенціалу  | П7.4<br>Поширення знань про зони ресурсів                 |
| П8<br>Організація процесів управління                                           | П8.1<br>Відбір найбільш ефективних форм взаємодії                                                               | П8.2<br>Нівелювання транзакційних витрат                           |                                                                         | П8.3<br>Розвиток корпоративної культури     | П8.4<br>Відбір кращих форм управління та мотивації        |



Продовження таблиці 19.1

|                                                                           |                                                                 |                                                              |                                            |                                                                 |                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| П9<br>Оптимізація архітектурного представлення                            | П9.1<br>Створення інституційного середовища взаємодії           | П9.2<br>Консолідація рідких ресурсів й технологій їх обробки |                                            | П9.3<br>Оптимізація організаційної структури та розмірів КІО    | П9.4<br>Відбір найбільш ефективних форм ведення діяльності |
| П10<br>Інформаційна підтримка й обмін знанням                             | П10.1<br>Мобільність отримання інновацій й знань                | П10.2<br>Інтенсифікація інформаційного обміну                | П10.3<br>Зростання швидкості дифузії знань | П10.4<br>Подолання інституційних пасток                         | П10.5<br>Зростання цінності консолідованої інформації      |
| Складові інтеграційної стратегії учасника транскордонного співробітництва |                                                                 |                                                              |                                            |                                                                 |                                                            |
| П11<br>Базова стратегія                                                   | П11.1<br>Зовнішньої трансформації (поширення чи скорочення КІО) | П11.2<br>Бізнес-співробітництва (інтегрованої поведінки)     |                                            | П11.3<br>Операційної консолідації та формування мереж взаємодії | П11.4<br>Консолідованого захисту наявних ринкових позицій  |
| П12<br>Вибір форми утворення КІО                                          | П12.1<br>Окреме корпоративне підприємство                       | П12.2<br>Жорсткий інтегрований холдинг                       |                                            | П12.3<br>Конгломерат на основі майнових відносин                | П12.4<br>М'яке інтеграційне об'єднання                     |
| П13<br>Акселератор інтеграційного зростання                               | П13.1<br>Інституційне й культурне оновлення                     | П13.2<br>Розширення ринкової влади                           | П13.3<br>Економія масштабу виробництва     | П13.4<br>Витягання сітьових ефектів                             | П13.5<br>Захисту та захоплення позицій                     |

\*Сформовано за: [1-2; 7; 17].

Іншим прикладом є представлений перелік акселераторів інтеграційного зростання, базований на зіставленні природи конкурентних переваг з формами транскордонного співробітництва.

Головною метою введення представленого у табл. 19.1 профілю є визначення особливостей конкурентної поведінки певного учасника транскордонної взаємодії. Як можна побачити з табл. 19.1, елементи розробленого профілю розподілені між означеними на нижчому рівні ієрархії інтеграційної та конкурентної стратегії. В практичній площині реалізація авторських пропозицій базується на означеному у табл. 19.2 розподілу елементів запропонованого стратегічного профілю за типами конкурентної поведінки суб'єктів господарювання, що були означені на передостанньому рівні ієрархії.

Охарактеризований у табл. 19.2 підхід до конкурентного позиціонування базується на початковому рішенні суб'єкта господарювання щодо залучення до інтеграційної чи коопераційної взаємодії. Авторська гіпотеза у даному випадку полягає у визначенні

ступеню поширення такої взаємодії та регламентації впливу даної взаємодії на параметри конкурентної поведінки суб'єкта.

Таблиця 19.2

**Обґрунтування параметрів конкурентного позиціонування суб'єктів транскордонного співробітництва\***

| Елемент стратегічного профілю ( <i>П</i> )           | Рекомендовані елементи профілю в розрізі означеного типу конкурентного позиціонування ( <i>КП</i> ) |              |              |              |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                      | КП1                                                                                                 | КП2          | КП3          | КП4          |
| П1. Базова стратегія конкуренції                     | П1.1, П1.3                                                                                          | П1.2, П1.4   | П1.3, П1.4   | П1.2, П1.5   |
| П2. Базова стратегія розвитку                        | П2.2                                                                                                | П2.1 – П2.3  | П2.1, П2.2   | П2.2         |
| П3. Активність конкурентної боротьби                 | П3.1                                                                                                | П3.2 – П3.4  | П3.2, П3.3   | П3.2, П3.3   |
| П4. Маркетингове та ринкове позиціонування           | П4.1, П4.2                                                                                          | П4.2 – П4.4  | П4.2, П4.3   | П4.2, П4.5   |
| П5. Формування логістичної системи й збут            | П5.3                                                                                                | П5.2, П5.3   | П5.4         | П5.1, П5.2   |
| П6. Технологія та способи господарювання             | П6.2                                                                                                | П6.1 – П6.3  | П6.3         | П6.1 – П6.3  |
| П7. Витрати та доступ до ресурсів                    | П7.2, П7.3                                                                                          | П7.2, П7.4   | П7.1         | П7.4         |
| П8. Організація процесів управління                  | П8.4                                                                                                | П8.1, П8.3   | П8.3, П8.4   | П8.1, П8.2   |
| П9. Оптимізація архітектурного представлення         | П9.2, П9.4                                                                                          | П9.3         | П9.2, П9.4   | П9.1         |
| П10. Інформаційна підтримка й обмін знанням          | П10.1, П10.5                                                                                        | П10.4        | П10.1        | П10.2, П10.3 |
| П11. Базова стратегія                                | П11.1                                                                                               | П11.1        | П11.4        | П11.3, П11.2 |
| П12. Вибір форми утворення корпоративного об'єднання | П12.1, П12.3                                                                                        | П12.1, П12.3 | П12.1        | П12.4        |
| П13. Акселератор інтеграційного зростання            | П13.5                                                                                               | П13.1        | П13.2, П13.5 | П13.3, П13.4 |

\*Сформовано за: [14; 16-17; 19].

Таким чином, авторські пропозиції зводяться до розробки технології ідентифікації та розвитку сфер прояву конкурентних переваг, що виникають під час транскордонної взаємодії окремих суб'єктів господарювання.

Обґрунтування параметрів конкурентного позиціонування суб'єктів транскордонного співробітництва демонструє багатовимірний характер стратегічного профілю, який охоплює базові стратегії конкуренції та розвитку, активність конкурентної боротьби, маркетингове позиціонування, формування логістичних систем, організаційні та управлінські аспекти. Представлена таблиця дозволяє співвіднести рекомендовані елементи профілю з конкретними типами

конкурентного позиціонування (КП1–КП4), що формує основу для вибору найбільш ефективної траєкторії розвитку суб'єктів транскордонного партнерства.

Такий підхід забезпечує системне бачення того, які саме стратегічні інструменти є пріоритетними в умовах інтеграційних процесів України з ЄС. Водночас, варіативність параметрів у межах різних моделей конкурентного позиціонування дозволяє адаптувати стратегії до конкретних ринкових умов, ресурсного забезпечення та інституційного середовища. Таким чином, узгодження базових стратегій, організаційних механізмів та інноваційних акцентів створює підґрунтя для формування конкурентоспроможних корпоративних об'єднань у транскордонному просторі.

Конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств у системі транскордонної інтеграції України до ЄС є важливим чинником економічного розвитку та підвищення позицій нашої держави на міжнародних ринках. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжрегіональної взаємодії корпоративні об'єднання (консорціуми, кластери, асоціації) стають ключовими інструментами, які дозволяють підприємствам ефективніше адаптуватися до вимог європейського ринку, впроваджувати інновації, підвищувати рівень менеджменту та залучати інвестиції.

Транскордонна інтеграція забезпечує можливості для формування спільних виробничих ланцюгів, розвитку експортного потенціалу та зміцнення позицій українських підприємств у конкурентному середовищі ЄС. Важливим є також обмін досвідом, технологіями та управлінськими практиками з європейськими партнерами, що дозволяє корпоративним об'єднанням виходити на якісно новий рівень розвитку.

Водночас конкурентоспроможність українських корпоративних структур залежить від низки чинників: державної підтримки інтеграційних процесів, рівня інституційної спроможності підприємств, доступу до фінансових ресурсів, здатності до інноваційної діяльності та підготовки кваліфікованого персоналу. Особливе значення мають механізми гармонізації стандартів та регламентів із європейським законодавством, адже саме вони відкривають доступ до спільного ринку.

Отже, підвищення конкурентоспроможності корпоративних об'єднань у системі транскордонної інтеграції України до ЄС можливе за умови поєднання стратегічних інтересів бізнесу й держави, активної

участі у міжнародних коопераційних проектах та послідовної реалізації політики економічної інтеграції. Це дозволить українським підприємствам не лише зберегти позиції на внутрішньому ринку, але й зайняти гідне місце в європейському економічному просторі.

### Список використаної літератури

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз міток визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. № 22 (50). С. 161-178 [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)
2. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З.С. Варналія. Київ: 2007. 720 с.
3. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
4. Газуда Л.М., Рубін М.А. Реалізація спільних проектів транскордонного співробітництва. Ужгород : Видавництво ФОП Сабов А.М., 2015. 276 с.
5. Горбатов В.М. Конкурентоспроможність цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
6. Гуцалюк О.М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. Випуск 4-1 (43). С. 136–142.
7. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Кравченко М.С., Федюк Б.О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
8. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Зайченко В.В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна*

монографія. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566–581. URL: <https://zenodo.org/records/15189585>

9. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегії: наук. вид. кол. авторів. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 256 с.

10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

11. Мальчик М.В. Рефлексивне управління конкурентоспроможності промислових підприємств монографія. Донецьк-Рівне: ПП Лапсюк В.А., 2010. 216 с.

12. Мікула Н.А., Засадко В.В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД, 2014. 316 с.

13. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпро: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.

14. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення. Харків: Вид-во «Інжек», 2011. 400 с.

15. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press; Illustrated edition, 1998. 397 p.

16. Пилипенко А.А. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення : монографія. А.А. Пилипенко, О.В. Фартушняк, І.Ю. Пасічник. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. 280 с.

17. Розвиток транскордонного співробітництва: науково-аналітична доповідь / наук. ред.. В.С. Кравців. Львів: НАН України, 2016. 125 с.

18. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами [пер. з англ. М. Ставицького]. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.

19. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи : монографія / за ред. І.В. Артьомова. Ужгород: МПП «Гражда», 2012. 520 с.

20. Чухрай Н.І. Кооперенція як стратегія функціонування підприємств на ринку інновацій. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. № 1 (5). С. 20–22.

## *Глава 20*

### *Європейська безпека та Україна: роль міжнародних організацій у фінансовій стабільності*

*(Р.Ю. Іванова)*

---

Російське вторгнення в Україну 2022 року мало далекосяжні наслідки для архітектури європейської безпеки. Реальність XXI століття справді змінилася після цього вторгнення. Держави сьогодні балансують взаємопов'язані залежності суверенітету, демократії та управління системою фінансового менеджменту. Україна розташована на передовій оборони демократії в Європі й виступає монументом боротьби за демократію, а також полем битви за інституційну єдність, безпекову інтеграцію та глобальну фінансову співпрацю.

У центрі цих протистоянь стоїть питання фінансової стабільності. Вона служить опорою витривалості нації, свободи політики та здатності управляти кризами, а не лише показником макроекономіки. Для України війна принесла безпрецедентні руйнування цієї інфраструктурної основи: обвал ВВП, пошкодження інфраструктури, фіскальні дефіцити та інфляційний тиск. Це підриває не лише фінансову систему України, а й усю систему європейської безпеки та економічної архітектури.

Реакція міжнародних організацій була безпрецедентною за масштабом і значенням. Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) розширили свою діяльність за межі звичних рамок сприяння допомозі. Ці інституції тепер співвиробляють інституційні та правові реформи трансформації України, інтегруючи

реструктуризацію управління та попереднє закріплення євроінтеграції України.

Ця праця досліджує роль міжнародної фінансової допомоги в структурованих правових рамках, системах нагляду та умовних політиках у внеску до національної політики безпеки. Вона простежує процеси правового вирівнювання, цифрової модернізації та стратегічної мобілізації ресурсів, оскільки відносини України з міжнародними організаціями перетворилися на багатосторонні зусилля. Це дослідження, засноване на праві та соціології, аналізує як, які наслідки та які стратегічні результати має залучення України до європейської архітектури фінансової безпеки під час війни та реконструкції.

Як показує цей розділ, фінансова стабільність постає як основна турбота в ширшій структурі європейської безпеки – не просто як периферійне питання. Стійке існування демократичних держав, що стоять перед екзистенційною загрозою, неминуче залежить від наявності сильної, легітимної та міжнародно інтегрованої системи фінансового управління.

## **20.1. Роль економічної стабільності в політиці європейської безпеки**

Зв'язок між питаннями безпеки та фінансами набуває дедалі більшої популярності в міжнародних правових дослідженнях, особливо в Європі. Фінансова безпека дедалі більше розглядається не просто як елемент підтримки життєдіяльності, а як центральний компонент державності та оборони. У контексті міжнародного права наявність економічного суверенітету та рівноваги всередині макросистеми держави є необхідною для здійснення інших функцій держави, які гарантуються як фундаментальні права в міжнародних правових документах, таких як Статут Організації Об'єднаних Націй, а також у регіональних правових документах, як-от Договір про Європейський Союз.

У випадку України держава-агресор використала фінанси цієї країни як зброю. Скорочення валового внутрішнього продукту більш ніж на 30 % у 2022 р., знищення центральної інфраструктури разом із дедалі більшим бюджетним дефіцитом підкреслюють той факт, що фінансове розбалансування є як наслідком, так і інструментом війни. Складні умови змусили уряд України запровадити надзвичайні монетарні та фінансові політики, як-от монетизацію дефіциту, внутрішнє регуляторне стримування, зовнішні запозичення та інше – усе це обмежує самостійний контроль над фінансовою політикою.

Крім цього, фінансова крихкість України ставить Європу у вразливе фінансове становище, оскільки вона становить єдину систему. Через мережі торгівлі, міграції та інвестицій будь-яке порушення в економіці України трансформується у більший соціально-економічний ризик для східних кордонів ЄС. Як наслідок, із правово-політичного погляду ЄС просторово розмістив фінансову життєздатність України в межах своєї Спільної зовнішньої та безпекової політики (CFSP), яка поєднує фінансову рівновагу з контролем кордонів і демократичним зміцненням у регіоні.

Підхід комплексної безпеки, який дедалі ширше визнається в європейських правових системах, охоплює економічну стійкість системи державних фінансів, інституційне управління та прозорі публічні закупівлі. Отже, реформа макрофінансового управління України постає не лише як виклик внутрішньої політики, а й як спільна справа європейських партнерів.

Не менш важливим є розуміння фінансової безпеки як аспекту гібридної стійкості, що просувається НАТО та ЄС у відповідь на гібридні загрози, такі як дезінформація, кібератаки та економічна війна. Приклад України показує, що прогалини у фінансовій системі є одними з найпотужніших слабких місць, вразливих до геополітичної агресії. Захист фінансових інституцій від ворожих поглинань, розкрадання та відтоку капіталу є не лише фінансовим питанням, а й питанням державної оборони.

З правової точки зору фінансове право України потребує подальшого розвитку у напрямку одночасного наближення до європейських норм і безпекових характеристик, у результаті чого виникають гібридні фінансово-правові інструменти, які мають як цивільне, так і безпекове призначення. Це вимагає тіснішої співпраці між фінансовими органами та органами національної безпеки, що



породжує питання міжінституційної рівноваги та відповідальності, які потребують складних правових рішень.

## **20.2. Україна: правові аспекти міжнародної фінансової допомоги**

Правова рамка, доступна в контексті фінансової стабілізації України, побудована з багатосторонніх і двосторонніх механізмів, які визначають способи, умови та нагляд за наданою фінансовою допомогою. Найважливішим у цій структурі є Механізм підтримки України (Ukraine Facility) від Європейського Союзу, який запроваджено на період 2023–2027 рр. загальною вартістю 18 млрд євро. Він адмініструється в межах системи права ЄС та меморандумів про взаєморозуміння з Урядом України, що накладають умови щодо реформування державного управління, боротьби з корупцією та прозорості врядування. Цей набір умов виконує одразу дві функції: обмежує зловживання державними видатками, сприяє зближенню правових та інституційних рамок України з європейськими.

Як приклад – Механізм Ukraine Facility вимагає поступу у сферах бюджетної прозорості, відповідності законодавству ЄС про конкуренцію та створення незалежних регуляторів фінансових ринків. Недотримання цих умов може призвести до призупинення або перенаправлення фінансування – те, що вже встановлено в зовнішніх фінансових інструментах ЄС.

У контексті міжнародного фінансового права положення про умовність (conditionality clauses) діють як інструменти забезпечення виконання реформ, погоджених сторонами. Вони присутні у всіх Програмах стенд-бай МВФ, а також в Угодах розширеного фінансування (Extended Fund Facility, EFF), подібній до тієї, яку отримала Україна у 2023 р. на суму 15,6 млрд доларів США. Ці угоди ґрунтуються на Статуті МВФ (Articles of Agreement) і тлумачаться відповідно до принципів глобального економічного врядування, спрямованих на просування стабільної фінансової політики та антикризової стійкості.

Кваліфікаційна природа контрактів МВФ привернула значну увагу дослідників. Хоча вони й не є юридично зобов'язуючими міжнародними зобов'язаннями у традиційному розумінні, вони залишаються «м'яким правом» (soft law) з потужною примусовою

здатністю через свій вплив на довіру ринків і доступність подальшого фінансування. В Україні МВФ відіграв важливу роль у зобов'язанні до правових змін на рівні автономії центрального банку, формування фіскального правила та нагляду за фінансовим сектором.

Світовий банк діє через свої багатосторонні трастові фонди (Multi-Donor Trust Funds) та Міжнародний банк реконструкції та розвитку (IBRD), використовуючи як гранти, так і кредити. Правовий режим цих інструментів, відповідно до операційних політик Світового банку, також формується поєднанням звичаїв донорів, які прагнуть узгодити допомогу на розвиток зі стратегічними пріоритетами розвитку. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), згідно зі своїм статутом і відповідними угодами з країною-господарем, доповнює цю систему фінансування і технічною допомогою для державної та приватної інфраструктури.

З погляду правової інституції однією з головних інновацій є створення Багатоагентської платформи координації донорів для України (Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine). Ця платформа є не просто простором для обміну інформацією; це юридична особа з формальною метою, правилами та структурами відповідальності. Вона функціонує як координаційний орган для двосторонніх і багатосторонніх донорів, забезпечуючи, щоб фінансування було консолідованим, відповідало національним пріоритетам і спільно моніторилося та оцінювалося.

Ця нова адаптивна правова система підкреслює прийняття «рамки врядування», яка поєднує різні системи надання міжнародної допомоги одній державі. Проводяться зусилля для дослідження цієї багатовимірної проблеми управління, що складається з численних систем і структурованих форм, настільки складно переплєтених, що вона потребує правових мутацій (mutants), взаємного визнання (cross recognition) та інтероперабельності (interoperability). З іншого боку, Україна є ідеальним прикладом цього нового правового режиму у сфері глобального врядування міжнародної фінансової системи.

### **20.3. Модернізація інституцій та реформи законодавства як кроки до фінансової інтеграції**

Немає способу класифікувати інституційні зміни як суто технократичну вправу. В Україні це означає законодавчий обов'язок

здійснювати євроатлантичну інтеграцію та членство в Європейському Союзі. Існує нова система посилення для набуття правових актів, яка охоплює суть узгодження України з європейськими вимогами та її фінансовими інституціями, що ґрунтується на розвиваючомуся корпусі законів, політик і договорів. У сфері регулювання фінансових послуг, аудиту, внутрішнього державного фінансового контролю та боротьби з відмиванням коштів Україна отримала законодавство завдяки Угоді про асоціацію з ЄС, яка діє з 2017 р. Посилення систем управління та автономії Національного банку України (НБУ) є одним із основних компонентів інституційної модернізації. З 2015 року були здійснені значні реформи, спрямовані на підвищення юридичної незалежності НБУ, включаючи зміни до його статуту, звітних зобов'язань і призначень до правління.

На основі рекомендацій МВФ і ЄС ці заходи мають на меті забезпечити, щоб центральний банк функціонував відповідно до положень статті 130 Договору про функціонування Європейського Союзу, яка вимагає повної автономії від політичного контролю над монетарними органами. Іншою сферою уваги є реформа управління державними фінансами (Public Financial Management, PFM). Реформа Державної казначейської служби України та створення середньострокової бюджетної рамки (Medium-Term Budgetary Framework, MTBF) служать наріжними каменями у прагненні до фінансової прозорості та дисципліни. Ці стратегічні зусилля, під керівництвом Стратегії управління державними фінансами на 2022–2025 рр., мають на меті гарантувати, що державні витрати стратегічно пріоритетизовані, а державні кошти витрачаються у спосіб, який відображає підхід, орієнтований на результат.

Юридично цей процес належить до сфери нещодавно прийнятих змін до Бюджетного кодексу та відповідності стандартам PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability). Крім того, модернізація податкових і митних адміністрацій є частиною стратегії інституційної модернізації у сфері оподаткування. Створення Бюро економічної безпеки України (БЕБ) та автоматизація митних процесів через систему “Єдине вікно” є важливими етапами у боротьбі з корупцією та мобілізацією доходів.

Ці стратегії податкового адміністрування є не лише внутрішніми пріоритетами, але й частинами зобов'язань, які Україна взяла на себе в межах Глави про Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі

(DCFTA) Угоди про асоціацію, яка передбачає узгодження України з Митним кодексом Союзу (Union Customs Code) та Директивою ЄС про ПДВ (EU VAT Directive). У межах цих трансформацій важливість цифрових інструментів є життєво необхідною. Оцифрування фіскальних функцій, таких як електронні декларації державних службовців, автоматизована система публічних закупівель ProZorro та інші заходи, значно підвищили прозорість і боротьбу з корупцією.

Ця унікальна гібридна публічно-приватна платформа міжнародно визнана за свою нестандартну аудитність і відкритий дизайн доступу. Платформа функціонує відповідно до Закону про публічні закупівлі й отримала підтримку від USAID, ЄБРР і ЄС. Успішне впровадження ProZorro разом із платформами Dozorro та Spending.gov.ua показало, що поєднання правової реформи та цифрових змін може досягти системної трансформації. Як зазначалося раніше, ефективність цих інституційних змін відповідає рівню розвитку антикорупційної системи України. Це включає діяльність таких інституцій, як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) і Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Ці інституції підтримуються певними законами і також отримують міжнародну технічну та фінансову допомогу. Однак автономія цих інституцій все ще залишається проблемою, і боротьба за захист їхньої незалежності та ефективності уважно спостерігається ЄС і Венеційською комісією. Ще одним помітним компонентом фінансової інтеграції є створення внутрішнього ринку капіталу. Недорозвиненість ринків капіталу в Україні призводить до перешкод у залученні інвестицій та фінансовому посередництві. Реформи здійснюються для приведення українського законодавства про цінні папери у відповідність до стандартів ЄС, зокрема MiFID II та Регламенту про проспекти (Prospectus Regulation).

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) розпочала підготовку до впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та підвищення захисту інвесторів, але прогрес у цьому напрямі є обмеженим. Державно-приватні партнерства (Public-Private Partnerships, PPPs) також є новою сферою уваги для України в контексті узгодження з практиками ЄС. Закон про концесії (2019 р.) та оновлене законодавство про державно-приватне партнерство становлять правову основу для залучення приватного фінансування до розвитку інфраструктури.

Виконання внутрішніх законів і міжнародних фінансових зобов'язань щодо інвестицій супроводжується правовою визначеністю, інструментами розподілу ризиків і прозорими рамками закупівель.

Правова співпраця у сфері фінансового нагляду як частина українського режиму інтегрує країну в європейську систему фінансової безпеки. Україна працює над узгодженням своїх практик фінансового сектору з Європейською системою фінансового нагляду (European System of Financial Supervision, ESFS), яка охоплює Європейське банківське управління (EBA), Європейське управління з цінних паперів і ринків (ESMA) та Європейське управління з питань страхування та професійних пенсій (EIOPA).

Меморандуми про взаєморозуміння між НБУ та цими міжнародними органами створюють канал для обміну інформацією з нагляду та транскордонної розвідки щодо можливостей і систем контролю. Для зміцнення довіри та врядування реформи у сфері нагляду та аудиту є фундаментальними. Рахункова палата, найвищий орган аудиту України, відповідає за здійснення незалежних аудитів використання державних ресурсів, а також міжнародної фінансової допомоги, перевіряючи навіть надані міжнародні фонди. Палата діє відповідно до Закону про Рахункову палату та, як правило, дотримується міжнародних стандартів (ISSAIs) вищих органів аудиту. Технічна підтримка від міжнародних партнерів, таких як ЄС і Світовий банк, спрямована на підвищення ефективності діяльності Палати шляхом навчання.

#### **20.4. Стратегічні інсайти: від отримувача допомоги до фінансового учасника в Європі**

Проводячи глибокі реформи, спрямовані на інституційну стійкість і фінансову прозорість, Україна має створити бачення для себе як інтегрованого та автономного учасника Європи – інтегрованого й автономного донора та мережевої фінансової екосистеми. Перехід від країни, що залежить від допомоги, до самостійного актора в європейській фінансовій та безпековій системі вимагає ретельного передбачення, правової еволюції та системних змін. Ця стратегія переходу ґрунтується на концепції фіскального суверенітету.

Україна стає більш незалежною при наявності зовнішньої допомоги тоді, коли держава здатна мобілізувати та управляти

внутрішніми доходами, впроваджувати стабільні податкові режими та розбудовувати спроможності фіскального прогнозування.

Багато консультативних місій запропонували розширення податкової бази через цифрове оподаткування, податки на спадщину та статки, а також кращу відповідність із податком на додану вартість (ПДВ). Ці плани, однак, мають супроводжуватися міцним і сприятливим для інвесторів правовим середовищем, сильними механізмами примусу та неупередженими судами. У той самий час фінансове законодавство України має йти в ногу з останніми ринковими розробками. Це включає реформи кодексу корпоративного управління, захист міноритарних акціонерів, модернізацію законів про банкрутство та створення систем комерційного арбітражу. Правова визначеність і відсутність конфлікту між учасниками ринку та державою є необхідними для того, щоб приватні й інституційні інвестори могли діяти впевнено.

Розвиток ринків капіталу є одним із ключових елементів подальшої фінансової стабільності України. Є перспективи для диверсифікації шляхом випуску нових інструментів, таких як муніципальні облігації, зелені облігації та суверенні облігації, пов'язані з економічним зростанням. Закон, який регулює ці інструменти, повинен бути узгоджений із законодавством ЄС щодо Директиви про вимоги до капіталу (CRD V), Регламенту про сек'юритизацію та Регламенту про розкриття інформації щодо сталого фінансування (SFDR).

Включення критеріїв екологічного, соціального та управлінського (ESG) характеру до фінансового законодавства України поглибить узгодження з цілями Європейського Союзу. Також Україна повинна залучатися до регіональних фінансових ініціатив. Це включає можливе приєднання до Єдиної зони євро-платежів (SEPA), виконання вимог рамок Базель III і Базель IV, а також приєднання до Європейського центрального банку в його наглядовій ролі за банківськими стандартами. Участь у цих структурах вимагатиме від України демонстрації узгодженості з фінансовим доробком ЄС (*acquis*), який постійно оновлюється та забезпечується через системи моніторингу Європейської комісії. Окрім структурних і регуляторних змін, широкі аспекти культури та освіти також потребують уваги, спрямованої на фінансову інтеграцію.

Викладання й практика європейського фінансового права для суддів, регуляторів і державних службовців вимагають певного передбачення для забезпечення успіху. Ті, хто займається педагогікою в Національній школі суддів, Українській академії банківської справи та юридичних факультетах у різних регіонах країни, мають включати рамки європейського фінансового права до своїх навчальних програм.

Ще одним виміром змін є переосмислення відносин із міжнародними фінансовими інституціями (IFIs) у формах, що не ґрунтуються виключно на запозиченнях. Стосовно країн Східного партнерства Україна може стати донором або співфінансуючим партнером протягом кількох років. Це включає участь у регіональних проєктах Світового банку або в багатокраїнних ініціативах технічного співробітництва ЄБРР. Таке співробітництво продемонструє зростаючу інституційну зрілість України та надасть їй можливість сприяти регіональній стабільності. Сфери кібербезпеки та фінансових технологій є новими напрямками права, що потребують законодавчого розвитку. Із зростанням українських цифрових фінансових послуг виникає потреба в законодавстві, яке регулює захист даних, платіжні системи, запобігання шахрайству та технології блокчейн. Україна може побудувати цілісну та безпечну екосистему цифрових фінансів, використовуючи Пакет цифрового фінансування ЄС (EU Digital Finance Package) і Регламент MiCA як наріжні камені. Ці закони також поєднуються з ширшими питаннями безпеки, особливо щодо захисту критичної інфраструктури від агресивних кібероперацій.

Крім того, для подальших стратегічних зрушень Україна має сприяти самоврядуванню разом із публічною підзвітністю. Моніторинг державних витрат, їхніх реформ і адвокація змін політики є роллю громадянського суспільства, незалежної журналістики та академічних інституцій. Правові положення, що забезпечують доступ до інформації, захист викривачів і громадський нагляд за бюджетними процесами, потребують удосконалення для ефективного моніторингу. І нарешті, але не менш важливо, дотримання верховенства права є критично важливим для будь-якої стратегії трансформації України.

Довіра до судової системи, чітко визначені права власності, належні антикорупційні зусилля та міцна система захисту конфіденційної й чутливої інформації залишаються обов'язковими для євро-середземноморської інтеграції України. Щорічні Звіти ЄС про верховенство права та рекомендації Венеційської комісії забезпечують

орієнтири для глибокої інституційної конвергенції, яку Україна повинна послідовно виконувати.

Підсумовуючи, еволюція України від післяконфліктного отримувача міжнародної фінансової допомоги до європейського партнера у сфері фінансової безпеки залежить від масштабного плану правових, економічних, інституційних і нормативних реформ. Така трансформація не є просто реакцією на кризу, а активним стратегічним процесом, який стосується позиції України в регіональній і глобальній системі стабільності.

## **20.5. Правові рамки фінансової післявоєнної реконструкції України**

Післявоєнна відбудова України пропонує безпрецедентну можливість для створення керованої системи фінансового управління, яка узгоджена з європейськими стандартами та дотримується верховенства права. Хоча конфлікт вимагає негайних і спонсорованих донорами фінансових надзвичайних заходів, післявоєнний етап потребує цілеспрямованого правового реструктурування. Таке реструктурування має сприяти надійному та справедливому розподілу ресурсів для відбудови, прийняттю приватних інвестицій та усуненню системних слабких місць.

Консолідована правова структура повинна охоплювати кілька скоординованих питань, спрямованих на реконструкцію. Почати слід із встановлення національної правової рамки планування та виконання реконструкції. Юридичний документ, наприклад Закон про реконструкцію або Рамковий акт, повинен закріпити керівні принципи, інституційну компетенцію та нагляд за відновленням у післявоєнний період. Він має містити вбудовану прозорість і публічну підзвітність, участь громадянського суспільства, антикорупційні заходи та критерії етнічної чистоти. Крім того, він повинен визначати процеси координації донорів, раціоналізації бюджету та міжнародних договірних зобов'язань.

Також юридичне питання реституції майна та компенсації буде мати першочергове значення. Знищення житла, бізнесів та державної інфраструктури створює складні юридичні виклики, пов'язані з відновленням прав власності, оцінкою воєнних збитків і балансом компенсацій. Рішення, що стосуються внутрішніх правових механізмів



разом із процесами врегулювання претензій і розгляду, такими як спеціальні трибунали, адміністративні схеми компенсацій, гібридні механізми з міжнародною експертизою, будуть необхідними.

По-третє, Верховна Рада України, згідно з конституційними процедурами, повинна вести переговори та ратифікувати міжнародні правові угоди, що стосуються фінансування реконструкції. Ці угоди мають відповідати міжнародним стандартам і використовувати моделі, впроваджені в Європі після конфліктів або в інших постраждалих від війни державах. У них мають бути положення про підзвітність, вирішення спорів і моніторинг прогресу. Також мають бути передбачені юридичні гарантії, щоб наголосити на запобіганні борговим кризам і забезпечити, щоб видатки, здійснені через гранти та кредити, відповідають своїм цільовим призначенням.

По-четверте, законодавство щодо інфраструктури та регулювання закупівель суттєво сприятиме зусиллям України з відбудови транспортних систем, енергетичних систем, управління водними ресурсами та громадських будівель. Правова система публічних закупівель має бути захищена від елітного захоплення або змови, а також узгоджена з орієнтирами ЄС. Цифрові рішення, такі як ProZorro та блокчейн-контракти, можуть забезпечити ці проактивні бар'єри для маніпуляцій. Проте потрібна надійна політика та сильний судовий нагляд поряд із цими інструментами.

Щодо п'ятого пункту, правова рамка, що стосується сталого розвитку в процесі реконструкції, має гарантувати наявність законодавчих положень про інвестиції в зелену економіку, енергоефективність і міське стійке планування. Україна вже розробила кліматичне законодавство, і його включення до планування реконструкції може забезпечуватися через регуляторні механізми, ліцензійні рамки та контракти з умовним фінансуванням. Синергія з кліматичним правом ЄС, зокрема Європейською зеленою угодою (Green Deal) та Регламентом щодо таксономії, дозволить узгодити реконструкцію України з екологічно стійкою та європейської перспективи.

Щодо шостого пункту, політика правосуддя та боротьби з корупцією повинна бути включена на кожному рівні у зв'язку з правовою рамкою реконструкції. Це стосується відбору проєктів, аудиту витрат, кримінальної відповідальності за розкрадання коштів і захисту викривачів. Незалежність для функціонального контролю

надана НАБУ, Вищому антикорупційному суду (ВАКС) і Державній аудиторській службі, що юридично уповноважує їх здійснювати нагляд за цими функціями.

І останнє, але не менш важливе – законодавча та конституційна реформа є рухомою ціллю, яка повинна бути частиною процесу реконструкції. Системні прогалини у врядуванні як прямий наслідок війни очевидні у сферах централізації, децентралізації, державного управління, судового суверенітету та державних фінансів. Розгорнута рамка доктрини державності висуває ідею формування цілісної національної участі в підході до конституційних реформ, які проактивно закріплюють фінансову та інституційну стійкість як наріжний камінь державності. Залучення правових експертів, громадянського суспільства разом із міжнародними партнерами забезпечить інклюзивний підхід до розробки цього проєкту.

Шлях післявоєнного відновлення України залежить не лише від обсягу фінансування, але й від того, як ці кошти структуровані юридично. Україна має отримувати фінансування у спосіб, який забезпечує відчутне зростання її території, кількості громадян і, що найважливіше, верховенства права, щоб її можна було вважати європейською державою. Система права також має бути розвинена, оскільки вона слугуватиме рамкою для організації допомоги та забезпечуватиме захист еволюції демократії й економіки України.

## **20.6. Розширення участі України у міжнародних фінансових інституціях: цілі та правові політики**

Стратегія України у сфері міжнародного фінансування повинна зміститися з периферії до пріоритизації регіональних фокусних точок міжнародного врядування. Залучення України до рамок, що стосуються глобального фінансового регулювання, а також міжнародної допомоги розвитку, слід розглядати як ознаку державності, патріотизму та суверенітету і, фактично, як ознаку сили та стійкості України.

У цьому підрозділі пропонуються правові та політичні шляхи для сприяння переходу України від статусу отримувача МФО (Міжнародних фінансових організацій) до статусу учасника в межах МВФ, Світового банку, ЄБРР, Фінансової ради з питань стабільності (FSB) та IOSCO. Ці інституції є стовпами міжнародного врядування, які встановлюють орієнтири для монетарної політики, банківського й

боргового управління та руху капіталу – усі вони є критично важливими для визначення майбутнього економічного зростання української економіки.

Як ми вже зазначали раніше, розширена участь України у світовому фінансовому просторі вимагає оновлення її правового представництва в міжнародних відносинах. Розширення права голосу настільки, наскільки це можливо, надання більшої участі в технічних комітетах, участь у сесіях взаємної оцінки та розробка програм реформ, узгоджених із потребами країн, що розвиваються, і тих, що постраждали від війни чи перехідних процесів, – це кроки у правильному напрямку.

Також буде необхідно змінити закони, що стосуються представництва України в міжнародних організаціях і процедур призначень, щоб забезпечити стратегічну участь і спроможність. Крім того, Україна може виступати прикладом постконфліктного адвоката фінансової справедливості та реформ міжнародного права. Історія війни України створює підстави для того, щоб вона очолила глобальні ініціативи з розроблення правових рамок для економічних збитків, завданих війною, конфіскації активів та правових репарацій. Україна могла б виступити ініціатором закону про управління фінансами реконструкції або встановити міжнародні стандарти справедливого реструктурування боргу та прозорості донорів.

По-третє, Україна повинна зосередитися на укладанні угод із глобальними верховними інституціями для розширення співпраці з Базельським комітетом з банківського нагляду, Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) та ОЕСР, через формальні меморандуми та спільні технічні ініціативи. Інвестиції в узгодження українського банківського та корпоративного регулювання з глобальними стандартами посилять довіру до фінансової системи, залучать іноземні інвестиції та зменшать регуляторні бар'єри для міжнародної торгівлі.

По-четверте, Україна має вирішити правові та функціональні питання, пов'язані з участю та впливом у регіональних програмах розвитку, таких як програма InvestEU ЄС, Інвестиційний фонд Ініціативи трьох морів і фінансові рамки Організації Чорноморського економічного співробітництва (BSEC). Гармонізація законодавства, державні гарантії та співфінансування зроблять доступ до цих фондів легшим для України, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність.

По-п'яте, держава повинна створити Національну платформу міжнародного фінансового співробітництва, до якої входили б представники Міністерства фінансів, Національного банку України, Верховної Ради, а також громадянського суспільства та науковців. Ця платформа допоможе уніфікувати міжнародне представництво України та забезпечити, щоб політика у сфері зовнішніх фінансів була прозорою та підзвітною. Уповноважене законодавство могло б створити цей орган як незалежне агентство під наглядом парламенту.

По-шосте, існує абсолютна необхідність правового підходу, спрямованого на дипломатію сталого фінансування. Необхідно провести внутрішні реформи у сфері законодавства про розкриття інформації зі сталості, кліматичне фінансування та соціально відповідальні інвестиції, щоб адекватно підтримати участь України у рамках ESG (екологічне, соціальне, управлінське). Лідерська роль України у сталому фінансуванні післявоєнного відновлення буде посилена через участь у Робочій групі з питань розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD) та прийняття Стандарту зелених облігацій ЄС (EU Green Bond Standard). Україна має активно залучатися до міжнародних правових процесів; для цього вона повинна зосередитися на розвитку своїх ресурсів у галузі міжнародного фінансового права та дипломатії.

Створення спеціалізованих університетських кафедр, стипендій із міжнародними стажуваннями та кар'єрних шляхів у сфері фінансової дипломатії сприятиме розвитку довгострокової експертизи. Такі інвестиції в людський капітал дозволять Україні активно формувати глобальну політику, а не просто дотримуватися її. Підсумовуючи, приклад України, доданий до цього дослідження, показав, що необхідно включити розвинені правові рамки, які дозволяють здійснювати превентивний підхід до підтримання фінансових криз. На глобальному та європейському рівнях доступ України до міжнародних фінансів залежить від застосування проактивних правових заходів разом зі створенням сильних інституцій, які сприяють дипломатії. Це проактивне передбачення у нормотворчості визначатиме, чи зможе Україна стати рушійною силою у допомозі побудові більш справедливої, стійкої та заснованої на праві міжнародної фінансової системи, яка проактивно охоплює, пом'якшує та долає глобальні потрясіння.

Множинність фіскальних та інституційних перешкод, що постали перед Україною як жорсткий виклик унаслідок повномасштабного російського вторгнення, відкрила можливості для розробки законів, спрямованих на витримування менших шоків у циклічній природі капіталізму. Покладання виключно на надзвичайні заходи та міжнародну допомогу забезпечить відсутність стабільності, орієнтованої на сталість, особливо якщо враховувати, що економіка України у процесі реконструкції залежить від розвитку довговічних правових систем, створених для протидії фундаментальним структурним потрясінням.

Структурні шоки вимагають переоцінки всієї системи дизайну, що дозволяє юрисдикціям витримувати кризи, спрямовані на системи, і водночас зміцнювати їхню ефективність до зовнішніх змін. У цьому контексті до України потрібно підходити з багатьох кутів для вертикальної та горизонтальної інтеграції, що включає, але не обмежується, фіскальним і бюджетним законодавством, банківським і фінансовим контролем, антикорупцією, надзвичайними законодавчими повноваженнями та дизайном інституційної структури.

По-перше, Україна демонструє необхідність мати визначені конституційні рамки, що охоплюють фінансове управління у зв'язку з надзвичайними ситуаціями. На практиці відсутність визначених правил щодо монетизації дефіциту, автономії центрального банку у воєнний час і запозичень у період надзвичайного стану перешкоджає швидкому прийняттю рішень. Ці питання потребують внесення змін до Конституції та законів, які чітко визначатимуть межі обмежуючих повноважень, визначених як фінансовий надзвичайний стан, щоб підтримувати демократичний контроль над процесами, зберігаючи при цьому необхідну оперативність виконання.

По-друге, гнучкість у фіскальному праві повинна враховуватися разом із його сильними процедурними захисними запобіжниками. Система державного бюджету має включати деякі положення про надзвичайні перерозподіли, планування видатків, оцінку фіскальних ризиків та інші форми громадського й парламентського контролю. Суворіший нагляд Верховної Ради України за бюджетним процесом поряд зі збільшенням надзвичайних витрат вимагає більшої публічної уваги та підзвітності. Хоча зміни до Бюджетного кодексу України у 2022 і 2023 рр. були кроками вперед, подальші протоколи повинні

суворо визначати суттєві запобіжники щодо фіскальних надзвичайних ситуацій.

По-третє, правова структура повинна гарантувати безперервне існування та функціонування незалежних органів протягом усього періоду надзвичайного стану. Операційна та правова незалежність Національного банку України (НБУ), Рахункової палати та антикорупційних інституцій є критично важливою для довіри інвесторів і інституційної надійності. Ці органи потребують захисту від політичних і правових змін, які дозволяли б дистанційне управління та цифрову стійкість у кризовому режимі в усьому процесі ухвалення рішень. Нарешті, зміни у законодавстві про закупівлі, державно-приватні партнерства (PPP) повинні дозволяти впорядковане розширення та необмежений доступ у часи кризи. Хоча система ProZorro є помітним успіхом, необхідні додаткові законодавчі заходи для забезпечення швидких, але відповідальних публічних закупівель у надзвичайних ситуаціях, особливо щодо визначення форс-мажору, рамкових угод і тригерів аудиту.

По-п'яте, у проактивному підході до права має бути включене сценарне планування та розробка правових стрес-тестів *ex ante*. Уряди разом з іншими зацікавленими сторонами могли б створити рамки для розроблення правових стрес-тестів, які аналізують стійкість фінансових законів і регулювань у кризових часових симуляціях. Це вимагатиме співпраці правових експертів, економістів і політиків.

По-шосте, громадська довіра найкраще досягається через правовий дизайн, орієнтований на громадян, що є досвідом, який показує Україна. У часи криз відкрита правова комунікація, доступність інформації про державні витрати та механізми партисипативного бюджетування підсилюють демократію навіть під тиском. Правовий захист такої інформації має бути забезпечений, а цифрові права – гарантовані, і це повинно поважатися навіть у період надзвичайних ситуацій.

По-сьоме, порядок, через який міжнародна допомога та відповідний донорський контроль спрямовуються, необхідно впорядкувати в межах української правової системи. Запровадження правової політики щодо нагляду за зовнішньою допомогою, яка охоплює відбір проєктів, аудит, санкції за зловживання та участь громадянського суспільства, ефективно спрямовуватиме міжнародну допомогу в результаті розвитку. Це важливо, оскільки під час швидкого відновлення існує ризик донорської втоми. І нарешті, Україна має

інтегрувати свої правові рамки, щоб забезпечити стійкість у межах Національного закону про економічну безпеку та готовність до криз, який визначатиме принципи, інституції та процеси, необхідні для ефективного й стійкого врядування. Цей закон може стати орієнтиром для інших держав, що переживають конфлікти або перебувають у перехідних фазах, прагнучи встановити контроль над фінансами в умовах нестабільних геополітичних ситуацій.

Підсумовуючи, приклад України демонструє спробу зміцнити фінанси з позиції правового врядування під час війни та те, як він дає важливі уроки для вирішення інших деструктивних сценаріїв. Інтеграція цих висновків у правові політики, що підлягають виконанню, є необхідною для досягнення стійкої резильєнтності не лише для України, але й для всієї європейської та глобальної фінансової системи.

У підсумку, приклад України показує, що у відновленні гроші не є основним питанням. Натомість – це право, легітимність і інституційний порядок. Як уже зазначалося, транскордонні органи мають виконувати свою роль як постачальників і як охоронців у цьому процесі відновлення, і активний рух фінансів має супроводжуватися нормативним оформленням.

Водночас Україна має зміцнити правову та інституційну структуру, щоб стати активним еталоном у європейській та глобальній фінансовій спільноті.

Таким чином, український шлях до фінансової стійкості є одночасно випробуванням національної витривалості й внеском у формування нової архітектури безпеки XXI століття, де право, фінанси та суверенітет зливаються воедино.

### **Список використаної літератури**

1. European Commission. (2023). *EU Support to Ukraine*. URL: <https://ec.europa.eu>
2. International Monetary Fund. (2023). *Ukraine Extended Fund Facility Arrangement*. URL: <https://www.imf.org>
3. World Bank. (2023). *Ukraine: Country Overview*. URL: <https://www.worldbank.org>
4. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). *EBRD's Response to the War in Ukraine*. URL: <https://www.ebrd.com>

5. Multi-agency Donor Coordination Platform. (2024). *Progress Report*. URL: <https://www.platformukraine.org>
6. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). *Public Reports on External Assistance*. Kyiv: Ministry of Finance.
7. OECD. (2022). *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs*. Paris: OECD Publishing.
8. National Bank of Ukraine. (2024). *Financial Stability Report*. Kyiv: NBU.
9. Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index: Ukraine*. URL: <https://www.transparency.org>
10. KPMG Ukraine. (2023). *Reforming Ukraine's Financial Sector: Challenges and Opportunities*. Kyiv: KPMG.
11. European Court of Auditors. (2023). *EU Financial Assistance for Ukraine – Special Report*. Luxembourg: ECA.
12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *Diia Platform Annual Report*. Kyiv.
13. USAID. (2023). *Building Resilience through Digital Financial Management Systems: Ukraine Case Study*. Washington, D.C.: USAID.
14. World Economic Forum. (2023). *Global Competitiveness Report – Ukraine Profile*. Geneva: WEF.
15. International Monetary Fund. (2022). *Lessons from Post-Conflict Economic Reconstruction: Selected Case Studies*. Washington, D.C.: IMF.
16. Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms*. Basel: Bank for International Settlements.
17. European Central Bank. (2023). *ECB Convergence Report 2023*. Frankfurt am Main: ECB.
18. European Commission. (2024). *Green Deal and Ukraine's Integration Path*. Brussels: EC.
19. Venice Commission. (2023). *Opinion on the Independence of Anti-Corruption Institutions in Ukraine*. Strasbourg: Council of Europe.
20. International Organization of Securities Commissions. (2023). *Annual Report*. Madrid: IOSCO.



**Глава 21**  
**Інвестиційний кейс повоєнного відновлення України:**  
**трансгосподарні водневі кластери, ніаршоринг,**  
**інноваційне оподаткування**  
**(О.А. Бородіна)**

---

---

Тривале протистояння російській агресії перевело економіку України в режим воєнного функціонування з великою кількістю обмежень, які значно відчуються та будуть нести вагомий негативний вплив на подальший розвиток держави. Цілком очевидним є те, що повоєнне відновлення української економіки має та буде відбуватися за підтримки міжнародних фінансових інституцій та фондів – як державних, так і приватних. Доречно констатувати, що і світова спільнота на даний час демонструє готовність консолідації допомоги економіці України, що постраждала, шляхом створення спільних механізмів для відбудови інфраструктури, інституційної модернізації та економічної трансформації.

У свою чергу, Урядом України на різноманітних міжнародних майданчиках презентуються стратегічні документи повоєнного відновлення та розвитку України [1], орієнтовані на креативні механізми відновлення економіки як запоруки сталого розвитку.

Арсенал прикладів ефективних кейсів повоєнного розвитку національних економік достатньо значний. Але, здебільшого, у аналітичних доповідях згадується лише «План Маршалла» як програма відбудови повоєнної Західної Європи [2].

В той же час, відзначаючи беззаперечну успішність «Плану Маршалла» у досягненні поставлених цілей, зазначимо, що складність та унікальність умов, в яких буде знаходитися Україна

по закінченню воєнних дій, детермінує необхідність комплексного підходу до пошуку моделі повоєнного економічного розвитку. Більше того, йдеться не про пряму відбудову зруйнованої інфраструктури, а про можливе докорінне трансформувannya держави на сучасне, модернізоване та комфортне для життя смарт-середовище. З огляду на вкрай важку ціну, яку Україна вимушена нести, ми повинні використати цю можливість максимально ефективно. В той же час, контекст історичних порівнянь налічує приклади не менш успішних кейсів з відбудови зруйнованої національної економіки та подальшого бурхливого економічного розвитку [3].

Проблеми стратегування кризової економіки, в тому числі, кластерних інструментів забезпечення регіональної політики активно розглядаються закордонними вченими-економістами. Так, у сучасних умовах децентралізації, застосування структурованого регіонального підходу розглядається як один з найбільш ефективних механізмів структурного розвитку економіки [4].

В той же час, безпрецедентні умови сьогодення в Україні, а саме – колосальні збитки внаслідок воєнних дій, які тільки продовжують збільшуватися; специфічні та унікальні геополітичні, економічні, соціальні умови, в яких опинилася країна в даному військовому протистоянні; важливе місце України у світовому ринку продовольства, енергетики, металургії, детермінують крайню важливість застосування найбільш ефективних креативних інструментів та методів повоєнного відновлення економіки. Такими, на нашу думку, є наприклад, розвиток водневої енергетик, впровадження механізму ніаршорингу, а також, імплементація європейського досвіду інноваційного оподаткування (досвід податку на виведений капітал).

### 21.1. Транскордонні водневі кластери

Кліматична нейтральність і «зелений» перехід – сучасні тренди розвитку Євросоюзу [5]. В найближчі роки розвиток енергетики, зокрема, виробництво "зеленої" енергії для внутрішніх потреб та експорту до ЄС стане одним із пріоритетних напрямків розвитку української економіки.

Україна підтримала амбітний план ЄС – досягнення кліматичної нейтральності. Ситуацію актуалізує ще й той факт, що у межах повоєнного відновлення Україні доведеться відбудовувати деякі галузі промисловості практично з нуля. Важливо, щоб ця відбудова була якісним перетворенням, інноваційною модернізацією. Нагальною є необхідність дослідження потенціальних можливостей у регіонах країни для того, щоб пропонувати їх у якості інвестиційних маяків, безперечно, враховуючи тренди сучасного розвитку та фокус уваги майбутніх країн-донорів.

Вкрай важливим є використання європейського, в першу чергу польського досвіду для впровадження нових трендів водневої економіки в Україні. Так, Польща активно готує потенціал для провідної ролі у європейській «водневій» революції, зокрема, мобілізує зусилля приватного та державного секторів економіки для того, щоб зайняти конкурентну позицію на «водневій» мапі Європи, що у свою чергу, відкриває значний інвестиційний потенціал для повоєнного розвитку економіки України [6].

Ключові тези останнього часу в означеному напрямку в ЄС є наступні:

1. Актуальним є наявне прискорення європейського водневого ринку. На рівні ЄС відбувається перехід від фази планування та теоретичних обговорень до фази реальної діяльності на кожній ділянці ланцюга доданої вартості.

2. Вторгнення росії в Україну та викликана цим енергетична криза прискорює декарбонізацію європейської економіки, включно з використанням зеленого водню. У той час, як інструменти управління кризою можуть призвести до збільшення важливості викопного палива в короткостроковій перспективі, у середньостроковій і довгостроковій перспективі відновлювана енергія набуде більшого значення. Водночас різке подорожчання природного газу призводить до збільшення витрат на виробництво сірого водню в кілька разів, що посилює цінову конкурентоспроможність «зеленого» водню.

3. До 2030 р. основний акцент буде зроблено на декарбонізації окремих галузей економіки: нафтопереробної, хімічної, сталеливарної.

Це не означає маргіналізацію інших можливих застосувань у сферах транспорту, енергетики чи опалення, але воднева галузь має всі підстави стати рушійною силою водневої економіки як у Європі, так і в інших частинах світу.

4. Польща зараз знаходиться в середині переліку країн-членів з амбіціями щодо розвитку водневого ринку, вона має гарну стартову позицію, яка є результатом того, що країна є провідним виробником і споживачем сірого водню. На національному рівні підготовлена нормативна база розвитку ринку зеленого водню. Навколо питання чистого водню склався соціальний консенсус – у роботі різних типів кластерів, долин та асоціацій бере участь широкий спектр стейкхолдерів, які бачать і цінують його потенціал.

5. Польща максимально активізує інституційну та законодавчу роботу у найближчі роки та планує відігравати ключову роль у водневій мапі Європи [7].

Привабливість зеленого водню пояснюється передусім потенціалом його використання в тих сферах життя, де декарбонізація є найбільшою проблемою і не може бути здійснена виключно на основі електроенергії з відновлюваних джерел енергії, яка за своєю природою характеризується відсутністю керованості.

Потенціал використання «зеленого» водню полягає у більшому, ніж заміна ним сірого водню. Він охоплює широкий спектр можливих застосувань у галузях, які історично не використовували водень, або робили це на рівні пілотних проектів (рис.21.1).



#### *Нафтопереробний сектор*

Використання водню в процесах виробництва палива. Зараз нафтопереробні заводи є найбільшим галузевим споживачем водню, на який припадає приблизно 49% його загального споживання в ЄС.



#### *Хімічний сектор*

Використання водню у виробництві штучних добрив, метанолу, виробництво пластмас, спиртів, пластифікаторів фарб. Європейська хімія є другим за величиною споживачем водню в ЄС (45%).



#### *Металургійний сектор*

Згідно з аналізом Hydrogen Europe, сталеливарна промисловість за найбільше споживання водню з низьким рівнем викидів у ЄС у 2030 році (приблизно 2 Мт).

**Рис.21.1. Пріоритетне використання «зеленого» водню в процесі декарбонізації промисловості ЄС**

*Складено за [8]*

Потенційно можливий обсяг виробництва «зеленого» водню в Україні розраховано Інститутом джерел відновлювальної енергії НАН України (ІВЕ) за результатами проведених наукових досліджень потенціалу генерації електроенергії вітру та фотоелектричними станціями. Для розрахунку потенційно можливого обсягу виробництва «зеленого» водню за допомогою електролізу передбачено питоме споживання електроенергії 4,5 кВт·год/н м<sup>3</sup> Н<sub>2</sub> або 50,56 кВт·год/кг Н<sub>2</sub> [9].

За даними, розрахованими ІВЕ України (табл. 21.1), орієнтовний прогноз виробництва «зеленої» електроенергії та водню перевищує розрахунки схваленої до війни Енергетичної стратегії України на період до 2035 р.

Таблиця 21.1

**Орієнтовний прогноз виробництва «зеленої» енергії та водню\***

| рік                   |                                         | 2025 | 2030 | 2035 |
|-----------------------|-----------------------------------------|------|------|------|
| Енергетична стратегія | млрд. кВт·год                           | 12   | 18   | 25   |
|                       | Н <sub>2</sub> (млрд. нм <sup>3</sup> ) | 0,6  | 0,9  | 1,2  |
| Розрахунки ІВЕ        | млрд. кВт·год                           | 21,6 | 35,5 | 52,5 |
|                       | Н <sub>2</sub> (млрд. нм <sup>3</sup> ) | 1,1  | 1,8  | 2,6  |

\*Складено за: [8,9]

Отже, потенціалу виробництва в Україні вистачить і на внутрішні потреби, і на експорт. В той же час, оптимальними територіями для виробництва водню, за розрахунками фахівців ІВЕ НАНУ, є наступні регіони України:

- найвища можливість, на рівні 24700 млн нм<sup>3</sup>/рік – Дніпропетровська область,
- обсяг 22173 млн нм<sup>3</sup>/рік – Одеська область,
- обсяг 22021 млн нм<sup>3</sup>/рік – Херсонська область,
- дуже привабливою є перспектива Запорізької та Донецької області (причому три останні області, в основному, за рахунок енергії вітру при електролізі).

Таким чином, кластерні перспективи старопромислових регіонів України у запровадженні такого виробництва є безумовними. А враховуючи офшорний потенціал та технології можливого опріснення води, Донецька, Запорізька, Херсонська області можуть стати головними водневими хабами країни. Загалом, Україна може виробляти понад 500 млрд кубометрів зеленого водню на рік. Цього вистачить і на внутрішні потреби, і на експорт.

На виробництві переваги водню не вичерпуються. Його можна використовувати і як засіб накопичення зайвої електроенергії з відновлюваних джерел, коли її виробництво перевищує попит, – тоді він

стає свого роду акумулятором. Тобто, водень може розв'язати одразу дві проблеми – шкідливі викиди та важкість "консервації" енергії з відновлюваних джерел.

Окрім того, стислий газоподібний водень, відповідно до останніх напрямків досліджень, можна та вигідно зберігати у підземних соляних печерах. За даними Hydrogen Europe Industry Board, зберігання водневої енергії в соляних кімнатах є щонайменше в сто разів дешевшим, ніж зберігання електроенергії у сховищі енергії [10].

Відповідно до технологічного регламенту галузі, зберігання водню – ключовий компонент у забезпеченні воднем. Вибір найбільш відповідної технології зберігання – це збалансоване рішення між кількістю водню, його зберіганням (наприклад, розмір ємності) і використанням енергії.

*Потенціал зберігання водню в Україні.*

Водень може зберігатися у рідкому та стисненому газоподібному стані не тільки в резервуарах або балонах / контейнерах, але також під землею в соляних печерах, виснажених нафтових і газових родовищах або водоносних горизонтах, а також на ділянках газопроводів, які вже були виведені з експлуатації. Існуючі соляні кімнати, що залишились після виснаження соляних шахт, є найбільш перспективним варіантом зберігання водню, враховуючи масштабні плани Європейського Союзу щодо інтеграції водневих технологій у різні галузі промисловості, з метою декарбонізації останньої.

Зберігання водневої енергії в соляних кімнатах є рентабельнішим, ніж зберігання електроенергії у сховищі енергії. Окрім соляних кімнат, доведено великий потенціал для нових резервуарів для зберігання в соляних шарах. Крім того, водень, ймовірно, може зберігатися в деяких виснажених газових родовищах. І тут, як найкраще, можна пропонувати для західних інвесторів потенціал соляних шахт та печер, а також, на виведених з експлуатації, або ж діючих ділянках газопроводів старопромислових регіонів України (коли сам газопровід стає резервуаром).

Запорізька, Донецька, Дніпропетровська область, міста на Закарпатті мають об'єкти промислової інфраструктури, які до початку бойових дій активно використовувалися у якості копалень, в тому числі, соляних, а значить, за наявності інвестицій, можуть бути відновлені у повоєнному розвитку для використання у циклі водневої інфраструктури.

*Вартість зберігання.*

Зберігання водню – ключовий компонент у забезпеченні ресурсом. Вибір найбільш відповідної технології зберігання – це збалансоване

рішення між кількістю водню, його зберіганням (наприклад, розмір ємності) і використанням енергії. Стиснення газоподібного водню є найбільш привабливим варіантом для довготривалого зберігання, з огляду на відносно низьку вартість і кращу доступність цього методу. Передбачається, що разом з можливим підвищенням ефективності стиснення, зберігання водню збільшить вартість виробленого водню на 0,3 долара за кг в період до 2025 р. У той же час, собівартість технологій має зменшуватися.

*Потенціал України у транспортуванні водню.*

Транспортування водню, пов'язане з трубопроводами, також має перевагу перед передачею електричної енергії, коли водень відносно легко накопичувати і зберігати в підземних та наземних сховищах під тиском і передавати через газопроводи до споживачів за їх бажанням у заздалегідь визначений час та у контрольованій кількості. У цьому відношенні перспективним є будівництво водневих трубопроводів. Захист таких транспортних шляхів від ворожого середовища вимагає значних інвестицій, однак готовий водневий трубопровід є найдешевшим способом доставки великих обсягів водню. Розвиток мережі спеціалізованих трубопроводів також може перетворити водень на найдешевший спосіб передачі електричної енергії на великі відстані.

Використання ж газотранспортної системи України дає можливість його ефективного транспортування. (табл. 21.2).

*Таблиця 21.2*

### **Загальна технічна характеристика ГТС України\***

| <b>Технічна характеристика</b>             | <b>Одиниця виміру</b>     |
|--------------------------------------------|---------------------------|
| Довжина газопроводів                       | 38,9 тис. км              |
| Довжина магістральних трубопроводів        | 22,2 тис. км              |
| Пропускна здатність на вході               | 288 млрд. куб. м на рік   |
| Пропускна здатність на виході              | 178,5 млрд. куб. м на рік |
| Пропускна спроможність на виході до ЄС     | 146 млрд. куб. м на рік   |
| Кількість газотранспортних одиниць         | 702 шт                    |
| Кількість компресорних станцій             | 72 шт                     |
| Електрична потужність компресорних станцій | 5448,0 МВт                |

*\*Складено за [8,9]*

Цілком ймовірним та актуальним «на вже» в такому разі є розробка для реалізації в енергетичній галузі України водневого проєкту повного циклу – від виробництва водню та його похідних (наприклад, аміаку), його транспортування та зберігання.

Отже, водень якраз і є тим ресурсом, яким можна заробляти для України гроші. Саме енергетична галузь української економіки може стати майданчиком для впровадження концепції *ніаршорингу* (аутсорсингу у країну, відносно близьку до основної країни господарювання). Тобто, вона в змозі зробити українську енергетику мега-індустріальним парком для Європи. Переваги для обох сторін при цьому очевидні. Для України – приплив вкрай необхідних для відновлення економіки інвестицій, відродження зруйнованої інфраструктури старопромислових регіонів, які, безумовно, стануть драйверами повоєнного регіонального розвитку національної економіки. Для ЄС – наявність та можливість використання інфраструктури повного циклу для забезпечення «зеленого» декарбонізованого переходу та, у перспективі, досягнення рівня кліматично нейтрального континенту.

На нашу думку, необхідними для створення національної архітектури кліматичного урядування в Україні вважаються наступні заходи:

- розроблення та прийняття повноцінної та розгалуженої сучасної галузевої нормативної бази (закони, підзаконні нормативні акти, стратегічні документи),
- імплементації правил ЄС на національному рівні з метою запобігання надмірної централізації ринку, створення мережі «Водневих долин» на базі старопромислових регіонів держави,
- поєднання у нормативних документах двох систем планування розвитку ринку зеленого водню: «Зверху вниз» (центральна роль держави та її органів планування) та «знизу вгору» (діяльність органів місцевого самоврядування та місцева ініціатива),
- підготовка дорожньої карти зеленого водню в національній промисловості, активізація концептуальної роботи в області водневої логістики,
- підготовка висококваліфікованих кадрів, які мають розуміння водневих технологій та їх використання,
- розвиток НДР. Залучення наукового потенціалу України до вивчення водневих технологій, здешевлення вартості та поліпшення якості водню, вивчення нових напрямів для застосування водню,
- створення споживчого попиту через обізнаність споживачів про переваги водню, водневих технологій та паливних елементів,



популяризувати кейси вдалого використання водню у автопромисловості, електрогенерації, промисловості.

Безумовно, воднева енергетика – це інновація і говорити про неї у найближчі 5–10 років як про реальну преференційну перспективу не варто, а тема водню в усьому світі все ще далека від масового виробництва. Але, обопільна зацікавленість зовнішніх для України інвесторів, яка, ще й до того, базується на власне європейських програмних документах, виводить водневі перспективи енергетичної галузі України у розряд інвестиційних маяків для забезпечення ефективного повоєнного відновлення.

## 21.2. Ніаршоринг

В умовах повоєнного відновлення та політичної турбулентності коли за природніх обставин відбувається зменшення вартості державних активів, вважаємо за обґрунтоване державницьке рішення застосовувати програми міжнародної допомоги, базуючись на наведених нижче принципах (табл. 21.3), концентрувати зусилля щодо збільшення ефективності роботи державного сектору економіки, акумулювати кошти та проводити промислову модернізацію, інвестувати у інновації та науку.

Ключова задача – забезпечення для інвесторів механізмів максимального сприяння розвитку: компенсаторні механізми втрат, або приєднання до інженерних мереж. Пріоритети розвитку переробної промисловості, розвиток індустріальних парків. Перспективна концепція ніаршорінгу – перетворення України на найближчу промислову зону (мега-індустріальний парк для Європи). А це, своєю чергою, активно стимулюватиме розвиток сектору послуг [11].

Умови використання такого формату відносин є взаємовигідними як для України (із залученням іноземних інвестицій та швидкого оновлення промислових потужностей), так і для західних партнерів (адже уряди європейських країн можуть надавати державні гарантії компаніям-інвесторам в Україні). Інноваційна бізнес-модель ніаршорінгу прийнята у всьому світі в приватному та державному секторах у зв'язку з її численними перевагами.

Для європейських партнерів *переваги України у контексті ніаршорінгу* в енергетичному секторі наступні:

1. Україна – високоосвічена країна, достатнім є кадровий резерв кваліфікованих технічних спеціалістів. Якість української вищої освіти визнана у всьому світі. Досить великий відсоток профільних спеціалістів – інженерні кадри.

2. Розумне поєднання ціни та якості. Ціна на вітчизняну електроенергію абсолютно прийнятна для європейського споживача, водночас, синхронізація з європейською енергосистемою дозволила забезпечити європейські ж стандарти, у тому числі стандарти якості.

3. Синхронізація обліку через близькість часових поясів України та ЄС. Враховуючи практично мінімальні розриви у часових поясах між Україною та Європою, така бізнес-модель задовольнить і виробника та споживача. Україна, перебуваючи у центрі Європи, зручно перетинає часові пояси з європейськими країнами з мінімальними відхиленнями.

Таблиця 21.3

**Принципи впровадження програм міжнародної допомоги, що будуть ефективні для повосної економіки України\***

| Принцип                                                                                           | Сутність                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Sources of assistance (джерела надання допомоги)</i>                                           | Комплексна багатостороння міжнародна допомога країн-партнерів за першістю США, ЄС, Великобританії                                                                                                    |
| <i>Conditions of assistance (умови надання допомоги)</i>                                          | -реальна робота антиолігархічних законів,<br>-боротьба з корупцією,<br>-реформування правоохоронного сектору                                                                                         |
| <i>Development approach (підхід до розвитку)/</i>                                                 | Фокусування уваги на задачах створення можливостей в усіх сферах розвитку економіки та суспільства, докорінна трансформація задля швидкого та якісного нового розвитку                               |
| <i>Jointly Coordinated Efforts (спільно скоординовані зусилля)</i>                                | Координація спільних дій Національної ради з відновлення України від наслідків війни та відповідних створених міжнародних структур на дорадчо-консультативній основі                                 |
| <i>Multistakeholders Implemetation (участь стейкхолдерів)</i>                                     | Залучення міжнародних експертів, українських науковців, фінансових та бізнес-кіл, представників безпечових та правових структур                                                                      |
| <i>Modernization Perspective &amp; Mutual Benefite (перспективи модернізації, взаємна вигода)</i> | Перетворення України на сучасну країну з якісно оновленою промисловою інфраструктурою, інноваційним потенціалом, інвестиційною привабливістю, мега-індустріальний парк та логістичний хаб для Європи |
| <i>Risks for Ukraine (ризики для України)</i>                                                     | Забезпечення антикорупційних заходів, реального контролю за цільовим використанням ресурсів та коштів, прозорість державних закупівель, підзвітність та податкова дисципліна                         |

\*Складено за [3,7]

Ключова базисна умова для ефективного розвитку – це досягнення переважної локалізації у використанні власних ресурсів. У той же час, Україна також зацікавлена у впровадженні у господарське поле країни концепції ніаршорингу і не тільки в енергетичній сфері. Перспективною

стає можливість використання логістичного, промислового, інтелектуального потенціалу України для створення найближчого промислового майданчика з активним розвитком сектора послуг, в перу чергу, ІТ-технологій, логістики та інновацій.

Абсолютною перевагою стане також доступ України до ринків ЄС, які охоплюють більше половини світової економіки. Це не лише експорт, а й трансфер технологій в Україну, що не менш важливе для промислової модернізації.

На даний час в енергетичному балансі Європи превалюють висока залежність від одного постачальника, що негативно позначається на економіці Співдружності, знижуючи конкурентоспроможність його промисловості й інших суміжних підприємницьких секторів на глобальному рівні.

### **21.3. Інноваційне оподаткування (податок на виведений капітал)**

Ще одним аргументом для кореляції та врахування досвіду Польщі є фіскальні інновації та спеціальні податкові режими. Так, введення податку на виведений капітал (Естонський СІТ, адже саме Естонія вперше впровадила цей інноваційний інструмент у власну систему оподаткування) та навіть, його модернізація для потреб малого бізнесу з 01.01.2023, демонструють позитивний ефект [12]. В той же час, Україна, яка декілька років тому почала обговорювати запровадження податку на виведення капіталу, багато в чому під тиском МВФ, через нерішучість політиків та відсутність гарантованих компенсаторних механізмів поповнення втрат бюджету, так і не змогла просунути його запровадження далі за політичні обіцянки та внесення законопроектів до парламенту без мети реалізації. Час та можливості втрачені, а наш сусід Польща впевнено рухається вперед.

Податок на виведений капітал є механізмом диверсифікації розвитку регіонів, в тому числі, з великою кількістю релокованих підприємств [13]. Стимулююча роль такого режиму пільгового оподаткування для посткризової економіки України є очевидною: створюються стимули для ділової й інвестиційної активності, прогнозований «режим збитків» може тривати близько 2 – 3 років, створюються сприятливі умови для визначення фінансового результату підприємства, яким немає потреби занижувати фінансовий результат для цілей оподаткування, спрощення фіскального контролю сприятиме поживленню й розвитку бізнес-середовища; спрощення ведення бізнесу стане позитивним сигналом для іноземних інвесторів і зростання ВВП. На основі цього можна констатувати основні переваги

Естонського СІТ для України: деофшоризація; стимулювання суб'єктів господарювання залишати прибуток на розширення та оновлення виробництва; уникнення агресивних схем податкового планування, коли підприємство спеціально роблять збитковим, аби не платити податок на прибуток; зменшення корупційної складової через більшу простоту й прозорість адміністрування нового податку, як наслідок, залучення інвестицій [14].

Слід зауважити, що у Польщі та Естонії кардинально різні податкові системи. Хоча політика оподаткування споживання та податку на майно є основним стримуючим фактором, Польща також може отримати вигоду з реформ оподаткування підприємств. Польща прийняла естонський підхід до оподаткування бізнесу та вирішила провести подібну реформу. Уряд Польщі ухвалив нові податкові правила для малих підприємств з початку 2021 року [15].

З метою підвищення ефективності застосування податкового законодавства, польським урядом у 2023 р. було проведено «капітальний ремонт» Естонського СІТ, що мало такі наслідки:

- податок став доступним не тільки малому бізнесу, а й усім компаніям незалежно від їхнього річного доходу;
- зобов'язання щодо несення інвестиційних витрат на певні цілі у певній сумі повністю скасовуються;
- до переліку правових форм компаній, що мають доступ до податку, додано товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні компанії.

Варіант переваг Естонського СІТ 2.0 наведено на рис. 21.2.

Стресостійкість системи оподаткування для іноземного інвестування, по деяких країнах Європи та ЄС в цілому, що вкрай важливо для повоєнної економіки України, демонструє рис.21.3.

Як бачимо з діаграми, Естонська система оподаткування, навіть за умов кризи, викликаної пандемією 2019 року, продемонструвала зростання обсягу ПІП, підтверджуючи своє перше місце у рейтингу конкурентоспроможних податкових систем світу.

Польща та Латвія також мають стабільні позиції за декілька минулих років. Україна ж за часи COVID-депресії, мала від'ємний приріст обсягу ПІП.

Запровадженню податку на виведений капітал в Україні протидіє низка факторів:

- супротив компаній, які вже не збираються вкладати в розвиток в Україні, і вони мають вирішальний вплив на позицію МВФ;

1

**Естонський СІТ для малих і великих**

Тепер компанії не потрібно хвилюватися, що якщо вона заробить занадто багато, то втратить можливість провести розрахунок податків за естонським СІТ.

2

**Estonian СІТ для різних типів компаній**

На додаток до акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю тепер можуть скористатися естонським СІТ також **прості акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю**

3

**Перехід на естонський СІТ без будь-яких комісій і труднощів**

Вибравши естонський СІТ, компанія не буде платити податок на різницю між бухгалтерським обліком і податковими розрахунками.

4

**Естонський СІТ без додаткових зобов'язань**

Компанія сама вирішує, чи буде витратити заощаджені гроші на податку для інвестицій або для накопичення резервів або покращення ліквідності

**Рис. 21.2. Переваги Естонського СІТ версії 2.0, що вступили в силу з 1 січня 2023**

Складено за [8,9]

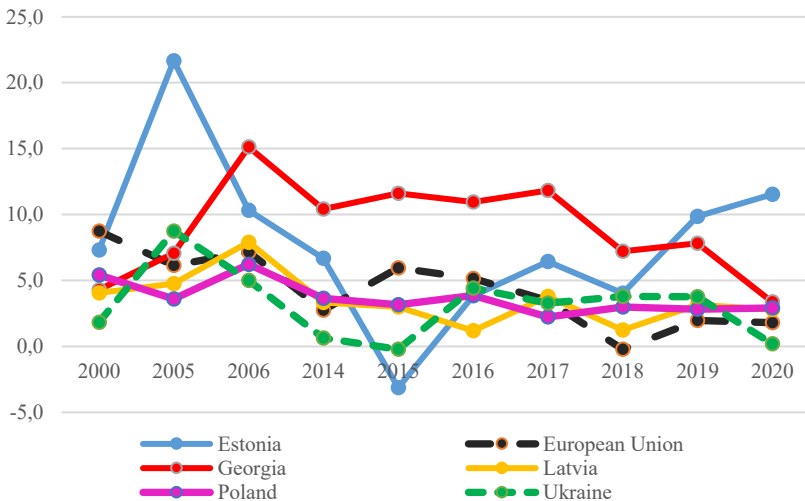


**Рис.24.3. Обсяг притоку прямих іноземних інвестицій, у % до ВВП, у деяких країнах Європи**

Складено за [16]

– недостатня рішучість урядів, перед якими може постати непросте завдання – пройти перехідний період, докладаючи максимум розуму і вміння керувати системною реформою;

– небажання/неспроможність влади відстоювати інтереси українського бізнесу.

У свою чергу, МВФ висловлював серйозне занепокоєння щодо втрат доходів державного бюджету, яке може бути критичним для України, тому, у меморандумі про економічну та фінансову політику, який Україна уклала з Міжнародним валютним фондом після останнього перегляду кредитної програми, влада зобов'язалася не замінювати податок на прибуток податком на виведений капітал. Є підстави припускати, що податок на виведений капітал у перші два роки принесе до бюджету менше податку на прибуток, але на третій рік надходження різко зростуть, перекриваючи недобір перших років, даючи при цьому близько 7% ВВП замість нинішніх 2–3%.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що:

1. Якщо економіку країни після війни не відновити, її потрібно буде постійно дотувати. І останнє у результаті виходить значно дорожче.

2. Поетапне відновлення економіки післявоєнної України, регіональний та секторальний розвиток мають будуватися на основі синергетичного ефекту в умовах обмежених ресурсів та масштабних збитків в залежності від масштабів руйнування та наявності коштів,

3. Українська економіка володіє значним потенціалом активізації промислового розвитку, зокрема через механізм індустріальних парків за умов реалізації пакету реформ, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості індустріальних парків.

4. У межах повоєнного відновлення України нагально необхідна імплементація промислового пакету реформ, спрямованого на наближення привабливості умов господарської діяльності в індустріальних парках України до рівня країн-сусідів (Польщі, Прибалтійських країн, Туреччини тощо), який міститиме стимули для реінвестування прибутків у промисловість та науку, звільнення від сплати земельного податку земель промисловості, безкоштовне приєднання до інженерних мереж (за рахунок інвестиційної складової тарифів), надання переваги українській продукції при державних закупівлях і реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів на засадах державно-приватного партнерства,

5. Не викликає сумніву необхідність комплексного вирішення проблеми – не лише зміна системи оподаткування, а й упровадження цілого комплексу законодавчих змін у сфері захисту бізнесу й

інвестицій, захисту приватної власності та забезпечення інших гарантій, прав і свобод. Основні переваги Естонського СІТ для України (навіть за умови його тимчасового характеру існування) наступні:

- деофшоризація;
- стимулювання суб'єктів господарювання залишати прибуток на розширення та оновлення виробництва;
- уникнення агресивних схем податкового планування, коли підприємство спеціально роблять збитковим, аби не платити податок на прибуток;
- зменшення корупційної складової через більшу простоту й прозорість адміністрування нового податку. Як наслідок, залучення інвестицій.

Класична модель оподаткування прибутку підприємств в Україні є неефективною. В умовах повоєнної перебудови доцільними є не тільки кількісні, а й якісні перетворення, принципова зміна філософії господарювання, інноваційна модернізація, що на нашу думку, і стане драйвером посткризового економічного розвитку держави.

### **Список використаної літератури**

1. Ukraine recovery plan (2022). URL: <https://recovery.gov.ua/>
2. Marshall, A. (1993). Printsipy ekonomicheskoy nauki [Principles of economic science]: in 3 vols. Moscow: Science, Vol. 1.
3. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 121–134. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134).
4. Pyatinkin, S. F., & Bykova, T. P. (2008). Razvitie klasterov: sushhnost', aktual'nye podhody, zarubezhnyj opyt [Development of clusters: essence, actual approaches, foreign experience]. Minsk: Tesej.
5. European Comission. A European Green Deal, 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
6. "Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року" / О. Дячук, М. Чепелев, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін.; за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої. Пред-во Фонду ім. Г. Бюлля в Україні. - Київ : Вид-во ТОВ "АПТ КНИГА", 2017. 88 с. URL: [https://ua.boell.org/sites/default/files/perehid\\_ukraini\\_na\\_vidnovlyuvanu\\_e\\_nergetiku\\_do\\_2050\\_roku.pdf](https://ua.boell.org/sites/default/files/perehid_ukraini_na_vidnovlyuvanu_e_nergetiku_do_2050_roku.pdf)

7. Ляшенко В.І., Бородіна О.А. Енергетична децентралізація як шлях до енергетичної безпеки: досвід Польщі для українських громад. Вісник економічної науки України. 2024. № 2 (47). С. 22–34. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).22-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).22-34)
8. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / за заг. ред. С. О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. 82 с
9. Воднева стратегія України: проект / Інститут відновлюваної енергетики НАН України. – Київ, 2021. – 91 с. ISBN 978-966-999-220-8
10. Global Hydrogen Review 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/global-hydrogen-review-2023>
11. Borodina, O., Bratus, H., Udovychenko, V., Kaczmarzewski, S., Kostrychenko, V., and Koval, V. (2022). Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. *Polityka Energetyczna - Energy Policy Journal*, 25(2), pp.67–84. URL: <https://epj.min-pan.krakow.pl/Renovation-management-of-the-national-economy-in-ensuring-energy-decentralization,150483,0,2.html>
12. Бородіна О.А., Ляшенко В.І. Лішук О.В. Податок на виведений капітал як спеціальний режим стимулювання реінвестицій в індустріальних парках повоєнної України. ЕВД: науковий журнал. - Київ-Полтава: ІЕП НАНУ. №3(69), 2022. С.108–123.
13. Reguński J. Reformowanie państwa: moje doświadczenia. Szczecin : Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, 2017. 180 s.
14. Благун І. Г. Бюджетне фінансування соціальних видатків в умовах макрофінансової нестабільності національної економіки. Розвиток економіки України: трансформації та інновації: монографія : у 2 т. / І. Г. Благун, В.І. Кіт, І.С. Козій ; за заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Гельветика, 2017. Т. 1. С. 100–115.
15. Czym jest estoński CIT i komu przysługuje? URL: <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/8076597,cit-estonski-co-to-jest-na-czym-polega-podatek-w-polsce.html>
16. The World Bank. Countries and Economies. URL: <https://data.worldbank.org/country>



## **Розділ 5**

# **Цифрова трансформація глобальної безпеки**

## **Глава 22**

### ***Вплив цифровізації на конкурентоспроможність українського бізнесу на ринку ЄС: виклики та можливості***

***(Д.І. Бедрій, І.В. Яцкевич)***

---

---

Сучасна економіка характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, що змінюють підходи до ведення бізнесу та створюють нові можливості для міжнародної інтеграції. Українські компанії, прагнучи розширити свою присутність на ринку Європейського Союзу (ЄС), стикаються з низкою викликів, пов'язаних із цифровізацією. У даній главі буде розглянуто вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність українського бізнесу, виклики та можливості, які виникають у процесі інтеграції до ринку ЄС, а також державну політику та підтримку цифровізації в Україні. Дослідження саме цих питань і є метою даної глави.

#### **22.1. Цифровізація як фактор конкурентоспроможності**

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки технологічних змін цифровізація стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній. Вона охоплює процес упровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності від виробництва і логістики до маркетингу, управління персоналом та комунікацій. Цифровізація не лише змінює організаційну структуру компаній, але й формує нову парадигму бізнесу, засновану на даних, інноваціях та гнучкості.

В Україні за останні роки цифровізація набула системного характеру та стала одним із ключових чинників модернізації економіки, державного управління й соціальної сфери. В умовах війни, глобальної нестабільності та структурних змін цифрові технології відіграють особливу роль, забезпечуючи стійкість економіки та безперервність роботи бізнесу й державних інституцій.

Станом на початок 2025 року рівень інтернет-проникнення в Україні становить близько 82,4 % населення, що відповідає майже 31,5 млн. користувачів. Кількість активних мобільних підключень перевищує 56 млн., тобто в середньому припадає понад 1,4 мобільного номера на кожного громадянина (табл. 22.1) [1]. Такі дані свідчать про високий рівень доступу населення до цифрових технологій та комунікаційних сервісів.

Таблиця 22.1

**Основні показники цифровізації України\***

| Показник                                           | Значення / тенденція                                  |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Інтернет-проникнення                               | приблизно 82,4 % населення на початок 2025 року       |
| Кількість інтернет-користувачів                    | 31,5 млн осіб                                         |
| Кількість мобільних з'єднань                       | 56,4 млн активних підключень                          |
| Частка сектору ІТ в економіці                      | ~ 3,4 % ВВП у 2024 році                               |
| Експорт ІТ-послуг                                  | до 5 % ВВП, до \$7,3 млрд у 2023 році                 |
| Індекс цифровізації бізнесу                        | середній рівень – 55,7 з 100                          |
| Розподіл доступу в сільській місцевості            | фіксований інтернет у сільській мережі зріс на 25,4 % |
| Зниження використання електронних державних послуг | з ~ 64 % у 2023 р. до ~ 55 % у 2024 р.                |
| Рейтинг за індексом готовності мереж               | Україна посідає 43-є місце з 134 країн (NRI 2023)     |

\*Складено за: [1, 2]

Цифровізація економіки в Україні значною мірою зумовлена розвитком ІТ-галузі, яка стала одним із найдинамічніших секторів національної економіки. У 2024 р. частка ІТ у структурі ВВП країни становила близько 3,4 %, а обсяг експорту ІТ-послуг перевищив 7,3 млрд. доларів США. Україна посідає провідні позиції в Європі за кількістю висококваліфікованих розробників програмного забезпечення, стартапів та аутсорсингових компаній [2].

Розвиток цифрових технологій у бізнесі також набуває масштабів: за оцінками Kyiv GovTech Centre [3], середній рівень цифровізації підприємств становить 55,7 зі 100 балів. Це свідчить про поступовий перехід від традиційних бізнес-моделей до інтегрованих цифрових рішень – впровадження CRM-, ERP-систем, хмарних технологій, електронних платежів і платформ для онлайн-продажів.

Однією з найбільш помітних тенденцій останніх років є розширення цифрової інфраструктури у сільських регіонах. За даними

[4, 5], рівень доступу до фіксованого інтернету в сільській місцевості зріс на 25,4 %, що значно скоротило «цифровий розрив» між містом і селом. Це стало можливим завдяки державним програмам розвитку широкосмугового інтернету та підтримці міжнародних партнерів.

Україна стала одним із лідерів цифрової трансформації державного сектору. Завдяки впровадженню екосистеми «Дія» країна посіла 1-ше місце у світі за індексом E-Participation та 30-те місце за індексом E-Government Development [4, 5]. Через мобільний застосунок і портал «Дія» громадяни мають доступ до десятків адміністративних послуг, електронних документів, сертифікатів і можливостей для бізнесу.

Водночас, за даними [3], використання електронних державних послуг дещо знизилося – із 64 % у 2023 р. до 55 % у 2024 р. Це може бути пов'язано з воєнними обставинами, обмеженням доступу до інтернету в деяких регіонах і тимчасовими технічними труднощами.

За глобальним Індексом готовності мереж [5] Україна посіла 43-тє місце серед 134 країн світу, покращивши показники у сферах «Людський капітал» і «Технологічна інфраструктура». Це свідчить про стійке зростання потенціалу цифрової економіки та наближення до середньоєвропейських стандартів цифрової зрілості.

Україна перебуває на етапі активної цифрової трансформації, яка поступово охоплює всі сфери суспільного життя. Основними досягненнями є високий рівень інтернет-проникнення, потужний розвиток ІТ-сектора, поширення державних цифрових сервісів і зростання цифрової грамотності населення.

Разом із тим залишаються виклики: нерівномірність доступу до Інтернету між регіонами, недостатня кібербезпека та потреба в оновленні законодавчої бази. Водночас поточні тенденції свідчать, що цифровізація в Україні стає фундаментом підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та інтеграції у світовий цифровий простір.

Цифровізація – це комплексний процес переходу від традиційних методів управління до цифрових форматів, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), хмарних рішень, штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) і технологій Інтернету речей (IoT). Так, цифровізація передбачає інтеграцію цифрових систем у виробничі, управлінські й аналітичні процеси з метою підвищення ефективності, прозорості та швидкості прийняття рішень.

У цьому контексті цифровізація розглядається не лише як технічне оновлення, а як інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє компаніям підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, створювати додану вартість на основі цифрових інновацій та зміцнювати конкурентні позиції на європейському ринку.

Завдяки інтеграції цифрових технологій у виробничі, управлінські та комунікаційні процеси компаній України отримують можливість адаптувати свої бізнес-моделі до стандартів ЄС, підвищуючи прозорість, енергоефективність та відповідність принципам сталого розвитку, що є ключовими критеріями для участі у спільних програмах, тендерах та ланцюгах постачання ЄС.

Таким чином, цифровізація стає необхідною умовою інтеграції українських компаній у європейський економічний простір, сприяючи їх інноваційному зростанню, міжнародній кооперації та залученню інвестицій із країн ЄС.

Конкурентоспроможність сучасної компанії визначається не лише якістю продукції чи рівнем цін, а й здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме цифрові технології створюють передумови для гнучкої реакції на виклики часу.

По-перше, цифровізація дозволяє глибоко оптимізувати бізнес-процеси завдяки автоматизації та інтеграції ключових управлінських функцій. Використання сучасних ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та SCM (Supply Chain Management) систем забезпечує ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами компанії. Такі інструменти дозволяють не лише зменшити витрати на операційне управління, але й підвищити точність планування, швидкість обробки даних і прозорість процесів.

Це, у свою чергу, сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, покращенню контролю за витратами та скороченню часу на прийняття управлінських рішень. Автоматизація документообігу, управління запасами, аналітики продажів і логістичних ланцюгів створює основу для переходу до моделі “розумного підприємства”, здатного гнучко реагувати на зміни попиту й пропозиції.

По-друге, цифровізація сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості, що є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Завдяки аналітиці Big Data компанії мають можливість не лише відстежувати тенденції ринку, а й

прогнозувати поведінку споживачів. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, налаштовувати комунікації з клієнтами у реальному часі та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Соціальні мережі, чат-боти, омніканальні маркетингові платформи створюють нові формати взаємодії між компанією та клієнтами, що значно зміцнює лояльність і довіру. Таким чином, цифровізація перетворює клієнтський досвід із пасивної взаємодії у динамічну екосистему спілкування, де споживач виступає активним учасником формування цінності продукту.

По-третє, цифровізація істотно посилює інноваційний потенціал компанії. Використання технологій AI, машинного навчання, цифрових двійників та блокчейну відкриває можливості для прискореного створення нових продуктів і сервісів, а також підвищення якості існуючих. Цифрові двійники дозволяють моделювати процеси виробництва чи експлуатації віртуально, що знижує витрати на тестування, а технології блокчейну забезпечують прозорість транзакцій і надійний контроль за ланцюгами постачання.

Інноваційна активність підтримується також розвитком цифрових лабораторій та R&D-підрозділів, які працюють на стику даних, технологій і ринкових трендів. Внаслідок цього компанії отримують можливість швидше впроваджувати інновації, експериментувати з новими бізнес-моделями та формувати унікальні конкурентні переваги.

По-четверте, цифровізація створює умови для розвитку мережевої взаємодії та партнерських екосистем. Використання цифрових платформ, таких як Building Radar, SAP Business Network, Salesforce, Microsoft Dynamics 365, дозволяє налагоджувати ефективну співпрацю між постачальниками, підрядниками, клієнтами й державними інституціями. Така взаємодія підвищує прозорість угод, забезпечує контроль за якістю продукції та скорочує часові витрати на узгодження контрактів.

Компанії, що інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, мають змогу створювати синергію між різними учасниками ринку, формуючи єдиний цифровий простір взаємодії.

По-п'яте, цифровізація позитивно впливає на корпоративну культуру та управління персоналом. Впровадження HRM-систем, онлайн-платформ для комунікацій і систем віддаленої роботи сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і формуванню

гнучкої організаційної структури. Компанії з високим рівнем цифрової зрілості демонструють кращі показники адаптації до змін, внутрішньої комунікації та розвитку інноваційного мислення серед персоналу.

Важливо зазначити, що цифровізація стає фундаментом сталої конкурентоспроможності компанії. Вона не лише забезпечує ефективність операцій, а й сприяє створенню стратегічних переваг – від швидкої реакції на ринкові зміни до здатності прогнозувати тренди майбутнього. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, підвищувати рівень довіри з боку партнерів і зміцнювати позиції на глобальному ринку.

Виходячи із вище наведеного зазначимо, що цифровізація трансформує бізнес зсередини, змінюючи не лише технологічну, а й управлінську та культурну архітектуру компанії. Вона стає не просто інструментом ефективності, а стратегічною основою для інноваційного розвитку, підвищення клієнтоорієнтованості й формування довгострокової конкурентної переваги.

У сучасних умовах ринкової турбулентності цифрові платформи виступають стратегічною основою координації бізнес-процесів, формуючи єдину екосистему взаємодії між усіма учасниками ринку – виробниками, постачальниками, клієнтами, логістичними операторами, фінансовими установами та навіть державними структурами. Їхня ключова функція полягає у створенні інтегрованого цифрового простору, де відбувається обмін інформацією, координація рішень і синхронізація дій між партнерами в режимі реального часу.

Цифрові платформи дозволяють об'єднати раніше розрізнені бізнес-процеси в єдину мережу, що значно підвищує ефективність операційної діяльності. Замість традиційної послідовної взаємодії між учасниками ланцюга створюється цифрова модель зворотного зв'язку, коли інформація про попит, поставки, запаси та якість продукції оновлюється миттєво. Це мінімізує часові затримки, скорочує кількість помилок і дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Одним із головних результатів функціонування цифрових платформ є зменшення транзакційних витрат, тобто витрат, пов'язаних із пошуком партнерів, укладенням угод, контролем виконання зобов'язань і передачею інформації. Якщо раніше координація вимагала значних адміністративних і комунікаційних ресурсів, то тепер платформи автоматизують ці процеси. Наприклад, у будівельній, логістичній або промисловій галузі такі системи дозволяють

автоматично формувати замовлення, перевіряти наявність матеріалів, координувати графіки постачання й уникати дублювання витрат.

Паралельно із розвитком платформ зростає роль цифрових інструментів управління ризиками. У сучасній економіці, де зміни відбуваються з високою швидкістю, здатність передбачати можливі загрози й оперативно реагувати на них є критично важливою. Так, системи управління ризиками на основі Big Data, прогнозного моделювання та ШІ дозволяють компаніям ідентифікувати ризики на ранніх етапах і розробляти превентивні заходи (табл. 22.2).

Такі системи аналізують широкий спектр даних: фінансові показники, виробничі тенденції, коливання ринку, поведінку споживачів, стан постачальників тощо. У результаті формується інтегрована карта ризиків компанії, що дає змогу менеджерам приймати зважені рішення щодо фінансування, логістики, маркетингу та розвитку нових проєктів.

Особливо важливо, що цифрові системи ризик-менеджменту забезпечують оперативне реагування на кризові ситуації. У разі виникнення непередбачуваних подій, наприклад, перебоїв у постачанні, зміни валютних курсів чи кібератак – система автоматично попереджає відповідальні підрозділи, пропонуючи сценарії дій на основі попереднього аналізу. Це дозволяє компанії мінімізувати наслідки криз і зберігати стабільність операцій.

Таким чином, цифровізація перетворює управління ризиками з реактивного процесу (реагування на подію після її настання) на превентивну систему прогнозування та адаптації. Це зменшує невизначеність, підвищує якість управлінських рішень і зміцнює фінансову стійкість компанії.

Цифрові платформи і системи управління ризиками формують інтелектуальний контур сучасного бізнесу. Вони дозволяють компаніям діяти швидше, передбачати виклики, будувати довіру з партнерами й досягати стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Цифрові технології сьогодні розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності бізнесу, а як системоутворюючий чинник сталого економічного зростання. Вони змінюють парадигму функціонування економіки, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, підвищення енергоефективності та створення умов для розвитку екологічно відповідального виробництва.



Таблиця 22.2

**Взаємозв'язок цифрових платформ і систем управління ризиками**

| Галузь                      | Цифрові платформи та інструменти                                   | Функції управління ризиками                                                                                                                 | Очікуваний ефект / Приклади застосування                                                                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Будівництво                 | Building Radar, PlanRadar, Autodesk Construction Cloud, BIM 360    | – моніторинг виконання проєктів у реальному часі;<br>– прогнозування затримок постачань;<br>– контроль витрат і технічних ризиків           | – зменшення витрат на 10–15 %;<br>– скорочення термінів реалізації проєктів;<br>– прозорість у відносинах між підрядниками та замовниками |
| Промисловість (виробництво) | Siemens MindSphere, GE Predix, SAP Digital Manufacturing Cloud     | – виявлення збоїв у виробничих лініях;<br>– аналіз стану обладнання;<br>– управління запасами та якістю продукції                           | – попередження аварій;<br>– зменшення простоїв;<br>– оптимізація ресурсів і матеріалів                                                    |
| Агробізнес                  | Cropio, OneSoil, EOS Data Analytics                                | – аналіз кліматичних, агрономічних і логістичних ризиків;<br>– прогноз урожайності;<br>– моніторинг стану полів через супутники             | – зменшення втрат урожаю;<br>– ефективне планування агровиробництва;<br>– мінімізація екологічних ризиків                                 |
| Фінансовий сектор           | SAP GRC, Oracle Risk Management Cloud, Fadata, SAS Risk Management | – аналіз кредитних, валютних і операційних ризиків;<br>– виявлення шахрайства;<br>– прогноз ліквідності                                     | – зміцнення фінансової стабільності;<br>– зниження ймовірності неплатоспроможності;<br>– підвищення довіри інвесторів                     |
| ІТ і цифрові послуги        | Jira, ServiceNow, Azure DevOps, Trello, RiskWatch                  | – управління ризиками у проєктному середовищі;<br>– безперервний моніторинг кіберзагроз;<br>– контроль якості розробки програмних продуктів | – підвищення безпеки даних;<br>– прискорення життєвого циклу розробки;<br>– зменшення вартості інцидентів                                 |
| Логістика та транспорт      | SAP Logistics Cloud, Trans.eu, Uber Freight, Project44             | – прогноз затримок перевезень;<br>– аналіз ризиків у ланцюгах постачання;<br>– контроль маршрутизації та витрат пального                    | – зменшення витрат на 8–12 %;<br>– підвищення точності доставки;<br>– оптимізація логістичних потоків                                     |
| Охорона здоров'я            | Medstar, Helsi.me, Microsoft Cloud for Healthcare                  | – управління медичними даними;<br>– контроль ризиків безпеки персональної інформації;<br>– моніторинг ефективності лікування                | – зменшення помилок у діагностиці;<br>– підвищення доступності послуг;<br>– безпечне зберігання даних пацієнтів                           |

*Розробка авторів*

У глобальному контексті цифровізація є одним із ключових напрямів реалізації Цілей сталого розвитку ООН [6], оскільки сприяє формуванню інноваційної, інклюзивної та «зеленої» економіки. Цифрові рішення дозволяють компаніям зменшувати

енергоспоживання завдяки автоматизації процесів і моніторингу витрат у режимі реального часу.

У результаті активного впровадження цифрових технологій формується нова модель економічного розвитку – «зелена економіка», яка базується на принципах сталості, енергоефективності та раціонального використання ресурсів [7]. На відміну від традиційних підходів, що орієнтувалися переважно на зростання обсягів виробництва, «зелена економіка» прагне забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, мінімізуючи негативний вплив людської діяльності на довкілля.

Водночас цифрові технології сприяють розвитку відновлюваної енергетики. Смарт-мережі, інтелектуальні лічильники та системи управління попитом дозволяють збалансувати споживання електроенергії, інтегрувати «зелені» джерела – сонячні, вітрові, біоенергетичні – та підвищити стійкість енергосистеми. У сільському господарстві поширюються рішення точного землеробства (precision farming), які завдяки супутниковим даним і сенсорам зменшують використання води, пестицидів і добрив.

У сфері транспорту цифровізація забезпечує розвиток розумної мобільності: системи навігації, електронні квитки, мобільні додатки для спільних поїздок і електромобільні сервіси дозволяють знизити кількість викидів, оптимізувати трафік і скоротити час перебування транспорту на дорогах. Цифрові технології стають також рушієм циркулярної економіки, у якій відходи розглядаються як ресурс, що може бути повторно використаний завдяки інноваційним технологічним процесам.

Особливу роль у становленні «зеленої економіки» відіграють цифрові платформи екологічного моніторингу – державні, муніципальні та корпоративні. Вони об'єднують дані з різних джерел (датчики, супутники, підприємства, громадські організації) та надають аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. Такі системи, як EcoCity, OpenDataBot або GreenDataHub, забезпечують прозорість екологічних показників, сприяють формуванню громадського контролю та підзвітності бізнесу.

Використання Big Data, AI, Cloud Computing та Blockchain забезпечує прозорість бізнес-процесів, контроль екологічних показників і підзвітність компаній перед суспільством [8]. Таким чином, цифровізація виступає каталізатором не лише технологічних, а й

соціально-економічних змін, адже вона знижує екологічне навантаження, стимулює «зелені» інновації та формує культуру відповідального споживання.

Для України цифровізація має подвійне значення. По-перше, це інструмент модернізації компанії і державного управління, який дозволяє перейти від застарілих адміністративних практик до відкритих, прозорих і клієнтоорієнтованих моделей взаємодії. По-друге, це ключ до інтеграції у європейський економічний простір, що передбачає відповідність принципам цифрової, конкурентної та сталої економіки ЄС.

У межах державної політики цифрової трансформації реалізується низка програм, які створюють сприятливе середовище для розвитку цифрового підприємництва. Зокрема, ініціатива «Дія.Бізнес» виступає платформою підтримки компаній і стартапів, пропонуючи консультації, освітні курси, бізнес-симулятори та онлайн-сервіси для відкриття, ведення й масштабування бізнесу [9]. Цей проєкт став прикладом успішного поєднання державної підтримки, приватних ініціатив та цифрових інструментів розвитку малого і середнього підприємництва.

Іншим важливим напрямом є запровадження режиму «Е-резидентство», який дозволяє іноземним громадянам дистанційно реєструвати бізнес в Україні, сплачувати податки онлайн і користуватися фінансовими сервісами без фізичної присутності [10]. Це не лише підвищує привабливість України для іноземних інвесторів, а й розширює інтеграційні можливості української економіки у світову цифрову екосистему.

Важливу роль відіграють і державні цифрові платформи, спрямовані на автоматизацію адміністративних процесів і створення відкритих даних. Впровадження електронних реєстрів, онлайн-доступу до ліцензій, тендерних платформ і цифрового документообігу підвищує рівень довіри між бізнесом і державою. Це сприяє зниженню корупційних ризиків, покращенню інвестиційного клімату та підвищенню міжнародного рейтингу України за показниками прозорості.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку «зелених» стартапів і залучення міжнародного фінансування через програми Horizon Europe, EU4Environment, Digital Europe та інші [11]. Участь українських компаній у цих ініціативах дозволяє впроваджувати

екологічно орієнтовані технології – від енергоменеджменту до перероблення відходів – відповідно до стандартів ЄС.

Таким чином, цифровізація стає не лише технічним, але й соціально-економічним явищем, яке трансформує підходи до виробництва, управління й споживання. Вона створює підґрунтя для екологічної модернізації промисловості, енергетики та міського господарства, формуючи передумови для переходу до «розумної» і стійкої економіки майбутнього.

Для України цифровізація є стратегічним шляхом до сталого розвитку та інтеграції в європейський цифровий ринок. Її успішне впровадження забезпечує баланс між економічним зростанням, екологічною відповідальністю та соціальним прогресом. Саме цифрові технології стають тією рушійною силою, що дозволяє країні поєднати інноваційність, конкурентоспроможність і європейські цінності у єдиній моделі «розумної» держави.

Отже, цифровізація виступає ключовим фактором конкурентоспроможності компанії в сучасній економіці. Вона забезпечує гнучкість, ефективність, клієнтоорієнтованість та інноваційність бізнесу. Компанії, які своєчасно інтегрують цифрові технології у свою стратегію розвитку, отримують не лише короткострокові вигоди, але й формують довгострокові конкурентні переваги на глобальному ринку.

## **22.2. Вплив цифровізації на вихід українського бізнесу на ринок ЄС**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною інтеграцією у європейський простір, що супроводжується цифровою трансформацією бізнес-процесів. Цифровізація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українських компаній і водночас – ефективним інструментом їх виходу на ринок ЄС. Вона забезпечує технологічне оновлення, підвищує ефективність управління, розширює канали комунікації та створює умови для прозорої взаємодії з міжнародними партнерами.

Для виходу на ринок ЄС українські компанії повинні відповідати високим вимогам до якості продукції, прозорості операцій, корпоративного управління та сталого розвитку. Саме цифрові технології дозволяють досягти цього рівня.

Цифровізація забезпечує створення єдиного інформаційного простору між виробниками, постачальниками та споживачами, що полегшує інтеграцію українського бізнесу в європейські виробничі ланцюги.

Зокрема, впровадження ERP- та CRM-систем дозволяє українським компаніям вести облік відповідно до європейських стандартів, оптимізувати логістику, підвищити рівень клієнтоорієнтованості та ефективно управляти ресурсами. Використання електронного документообігу та цифрового підпису спрощує міжнародну комунікацію, зменшує часові витрати та мінімізує ризики бюрократичних бар'єрів.

Особливе значення цифровізація має для малого та середнього підприємництва (МСП), яке становить фундамент української економіки. Сьогодні цей сектор охоплює понад 99 % усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечує близько 74 % робочих місць і створює понад 55 % валового внутрішнього продукту (ВВП) країни [12, 13]. Саме МСП формує основу національного бізнес-середовища, впливає на зайнятість населення, розвиток регіонів і конкурентоспроможність економіки в цілому.

У сучасних умовах цифровізація стає вирішальним фактором виживання і розвитку МСП, оскільки дає змогу підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, підвищувати продуктивність і виходити за межі локальних ринків. Для малого бізнесу, який часто має обмежені фінансові, кадрові й технічні ресурси, цифрові технології відкривають нові можливості розвитку – від створення онлайн-магазинів до використання ІІТ для аналітики продажів або поведінки споживачів (табл. 22.3).

Завдяки цифровим рішенням підприємці отримують доступ до нових каналів збуту, можуть працювати дистанційно, налагоджувати комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, оптимізувати операційні процеси за допомогою CRM- та ERP-систем, автоматизувати бухгалтерію, документообіг і логістику. Такі інструменти не лише підвищують ефективність управління, а й зменшують адміністративні витрати, дозволяючи власникам зосередитися на стратегічному розвитку бізнесу.

Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості діяльності МСП, що особливо важливо в умовах інтеграції України до європейського економічного простору.

Таблиця 22.3

**Вплив цифровізації на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні**

| Аспект впливу             | Основні напрями цифровізації                                                       | Ефекти для МСП                                                                                                                                                                                                                       | Коментарі                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний               | Впровадження ERP-, CRM-, SCM-систем, онлайн-торгівлі, електронного документообігу  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація бізнес-процесів і скорочення витрат;</li> <li>– прискорення обігу капіталу;</li> <li>– збільшення обсягів продажів через цифрові канали</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– частка МСП у ВВП - 55%;</li> <li>– 40% підприємств частково або повністю перейшли в онлайн;</li> <li>– 60% МСП використовують CRM або онлайн-бухгалтерію</li> </ul>                            |
| Соціальний                | Використання цифрових сервісів у сфері праці, освіти, комунікацій і послуг         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення нових робочих місць у цифровому секторі;</li> <li>– гнучкість зайнятості;</li> <li>– зменшення регіональних відмінностей у доступі до ринку праці</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– 74% робочих місць створюється МСП;</li> <li>– онлайн-освіта в рамках «Дія.Бізнес» пройшла понад 200 тис. користувачів;</li> <li>– зростання числа зареєстрованих фрілансерів на 28%</li> </ul> |
| Технологічний             | Використання Big Data, IoT, AI, Cloud Computing, кібербезпеки                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– автоматизація процесів управління;</li> <li>– удосконалення прогнозування попиту й ризиків;</li> <li>– збільшення інноваційності бізнесу</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– 85% МСП мають доступ до Інтернету;</li> <li>– 50% використовують хмарні сервіси;</li> <li>– зростання частки онлайн-операцій у секторі послуг – до 65%</li> </ul>                              |
| Інституційний (державний) | Програми підтримки цифровізації бізнесу, «Дія.Бізнес», «Е-резидентство», гранти ЄС | <ul style="list-style-type: none"> <li>– спрощення регулювання та зменшення адміністративного навантаження;</li> <li>– доступ до міжнародних програм і фінансування;</li> <li>– підвищення довіри між бізнесом і державою</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія розвитку МСП до 2027 р.;</li> <li>– 25 центрів підтримки «Дія.Бізнес»;</li> <li>– 4000+ зареєстрованих е-резидентів</li> </ul>                                                       |
| Експортно-інтеграційний   | Вихід МСП на міжнародні ринки через e-commerce, цифровий маркетинг, EU4Business    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення географії продажів;</li> <li>– залучення інвестицій</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– 17% МСП здійснюють експорт онлайн;</li> <li>– 9% мають партнерів у ЄС</li> </ul>                                                                                                               |

Складено за: [12, 13, 14, 15]

Використання електронного документообігу, цифрового підпису, відкритих баз даних та онлайн-звітності зміцнює довіру між підприємцями, партнерами та державними органами. Це полегшує участь малого бізнесу у тендерах, міжнародних контрактах та інвестиційних програмах ЄС, таких як EU4Business, Horizon Europe, COSME та Digital Europe.

В умовах війни цифрові інструменти стали засобом адаптації бізнесу до кризових обставин. Багато малих компаній змогли зберегти діяльність завдяки переходу в онлайн-формат: електронна комерція, дистанційне консультування, онлайн-освіта, фріланс-платформи та логістичні сервіси допомогли компаніям утримати клієнтів і забезпечити безперервність операцій. Згідно з даними [12; 13], понад 40 % МСП у 2023–2024 рр. частково або повністю перейшли в цифрове середовище, що стало одним із ключових чинників їхньої стійкості.

Разом з тим, рівень цифрової зрілості малого бізнесу залишається нерівномірним. У великих містах близько 90 % компаній мають доступ до високошвидкісного Інтернету, тоді як у сільських громадах цей показник становить лише близько 65 %. Це свідчить про необхідність державної підтримки у вигляді програм цифрової освіти, інвестицій у цифрову інфраструктуру та надання пільгових кредитів для впровадження технологій.

На державному рівні розвиток МСП і цифровізація поєднані у Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу до 2027 року [16], затвердженій Кабінетом Міністрів України у 2024 році. Документ визначає цифрову трансформацію як пріоритетний напрям державної політики, спрямований на автоматизацію процесів, створення онлайн-сервісів підтримки бізнесу та підвищення цифрової грамотності компаній.

Одним із прикладів практичної реалізації цієї політики є проєкт «Дія.Бізнес» [9], який надає доступ до навчальних курсів, консультацій, бізнес-планів і маркетингових інструментів у цифровому форматі. Також через платформу «Дія» підприємці можуть реєструвати ФОП, отримувати дозволи, подавати податкову звітність і навіть брати участь у програмах державного фінансування без відвідування офісів.

Поступово цифровізація МСП стає важливим чинником соціально-економічної стабільності: вона сприяє розвитку локальних громад, створенню нових робочих місць і розширенню внутрішнього ринку. Зростання кількості онлайн-підприємств, фріланс-спеціалістів, креативних агенцій і технологічних стартапів свідчить про трансформацію малого бізнесу в цифровий сектор економіки.

Цифровізація – це не просто технологічний тренд, а рушійна сила трансформації малого та середнього бізнесу в Україні. Вона відкриває шлях до інновацій, підвищення ефективності та міжнародної інтеграції. Завдяки цифровим інструментам МСП стає більш гнучким,

конкурентоспроможним і стійким до кризових викликів, а отже – ключовим учасником побудови сучасної цифрової економіки України.

Вихід українських компаній на ринок Європейського Союзу вимагає не лише технологічної модернізації, а й системної довіри з боку європейських партнерів. У цьому контексті цифровізація виступає ключовим фактором формування прозорості, надійності та відповідності європейським нормам ведення бізнесу. Європейські компанії та інвестори, обираючи партнерів, надають перевагу компаніям, що забезпечують цифрову відкритість, стабільність звітності й відповідність стандартам good governance.

Завдяки цифровим технологіям український бізнес отримує можливість інтегруватися в європейський економічний простір через гармонізацію управлінських, фінансових і логістичних процесів. Зокрема, використання систем управління даними, електронних реєстрів, онлайн-звітності та хмарних сервісів обліку дозволяє досягти високого рівня прозорості, що є однією з ключових вимог до компаній, які працюють у ЄС.

Такі технології, як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та BI (Business Intelligence), забезпечують точність звітності, прогнозування фінансових результатів і управління ризиками в реальному часі. Вони створюють довіру до українських компаній як до партнерів, які діють за принципами корпоративної відповідальності, стабільності й цифрової дисципліни.

Цифровізація також допомагає зменшити корупційні ризики та підвищити підзвітність бізнесу. Завдяки відкритим даним, електронним закупівлям (через систему Prozorro), цифровим платформам державних послуг (Дія, E-Data, Spending.gov.ua) формується середовище, у якому взаємодія між державою, бізнесом і суспільством стає більш прозорою. Це створює сприятливий фон для довгострокового інвестування, міжнародного партнерства та участі українських компаній у спільних європейських проєктах.

Ще одним важливим напрямом є адаптація українських компаній до європейських стандартів аудиту та фінансової звітності. Система онлайн-звітності, впровадження стандартів IFRS (International Financial Reporting Standards) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards) дозволяють компаніям бути зрозумілими для європейських банків, фондів та інституцій. Така прозорість є важливою умовою для



залучення фінансування в рамках програм EU4Business, Horizon Europe, Digital Europe і InvestEU.

Цифрові технології стають не лише технічним інструментом інтеграції, а й комунікативним мостом між українським і європейським бізнесом. Сучасні платформи для відеоконференцій, електронного документообігу, управління контрактами та транскордонних платежів (зокрема через SEPA, SWIFT gpi, e-invoicing) значно спрощують процеси співпраці та мінімізують часові й географічні бар'єри.

Додатковим стратегічним аспектом сучасної цифрової політики стає впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які набувають глобального значення. Для країн ЄС ці критерії є базовими при ухваленні інвестиційних рішень і визначають репутаційну вагу компанії. Українські компанії, що поєднують цифрові рішення з екологічною та соціальною відповідальністю, отримують суттєві конкурентні переваги:

1. Екологічна складова – включає використання цифрових інструментів для моніторингу енергоспоживання, викидів CO<sub>2</sub>, управління відходами, екологічної сертифікації продукції.

2. Соціальна – реалізується через створення інклюзивних умов праці, підтримку віддаленої зайнятості, підвищення цифрової грамотності персоналу та клієнтів.

3. Управлінська – полягає у впровадженні систем електронного аудиту, аналітики ризиків, прозорих систем прийняття рішень, а також цифрових політик доброчесності.

Компанії, що інтегрують принципи ESG у свою цифрову бізнес-модель, не лише зміцнюють свою позицію на внутрішньому ринку, але й підвищують шанс на залучення європейських грантів, інвестицій і партнерств. У межах майбутнього приєднання України до ЄС, узгодження з європейськими стандартами ESG та кібербезпеки стане необхідною умовою для участі у спільному цифровому ринку.

Державна стратегія цифрової трансформації України до 2030 року [17] передбачає поступове впровадження стандартів ЄС у сфері електронного урядування, кіберзахисту, захисту персональних даних та екологічного моніторингу. Така синхронізація сприяє формуванню довіри, що є основою партнерства українського бізнесу з європейськими корпораціями, банками та інституціями.

Цифровізація виступає не лише технологічною, а й репутаційною інвестицією у майбутнє українського бізнесу. Вона підвищує

прозорість, формує довіру, забезпечує відповідність європейським стандартам і створює умови для інтеграції України у спільний цифровий простір ЄС. У поєднанні з принципами ESG цифрова трансформація стає основою нової бізнес-культури, де успіх вимірюється не лише прибутком, а й відповідальністю, інноваційністю та сталим розвитком.

Цифровізація стає ключовим інструментом інтеграції українського бізнесу в європейський ринок. Вона дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити довіру, ефективність і конкурентоспроможність компаній.

Завдяки цифровим технологіям українські компанії отримують реальні можливості для участі у програмах співпраці ЄС, залучення інвестицій, розширення клієнтських ринків і формування позитивного бренду «цифрової України».

Подальший розвиток цифровізації має спиратися на державну підтримку інновацій, розвиток цифрової освіти, створення сприятливого законодавчого середовища та розбудову кіберінфраструктури. Лише за таких умов цифрова трансформація стане основою сталого виходу українського бізнесу на ринок Європейського Союзу та зміцнення його позицій у глобальній економіці.

### **22.3. Державна політика та підтримка цифровізації в Україні**

У ХХІ столітті цифровізація стала стратегічним напрямом розвитку національних економік, а для України – одним із пріоритетів державної політики модернізації та євроінтеграції. В умовах глобальної цифрової трансформації держава відіграє ключову роль у створенні правових, організаційних і фінансових передумов для впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя – від економіки й освіти до управління та надання публічних послуг.

Державна політика у сфері цифровізації України базується на Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки [18]. Основною метою цього документа є створення умов для становлення цифрової економіки, розвитку цифрових компетентностей громадян, цифрової інфраструктури та інноваційного бізнес-середовища.

Згодом ці положення були розвинуті в рамках Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р. [17], яка орієнтована на забезпечення

повної цифрової трансформації держави, бізнесу та суспільства, а також інтеграцію до єдиного європейського цифрового простору.

Основні напрями реалізації державної політики:

1. Цифровізація державного управління. Одним із найпомітніших досягнень є створення екосистеми «Дія» [19], яка забезпечує надання понад 120 електронних послуг, цифрових документів та сервісів для бізнесу й громадян. Україна стала першою у світі державою, де електронний паспорт має юридичну силу нарівні з паперовим. Портал «Дія.Бізнес» функціонує як інструмент підтримки підприємців, надаючи консультації, онлайн-курси, шаблони документів та аналітику ринку.

2. Розвиток цифрової інфраструктури. Держава активно інвестує у розвиток широкосмугового доступу до Інтернету, особливо в сільських регіонах. Програма «Інтернет-субвенція» [18] дозволила підключити понад 3 тисячі населених пунктів до оптичних мереж. Також реалізується проєкт «Wi-Fi у громадах» [18], який забезпечує безкоштовний доступ до мережі в публічних просторах.

3. Цифрова освіта та підвищення цифрової грамотності. У межах ініціативи «Дія.Цифрова освіта» створено онлайн-платформу, на якій уже понад 1,5 млн громадян пройшли навчання за програмами з цифрової грамотності, кібербезпеки, штучного інтелекту та електронної комерції [18]. Паралельно впроваджуються проєкти з підготовки державних службовців до роботи в цифровому середовищі.

4. Підтримка цифрової економіки. Запровадження спеціального правового режиму «Дія.City» стало проривом у сфері ІТ-бізнесу [9]. Він надає пільгові умови оподаткування, спрощує трудові відносини для фахівців і стимулює розвиток інноваційних стартапів. У 2025 р. до «Дія.City» приєдналося понад 800 резидентів, серед яких – провідні українські й міжнародні ІТ-компанії.

Державна політика цифровізації в Україні є не лише технологічним проєктом, а й інституційною реформою, що охоплює всі рівні суспільства. Вона забезпечує відкритість влади, підвищення ефективності державного управління, залучення громадян до прийняття рішень і стимулює розвиток цифрової економіки. У перспективі це створює фундамент для сталого розвитку, цифрової демократії та глибокої інтеграції України до європейського політичного, економічного й цифрового простору.

У сучасному глобалізованому світі цифровізація стала не лише внутрішньою політикою держав, а й інструментом міжнародної інтеграції. Для України міжнародна співпраця у сфері цифрової трансформації має стратегічне значення, оскільки визначає можливості інтеграції у світову економіку знань, участі у глобальних інноваційних ланцюгах і розвитку цифрових послуг. Європейський вектор цифровізації виступає одним із найважливіших напрямів державної політики, що сприяє зближенню України з Європейським Союзом не лише політично, а й технологічно, інституційно та нормативно.

Після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 р., Україна почала поступову гармонізацію свого цифрового законодавства з європейським. У центрі цього процесу – реалізація принципів цифрового єдиного ринку ЄС, який передбачає вільний рух даних, доступ до цифрових послуг, єдині стандарти безпеки та захисту персональної інформації. Відповідність української цифрової політики європейським вимогам у таких сферах, як кібербезпека, електронна комерція, цифрові ідентифікатори, хмарні сервіси, ШІ, стає запорукою подальшого економічного й політичного зближення.

Особливе значення має участь України у Програмі ЄС «Цифрова Європа» [20]. Ця ініціатива спрямована на підвищення цифрової конкурентоспроможності країн-учасниць і підтримку ключових технологій, зокрема штучного інтелекту, обчислювальної потужності, кібербезпеки та цифрових навичок. Участь України у програмі відкриває доступ до фінансування, обміну знаннями та участі у спільних науково-технічних проєктах.

Ще одним напрямом є співпраця в межах програми EU4Digital, яка передбачає розвиток електронної комерції, цифрової логістики, електронних довірчих послуг і міждержавного обміну даними. Україна активно працює над приєднанням до європейської системи електронного підпису, що дозволить юридично визнавати українські електронні документи в країнах ЄС. Це значно спростить ведення міжнародного бізнесу, участь у тендерах і відкриє нові можливості для цифровій компанії.

У сфері освіти та досліджень важливу роль відіграє співпраця в рамках програм Horizon Europe, Erasmus+, EU4Innovation та Creative Europe. Вони сприяють розвитку цифрових компетентностей, інноваційної екосистеми, стартапів і академічної мобільності. Українські університети, технопарки та ІТ-компанії беруть участь у

спільних проєктах, що сприяють інтеграції у європейський науково-технологічний простір.

Європейський вектор цифровізації також передбачає розвиток транскордонного співробітництва, особливо у сфері «розумних» інфраструктур – транспорту, енергетики, комунікацій. Участь України в ініціативах Trans-European Transport Network та Energy Community дає змогу впроваджувати цифрові технології моніторингу, автоматизованого управління та оптимізації ресурсів. Такі рішення зміцнюють енергетичну й логістичну безпеку, підвищують ефективність транспортування, зменшують екологічне навантаження.

Важливим аспектом є співпраця у сфері кібербезпеки, що набуває особливої ваги в умовах воєнної агресії проти України. Завдяки партнерству з Європейським агентством з мережевої та інформаційної безпеки, НАТО та країнами G7, Україна посилює захист критичної цифрової інфраструктури, розвиває системи раннього виявлення кібератак, формує стратегію кіберстійкості на рівні держави.

Значну підтримку цифровим реформам забезпечують міжнародні фінансові організації. Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк реалізують програми фінансування електронного врядування, цифрової освіти, розвитку інтернет-інфраструктури в регіонах і створення безпечних дата-центрів. Ці проєкти сприяють модернізації державного управління, розвитку малого й середнього бізнесу та підвищенню цифрової інклюзії.

Не менш важливою складовою міжнародної співпраці є участь України у глобальних ініціативах ООН, OECD, ITU та Світового економічного форуму, що стосуються сталого розвитку, відкритих даних, цифрової етики та регулювання штучного інтелекту. Україна поступово приєднується до розробки міжнародних стандартів цифрового управління, що сприятиме посиленню її позицій як регіонального цифрового хабу у Східній Європі.

Виходячи із вищенаведеного, можна визначити основні напрями міжнародної співпраці України в сфері цифровізації (табл. 22.4).

Таким чином, міжнародна співпраця в сфері цифровізації є системним чинником євроінтеграції України. Вона забезпечує не лише доступ до інновацій, фінансів і технологій, але й сприяє формуванню нової моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Таблиця 22.4

**Основні напрями міжнародної співпраці України в сфері  
цифровізації\***

| <b>Напрямок співпраці</b>     | <b>Партнерські організації / Програми</b>         | <b>Основні результати та ініціативи</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Очікувані ефекти для України</b>                                                                                                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Європейський цифровий ринок   | Європейська Комісія, DG CONNECT, Європейська Рада | <ul style="list-style-type: none"> <li>– гармонізація законодавства з регламентом eIDAS і GDPR;</li> <li>– розвиток електронних довірчих послуг;</li> <li>– інтеграція у систему транскордонного обміну даними</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– визнання українських електронних підписів у ЄС;</li> <li>– спрощення ділової взаємодії з європейськими компаніями</li> </ul> |
| Програма «Цифрова Європа»     | ЄС, Мінцифра, ЄІБ                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у грантах з AI, Cloud, HPC, кібербезпеки;</li> <li>– підтримка українських IT-компаній та стартапів</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення інвестицій у цифрову економіку;</li> <li>– підвищення технологічної спроможності країни</li> </ul>                 |
| Програма EU4Digital           | ЄС, EBRD, Eastern Partnership                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток електронної комерції та логістики;</li> <li>– впровадження транскордонного eDelivery та eSignature;</li> <li>– розвиток 5G-інфраструктури</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення ринку цифрових послуг;</li> <li>– збільшення експорту IT-продуктів</li> </ul>                                     |
| Horizon Europe та Erasmus+    | ЄС, Єврокомісія, українські університети          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– спільні дослідження у сфері цифрових інновацій;</li> <li>– підтримка STEM-освіти та стартапів;</li> <li>– академічна мобільність</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зміцнення інноваційного потенціалу;</li> <li>– підвищення цифрової компетентності фахівців</li> </ul>                        |
| Програма EU4Business та COSME | ЄС, Міністерство економіки України, ЄБРР          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка МСП через цифрові інструменти;</li> <li>– гранти на автоматизацію та онлайн-просування;</li> <li>– навчальні програми з цифрової грамотності</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання конкурентоспроможності МСП;</li> <li>– інтеграція бізнесу до ринку ЄС</li> </ul>                                   |

Продовження табл. 22.4

|                                              |                                     |                                                                                                                                    |                                                                                  |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ПроКібербезпека та стійкість інфраструктури  | HATO, ENISA, USAID, CyberSec4Europe | – розбудова національної системи кіберзахисту;<br>– розвиток CERT-UA та обміну даними з ЄС;<br>– навчальні програми з кібергігієни | – підвищення безпеки критичної інфраструктури;<br>– зменшення ризику кібератак   |
| Електронне урядування та відкриті дані       | Світовий банк, ПРООН, OECD          | – розвиток платформи «Дія»;<br>– відкриття державних реєстрів;<br>– автоматизація публічних послуг                                 | – зниження корупційних ризиків;<br>– прозорість державного управління            |
| Інфраструктура та цифрові мережі             | ITU, ЄІБ, Cisco, Nokia, Huawei      | – розвиток 4G/5G-покриття;<br>– проекти з цифрових хабів і дата-центрів;<br>– розбудова швидкісного інтернету у громадах           | – розширення доступу до цифрових послуг;<br>– підвищення рівня цифрової інклюзії |
| Екологічні та сталі цифрові технології (ESG) | UNDP, OECD, Green Digital Coalition | – впровадження “зелених” IT-рішень;<br>– розвиток цифрового моніторингу екологічних даних;<br>– ESG-звітність у компаніях          | – зміцнення міжнародної репутації;<br>– доступ до “зелених” інвестицій ЄС        |
| Гуманітарна та соціальна цифровізація        | UNICEF, UNESCO, GIZ                 | – програми цифрової освіти;<br>– підтримка онлайн-освітніх платформ;<br>– розвиток цифрової інклюзивності для ВПО                  | – підвищення цифрової грамотності населення;<br>– інклюзивний розвиток регіонів  |

Розробка авторів\*

У перспективі реалізація європейського вектора цифровізації сприятиме створенню єдиного цифрового простору Україна – ЄС, що стане підґрунтям для сталого розвитку, конкурентоспроможності та повноцінного членства України в Європейському Союзі.

Попри значні досягнення, реалізація державної політики цифровізації стикається з низкою проблем:

- цифрова нерівність між регіонами;
- нестача ІТ-спеціалістів у державному секторі;
- загрози кібербезпеці через війну та гібридні атаки;
- повільна адаптація законодавства до темпів технологічного розвитку.

Державна політика цифровізації в Україні має комплексний характер і охоплює всі аспекти суспільного розвитку – від цифрового урядування до підтримки інноваційного бізнесу. Завдяки реалізації стратегічних програм, таких як «Дія», «Дія.City», «Дія.Бізнес», «Цифрова освіта», Україна стала прикладом швидкої цифрової трансформації навіть у складних умовах воєнного часу.

Подальший успіх цифровізації залежить від узгодженості державних, бізнесових і освітніх ініціатив, гармонізації із законодавством ЄС і збереження інвестиційної привабливості ІТ-сектора. У перспективі цифрова політика України має стати основою не лише технологічної, а й інституційної інтеграції в європейський цифровий простір, зміцнюючи позиції держави у глобальній економіці знань.

Цифровізація є одним із головних факторів, що впливають на конкурентоспроможність українського бізнесу на ринку ЄС. Водночас компанії стикаються з викликами, такими як регуляторні бар'єри, кібербезпека та необхідність значних інвестицій, цифрові технології відкривають широкі можливості для міжнародної інтеграції та зростання. Спільні зусилля держави, бізнесу та міжнародних партнерів сприятимуть прискоренню цифрової трансформації та зміцненню позицій України у глобальній економіці.

### **Список використаної літератури**

1. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
2. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257>



3. Ukraine's GovTech Topping Global Rankings. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings>

4. State Digital Transformation in Ukraine: 2019-2024 Review. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>

5. How Ukraine's Business Digitalization Is Measured. URL: [https://www.kyivgovtechcentre.org/report\\_on\\_the\\_level\\_of\\_business\\_digitalization\\_in\\_ukraine\\_published](https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published)

6. 17 Цілей сталого розвитку URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

7. Поліщук Ю. Концепції державної політики розвитку “зеленої” економіки: еволюція, сутність, цілі та принципи. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 65. С. 207–218. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226476>

8. Yatskevych I., Bedrii D. Digital transformation as a tool for sustainable spatial development of ukraine's regions: challenges, prospects, indicators. International scientific journal «Grail of Science». 2025. № 51. С. 260-267. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.032>

9. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

10. uResidency: в Україні стартує програма електронного резидентства для іноземців. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/uresidency-v-ukraini-startuie-prohrama-elektronnoho-rezydentstva-dlia-inozemtsiv>

11. Horizon Europe, EU4Environment, Digital Europe. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku/>

13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

14. Rychlik A., Semko O., Bedrii D., Marshak O., Nesterenko A. Information System for Management of Information Risks in Digital Transformation Projects. *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2024. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2024. Vol. 222. P. 3–17. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_1).

15. Chernenko Yu., Bedrii D., Haidaienko O., Meliksetov O. Mitigating operational risks in critical infrastructure through integrated ERP-BPMS: a multi-case study. *Technology Audit and Production Reserves*. № 3 (4(83)). P. 53–63. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.330660>.

16. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>

17. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku>

18. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

19. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>

20. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027). URL: [https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa\\_es\\_cifrova\\_evropa\\_2021\\_2027](https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027)

## **Глава 23**

### ***Врахування впливу ризиків діджиталізації на формування кадрового потенціалу підприємств регіону у стратегіях управління їх розвитком (Н.В. Зачосова)***

---

Важливою характеристикою кадрового капіталу та інтелектуального потенціалу сучасних суб'єктів господарювання є цифрова грамотність персоналу та рівень розвитку у них соціальних навиків. Однак, цифровізація несе у собі для бізнесу як переваги та нові можливості, так і загрози. І перетворити ризик цифровізації у нову конкурентну перевагу для компанії здатні лише її працівники та топ-менеджмент, які за допомогою своїх знань і вмінь, із застосуванням цифрових технологій створюють нові нематеріальні активи, необхідні для стратегічного та сталого розвитку підприємств. Проте, управлінням не просто мотивувати виконавців до професійного вдосконалення, адже у колективах і командах є побоювання, що автоматизація і штучний інтелект незабаром повністю замінять працю персоналу, що виконує рутинні функції. Такі альтернативи – конкурентні переваги проти опору змінам, досвід і набутий роками професіоналізм – проти штучного інтелекту, особисте спілкування та взаємодія – проти миттєвого обміну інформацією – актуалізують потребу у пошуку раціональних управлінських рішень щодо врахування впливу ризиків діджиталізації на формування кадрового потенціалу підприємств регіону у стратегіях управління їх розвитком.

Дослідження зазначених питань і є метою цієї глави.

### **23.1. Роль кадрового потенціалу у стратегічному розвитку підприємств**

Кадровий потенціал підприємства у загальному розумінні цього терміну є сукупністю знань, навиків і вмінь його працівників, які вони можуть і готові використовувати під час виконання покладених на них професійних обов'язків, а також вважається системною характеристикою його кадрового ресурсу в цілому, яка об'єднує оцінку таких якісних і кількісних параметрів, як отриманий професійний досвід, вроджені здібності (наприклад, до швидкого навчання, безбар'єрної комунікації, тощо), таланти, рівні мотивації, креативності та лояльності працівників, їх готовність і вміння до розвитку своїх природних здібностей та компетентностей, отриманих під час професійної зайнятості. Наявність таких якостей у персоналу визначає його готовність і здатність рухатися до амбітних стратегічних цілей, які компанія визначає у своїх стратегії, вміння адаптуватися до змін, які необхідні для переходу суб'єкта господарювання з його поточного фінансово-господарського стану у бажаний стан, відповідно до окреслених стратегічних орієнтирів довгострокового розвитку.

Тема дослідження впливу кадрового потенціалу та підходів до управління персоналом, у тому числі і під впливом ризиків цифровізації та інших загроз функціонування бізнесу, різнобічно досліджується у публікаціях сучасних українських вчених. Окреслимо найбільш популярні аспекти, що набули значного розголосу у фахових статтях українських дослідників. Наприклад, Воронка О.З. акцентує увагу на формуванні тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства [1], Дикань О.В., Косінцева П.Ю. вивчають особливості кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами [2], Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. конкретизують сутність і роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища [3], Жуковська В.М. узагальнює цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства [4], Котелевець Д. простежує тенденції кадрового забезпечення підприємств України в умовах цифрової економіки [5], Міщенко В.І. фокусується на аспекті забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації [6], Ніжегородцев В., Петренко Л. критично оцінюють цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства [7], Павликівська О.І.,

Галиняк Л.О. підкріплюють аргументами важливість стратегічного забезпечення кадрового потенціалу підприємств [8], Рекун Г.П., Меденець В.В. здійснюють перехід від мікро до мезо рівня дослідження проблем менеджменту, та пропонують механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону [9], Рудзік Д.С. відстежує особливості розвитку кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства [10], Слатвінський М.А. вивчає нові можливості у розвитку кадрового потенціалу організацій через використання цифрових освітніх латформ [11], Токмакова І.В., Корінь М.В., Полозов А. Є., Авагімова В.А. аналізують проблеми кадрового забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств [12], Чернікова Н.М. також досліджує проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень [13], Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. описують кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складову оперативного та стратегічного менеджменту організацій [14], Приходько Л.С., Білоус С.П. досліджують інструменти управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та досягнення цілей стратегічного розвитку [15], Олександрівна Г.Л., Михайлович С.С., Богданович М.Б. обґрунтовують доцільність розроблення стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства [16], тощо. Контент-аналіз перерахованих публікацій дав змогу дійти висновку, що питання управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу сучасних підприємств мають вирішуватися у воєнний час із акцентом на забезпеченні кадрової безпеки, а також із урахуванням глобальних тенденцій розвитку підприємництва, таких як цифровізація та цифрові трансформації фінансово-господарських систем і бізнес-процесів.

Окреслимо роль кадрового потенціалу для стратегічного розвитку підприємств.

Функціональні цілі підприємства у різних напрямках його діяльності – фінансової, інформаційної, інвестиційної, ринкової, тощо, фіксуються у його стратегії функціонування або розвитку. Таким чином, стратегія суб'єкта господарювання на практиці є документом який конкретизує його місію, візію та цілі існування, розкриває можливості впливу на ринок і його учасників, уточнює довгострокові орієнтири для продовження фінансово-господарської діяльності під впливом ризиків в

довгостроковій перспективі. Стратегія, як управлінський інформаційний ресурс, може мати різну структуру, необмежену кількість розділів та підрозділів, однак, під час її розроблення варто зважати на те, що лаконічний і чіткий виклад інформації спростує сприйняття та розуміння менеджментом компанії їх першочергових завдань і викликів на шляху до очікуваних якісних змін і прогностичних показників та сприяє швидкому прийняттю стратегічних управлінських рішень.

Для упорядкування процесів, пов'язаних із пошуком, рекрутингом, онбордингом, адаптацією, мотивацією та контролем персоналу, фахівці HR-відділи розробляють і погоджують із керівництвом компанії її кадрову стратегію. Надалі, основні вектори формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства визначаються його кадровою політикою, яка описує та пояснює, яким курсом в управлінні персоналом треба рухатись для успішного досягнення цілей кадрової стратегії. Наявність у суб'єкта господарювання таких документів є свідченням його спроб налагодити людиноцентроване управління та сформуванати комфортні умови праці для збереження кадрового ресурсу та формування кадрового резерву. Відтак, на теоретико-методичному рівні управлінської науки кадрову політику сприймають як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства, як сукупність напрямів реалізації кадрової стратегії, а кадрову стратегію – як документ, який визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії [8, с. 105]. Тобто, кадровий потенціал є ресурсною основою і кадрової стратегії, і кадрової політики підприємства.

У залежності обраної підприємством кадрової стратегії, підходи до розвитку кадрового потенціалу та людського капіталу, який формує базис його кадрового ресурсу, можуть бути різними. Якщо стратегія спрямована на досягнення цілей сталого розвитку бізнесу, то значна увага HR-менеджменту компанії приділяється дотриманню принципів людиноцентрованого управління, забезпеченню рівного доступу до працевлаштування безвідносно до статі, віку, гендеру, віросповідання кандидата на посаду (неухильного дотримання принципів DEI), стимулюванню персоналу до ощадливого використання корпоративних

ресурсів, постійному розвитку політики соціальної відповідальності та слідуванню положенням концепцій соціально орієнтованого менеджменту. Перевага у мотиваційному механізмі відводиться своєчасному виявленню нагальних потреб працівників та пошуку інструментів для якнайкращого задоволення їх інтересів.

Обрання стратегії забезпечення конкурентоспроможності та посилення впливу підприємства на обраному ринку стимулює керівників кадрових служб до нарощення інтелектуального потенціалу працівників з метою формування нематеріального резерву для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії та досягнення нею у перспективі лідерства у обраному ринковому сегменті. Така стратегія передбачає наявність постійної системи навчання, підвищення кваліфікації, практики менторської підтримки та наставництва для нових працівників, періодичного комплексного оцінювання їх професійних характеристик та планування напрямів для їх розвитку та доповнення актуальними навиками та компетентностями. Відділом управління персоналом або аналогічним структурним підрозділом можуть бути встановлені чіткі вимоги до періодичності підвищення рівня кваліфікації та обов'язковості проходження додаткового навчання працівників підприємства. Мотиваційний механізм за такої стратегії орієнтований на визнання та винагороду тих членів трудового колективу та проєктних команд, які демонструють найкращу динаміку до підвищення рівня та актуалізації власних професійних та соціальних навиків, здатних забезпечити їм вищу продуктивність праці та спроможність до генерування інноваційних ідей у напрямку здобуття для підприємства додаткових конкурентних переваг.

Стратегія безпеко орієнтованого управління підприємством має на меті його розвиток із урахуванням тих загроз, ризиків, небезпек та викликів, які формуються у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, і можуть суттєво вплинути на ефективність використання наявних або залучених ресурсів, чи на їх поточний функціональний стан. Така стратегія неодмінно матиме чіткі вимоги до персоналу, зокрема, щодо основ його безпеко орієнтованої поведінки та здатності протистояти загрозам і трансформувати ризики, що виникають, у економічні вигоди для підприємства. Відсутність необхідних знань і досвіду щодо такої форми поведінки викликає необхідність організації навчання та проведення інформаційної компанії у штаті підприємства з тим, аби сформувати базові засади розуміння правил та політик безпеко

орієнтованого менеджменту на різних рівнях функціонування соціально-економічної системи, якою є класичний суб'єкт господарювання. Напрямок розвитку кадрового потенціалу за таких умов має стати формування вміння ризик-менеджменту, а також здатності до ідентифікації ризиків і своєчасного інформування про їх появу особам, відповідальним за управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Важливу роль для ефективної реалізації такої стратегії відіграє здатність працівників комунікувати, аналітично мислити, критично оцінювати ситуацію, яка склалася у процесі їх трудової діяльності та під час виконання ними посадових обов'язків. У такому контексті можна вести мову про доцільність додаткової економічної освіти для ключових категорій працівників компанії, а також про активне використання правових механізмів захисту діяльності підприємства від шахрайської та недоброчесної поведінки власних співробітників.

У сучасних умовах економічної нестабільності та соціальної напруги українські підприємства все частіше обирають для себе пасивну стратегію діяльності (не розвитку, а простого економічного існування), яка фокусується на збереженні та підтриманні досягнутих показників фінансового стану, таких як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, фінансова незалежність, тощо, конкурентних позицій на внутрішньому ринку товарів і послуг та на збереженні наявного кадрового ресурсу без витрати додаткових активів на нарощення його інтелектуального потенціалу. Така візія менеджменту компанії відображається у тому, що працівники не мотивуються до професійного розвитку, однак, обов'язково перевіряються на здатність до якісного виконання своїх професійних обов'язків. Відтак, якщо відбувається еволюція або технологічна зміна у бізнес-процесах компанії, її керівництво очікує, що працівники самостійно адаптуються до неї, навчаються та виробляють здатність працювати у нових умовах без додаткової фінансової, інформаційної або освітньої підтримки цього процесу з боку керівного персоналу чи власників підприємства. Такий підхід не завжди є ефективним, і спрацьовує лише тоді, коли працівники мають високий рівень самомотивації до власного професійного розвитку. Однак, якщо вони не вирізняються амбітністю, а їх поведінка характеризується пасивністю і тотальним опором до будь-яких змін, їхні очікування є обережними щодо запровадження інноваційних технологій, тощо, рівень лояльності є усередненим або не



ідентифікується працівниками кадрових служб, тоді досить високим є ризик банкрутства та ліквідації компанії у перспективі, оскільки у випадку втрати кадрового ресурсу навіть такої «невисокої» якості, пасивність кадрової стратегії та політики суб'єкта господарювання не дозволить йому рекрутувати нових працівників в умовах дефіциту пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці, що виник у результаті великої втрати людського капіталу з початком повномасштабної війни в Україні.

Отже, інструментами реалізації будь-якого виду обраної кадрової стратегії є кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, поліпшується структура колективу [8, с.110].

Таким чином, роль кадрового потенціалу для стратегічного розвитку підприємств полягає у:

- продукуванні персоналом нових ідей та інноваційних підходів до вирішення стандартних задач і завдань в умовах дефіциту матеріальних та фінансових ресурсів і під впливом ризиків невизначеності та загроз воєнного часу;

- зваженого використання працівниками ресурсної бази підприємства з урахуванням неможливості її постійного поповнення та відсутності державної підтримки вітчизняного бізнесу;

- мінімізації необхідності пошуку та залучення нових працівників по причині здатності наявного персоналу розвиватися та підвищувати рівень власної кваліфікації як з ініціативи та під стимулами керівництва компанії, так і за власним бажанням;

- адаптації поведінки трудового ресурсу до зміни потреб та інтересів суб'єкта господарювання у відповідності до обраної ним стратегії функціонування та розвитку;

- отриманні підприємством конкурентних переваг і резервів для ведення конкурентної боротьби через розробку та використання нематеріальних активів, наприклад, у формі об'єктів інтелектуальної власності;

- тому, що управлінський персонал виступає творцем стратегій розвитку підприємства, а відтак від рівня його інтелектуальних можливостей, здатності та спроможності оцінювати ризики та

прогнозувати економічні тенденції середовища, у якому компанія провадить свою діяльність, суттєво залежить досяжність статичних орієнтирів розвитку бізнесу та ефективність використання наявних ресурсів задля отримання високих економічних результатів.

Незмінність якості кадрового ресурсу, а відтак, і його потенціалу, може означати для підприємства можливість залишатися на ринку та задовольняти поточні потреби споживачів, однак, залишає дуже низьку імовірність його сталого розвитку, реалізації можливостей, які дають йому сильні сторони, та протидії інноваційним загрозам, що можуть з'явитися раптово, але мати фатальні наслідки для його фінансового стану, економічної безпеки та господарських перспектив.

Усвідомлення керівництвом підприємства важливості розвитку його кадрового потенціалу може стати каталізатором до суттєвих якісних змін та реорганізації його системи HR-менеджменту та моделі управління суб'єктом господарювання в цілому. Оскільки кадровий ресурс є інтелектуальним інструментом компанії, який ініціює розробку, запроваджує та втілює в життя стратегічні плани його розвитку, то постійне підвищення компетентності топ-менеджменту та ключових працівників на горизонталях структури управління є необхідною умовою для того, аби стратегічні орієнтири бізнесу стали досяжними, та могли бути гнучко змінені у випадку необхідності працівниками, що мають для цього достатній рівень знань, вмінь і навиків. Важливою умовою для нарощення кадрового потенціалу є інформаційна політика компанії щодо конкретизації ролі кожного працівника та його внеску у досягнення стратегічних цілей бізнесу. Для рядових працівників, виконавців рутинних операцій, тощо, дуже важливо відчувати себе «поміченими» та цінними для компанії. Навіть за умови відсутності необхідних матеріальних ресурсів для ефективної мотиваційної політики, усна похвала, публічне визнання у колективі, надання важливого доручення, наприклад, обслуговування віп-клієнта або проведення переговорного процесу, формує у працівників почуття гордості і переваги від привілею бути приналежним до колективу такого підприємства, керівництво якого щиро дбає про кожного співробітника, знає його потреби та намагається їх задовольнити. Розуміння командної ролі дає змогу учаснику колективу усвідомити, яких навиків, знань і вмінь йому бракує для того, аби професійно виконати покладені на нього обов'язки та не підвести інших членів команди. Описаний управлінський та інформаційний підхід стимулює самоменеджмент та

бажання працівників до самовдосконалення та професійного зростання, а також сприяє економії ресурсів компанії завдяки самостійному ініціативному фокусуванню працівника на заповненні власними силами саме тих «компетентнісних прогалів», які є найбільш актуальними у процесі його поточної професійної діяльності та у прогнозованому ним «кар'єрному майбутньому».

Оскільки стратегічний розвиток підприємства потребує постійного оновлення та доповнення переліку знань і компетентностей його персоналу, то інвестиції, які власники бізнесу готові вкладати у організацію та реалізацію навчального процесу для персоналу, у систему підвищення його кваліфікації та управління розвитком талантів, дозволять йому у майбутньому отримати суттєві конкурентні переваги, а також здобути статус «навчальної організації», що, у свою чергу, сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця та розширенню можливостей для співпраці з іноземними інвесторами та партнерами, які цінують соціальні ініціативи та поважають схильність до інноваційної орієнтації та людино-центрованого менеджменту.

### **23.2. Проблеми формування кадрового потенціалу у регіонах України в умовах воєнного часу**

З початком повномасштабного вторгнення частина регіонів України опинилися в статусі окупованих територій, ще частина – були визнані прифронтовими територіями, де рівень безпеки для ведення бізнесу та професійної діяльності є досить низьким, і частина регіонів визнані тиловими та умовно безпечними для існування та діяльності компаній і перебування їх працівників. Відтак, залежно від статусу, кожен регіон України нині має власний набір проблем щодо формування та розвитку кадрового потенціалу.

Мищенко В. вважає, що сучасною тенденцією в організації кадрової роботи на підприємствах стало використання підходу, відповідно до якого при відборі та найманні працівників кадрові служби в першу чергу орієнтуються на їх досвід, навички та можливість підвищення професійного рівня, а не на формальні ознаки здобутої освіти чи одержаної кваліфікації (диплом, науковий ступінь, ліцензія, сертифікат) [6, с.94]. Дослідниця активно оперує термінами «карти навичок» та «архітектура робочих місць», що відображають рівень інтеграції

навичок у робочі та управлінські процеси шляхом їх закріплення за групами робочих місць, окремими посадами або виконавцями [6, с.94]. Така практика дає можливість індивідуалізованого або персоналізованого підходу до розвитку потенціалу працівників, формування їх унікальної кар'єрної траєкторії та моделі навчання і підвищення кваліфікації для досягнення того рівня компетенцій, які потрібні для кожного наступного етапу руху на шляху до обіймання вищої посади.

Олександрівна Г.Л., Михайлович С.С., Богданович М.Б. доводять, що воєнний час вносить кардинальні зміни в систему менеджменту на українських підприємствах. Від управлінців очікується висока мобільність у прийнятті нестандартних рішень та гнучкість у застосуванні стратегій кадрового забезпечення. Це вимагає розроблення нових дієвих методик із подолання кадрового дефіциту. Зокрема, актуальним є навчання, перепрофілювання працівників та застосування внутрішнього рекрутменту. Потрібно реалізовувати грамотну HR-політику, яка б включала освітню складову [16, с.123].

Відчутною проблемою для сучасного HR-менеджменту є те, що власники компаній не бажають витратити ресурси на розроблення або оновлення кадрових політик і стратегій, що значно погіршує їх бренд роботодавця та стає на заваді для залучення талантів у робочий колектив.

Для більшості великих підприємств стало звичною практикою першочергове інвестування в навчання та розвиток діючих працівників, які добре знають особливості бізнесу та підтримують культуру підприємства в широкому контексті [6, с.95]. Водночас, якщо підходити до питання розвитку потенціалу тих людей, які перебувають на ринку праці у пошуку вакантної посади, тоді питання організації та фінансування таких професійно орієнтованих заходів стають завданнями регіональних та державних органів влади. Тому доцільним є інтегрування набору заходів, спрямованих на утримання та розвиток людського капіталу у регіонах України, до стратегій регіонального розвитку, та передбачення у місцевих бюджетах ресурсів, необхідних для їх фінансування.

Варто погодитись із такими вченими, як Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. у тому, що перехід до побудови управлінських та бізнес-моделей, основою яких є розвиток суб'єктів господарювання, надає можливості до виявлення, розвитку,

об'єднання і належного винагородження внеску працівників. Класичні засади управління персоналом зазнають руйнування, а поява нових технологій призвела до удосконалення принципів HR-менеджменту (наприклад, таких як принцип співпраці, прозорості, відкритості, співтовариства, самовизначення та інших), тобто традиційні підходи до управління персоналом поступаються місцем більш соціально-направленим та командним через те, що працівники суб'єктів господарювання натепер натхнені своєю відкритістю, автономією, залученістю та гнучкістю. Роботодавці мають визнавати цінність індивідуального внеску, винахідливості, ініціативи та захопленості, які є рушійною силою інноваційної стратегії суб'єктів господарювання [14, с.7].

Отже, можна узагальнити перелік проблем формування кадрового потенціалу у регіонах України в умовах воєнного часу таким переліком:

- переміщення значної частини працездатного населення за межі України або у тиллові регіони;
- зниження рівня кваліфікації робочої сили, доступної для рекрутингу на вітчизняному ринку трудових ресурсів;
- скорочення кількості молодих людей, які за кілька років стануть основою кадрового ресурсу для поповнення штатів вітчизняних підприємств;
- низький рівень заробітних плат, які готові запропонувати українські компанії фахівцям, стимулюючи їх повернення в Україну або намагаючись утримати від звільнень і переїздів за кордон;
- обмежені можливості для недержавних підприємницьких структур щодо бронювання ключових працівників чоловічої статі;
- небажання підприємств залучати працівників на умовах дистанційної зайнятості у прагненні тотального контролю виконання ними посадових обов'язків;
- відсутність довіри між працівниками, їх керівниками та топ-менеджментом підприємств;
- відсутність гнучкості у політиках розподілу робочого часу впродовж дня, зокрема, неготовність менеджменту враховувати інтереси та потреби працівників під час планування графіків роботи або відпусток;
- проблеми з плануванням робочого дня для жінок, які мають маленьких дітей або інших утриманців;

- відсутність можливостей забезпечення фізичної безпеки працівників на робочих місцях під час повітряних тривог;
- низький рівень професійної активності, ініціативності молодих людей, які отримують пропозиції щодо стажування у вітчизняних компаніях;
- відсутність ефективної співпраці підприємств, установ, організацій зі сфери бізнесу та закладів професійної та вищої освіти у напрямку актуалізації освітніх програм під конкретні потреби бізнесу та подальшого працевлаштування випускників освітніх установ (нездатність підприємств забезпечити проходження студентами виробничої практики або реалізації дуальної освіти з використанням матеріальної бази суб'єкта господарювання);
- відсутність регіональної та державної підтримки програм розвитку кадрового потенціалу населення, його перекваліфікації та фахової перепідготовки для задоволення кадрових потреб економіки воєнного часу.

Окреслити проблему формування кадрового потенціалу у регіонах України в умовах воєнного часу можна так: небажання висококваліфікованих фахівців працювати за низьку зарплату у умовах постійної загрози для життя; пасивність персоналу з низькою кваліфікацією, відсутнім досвідом роботи або неактуальними на ринку праці знаннями і навиками до підвищення свого фахового рівня, навчання впродовж життя, виявлення ініціативності та готовності розпочинати кар'єрну траєкторію із найнижчих посад; неготовність роботодавців пропонувати гнучкі умови праці та конкуренту заробітну плату, нездатність держави шляхом законодавчих змін сформувати можливості для працевлаштування та професійного зростання молодих фахівців і осіб чоловічої статті.

### **29.3. Вплив ризиків діджиталізації та цифрової трансформації на кадровий ресурс підприємств та на досягнення ними стратегічних цілей свого розвитку**

Існує думка, що сучасні цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології та автоматизація процесів, змінюють спосіб функціонування бізнесу. Впровадження цих технологій у сферу управління персоналом дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси та оптимізувати робочі процеси.

Отже, інтегрування сучасних цифрових технологій до політик і стратегій управління персоналом є важливим стратегічним напрямом розвитку бізнесу, який допомагає підприємствам стати більш конкурентоспроможними, адаптивними та привабливими для потенційних працівників [14, с. 8], тобто сформувати впізнаваний і жаданий для працевлаштування бренд роботодавця на регіональному та національному ринках трудових ресурсів.

Чернікова Н.М. відзначає, що цифрові трансформації призводять до змін у складі та структурі кадрів підприємств будь-яких галузей. Сучасні інноваційні підприємства мають велику потребу в програмістах, бізнес-аналітиках, системних адміністраторах, тестувальниках, спеціалістах з кібербезпеки, тощо [13, с. 52].

Цифровізація формує нове середовище для ведення бізнесу – ще один простір для виникнення ризиків і потреби персоналу протидіяти їм під час виконання своїх посадових обов'язків. З іншого боку, цифрові технології стають засобами для вчинення працівниками компаній зловмисних дій або спричинення випадкової шкоди для її корпоративних ресурсів, наприклад, через невміння коректно використовувати цифрові ресурси та інструменти. Це призводить до необхідності привернення уваги топ-менеджменту підприємств до управління кадровою безпекою, і зокрема, цифровою кадровою безпекою бізнесу. Поняття кадрової безпеки Ніжегородцев В., Петренко Л. визначають як сукупність умов і чинників, що створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів [7, с. 159].

Отже, вплив цифровізації на розвиток підприємницької діяльності несе у собі ряд кадрових загроз. Основною загрозою економічній безпеці компанії, яку може формувати поведінка працівників у цифровому економічному просторі, є витік конфіденційної інформації про клієнтів. Іншою особливістю в галузі кадрової безпеки є небезпека переманювання конкурентами провідних спеціалістів організації. Крім своїх професійних компетенцій, вони несуть до конкурента конфіденційну інформацію про діяльність свого колишнього роботодавця. Значну загрозу для організацій становлять посадові злочини, скоєні власними співробітниками. Маючи доступ до управління грошовими потоками організації, вони можуть зловживати довірою роботодавця в різних формах [7, с. 162].

Чернікова Н.М. узагальнила проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень, розподіливши їх на дві групи: проблеми для роботодавців та проблеми для найманих працівників. До першої групи віднесено: недостатність у штаті працівників, що мають високий рівень цифрової грамотності та необхідні цифрові компетентності; застарілі технології та підходи для рекрутингу та відбору персоналу для обіймання вакантних посад, у тому числі низький рівень використання цифрового рекрутингу; відставання у розмірі оплати праці для вітчизняних фахівців з цифрових технологій українськими компаніями порівняно із пропозиціями зарубіжних фірм; демотивація працівників щодо опанування цифрових компетентностей, низький рівень привабливості та інноваційності вітчизняних підприємств, зокрема, у площині HR-менеджменту, та недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у процес управління персоналом; нездатність підприємств гарантувати цифрову безпеку працівників і збереження їх персональних даних та невідповідність існуючих підходів у менеджменті сучасним трендам, принципам соціально орієнтованого управління та цілям сталого розвитку. У другій групі науковиця поєднує такі цифрові ризики, як низький рівень цифровізації діяльності вітчизняних підприємств та недосформованість їх цифрових екосистем; високу вартість професійної ІТ-освіти в Україні, яка здатна розвинути у працівника актуальні компетентності щодо професійного використання цифрових пристроїв, технологій, інформації, тощо; невідповідність отриманих у процесі здобуття фахової вищої освіти компетенцій працівників запитам сучасного бізнесу, у тому числі у площині його цифрового розвитку; низький рівень захисту інтелектуальної власності, творцями якої є працівники компаній, а також використання вітчизняними суб'єктами господарювання імпортних програмних продуктів, зокрема, і таких, які були створені у державі-агресорі, а відтак, можуть нести суттєву загрозу для кібернетичної безпеки їх користувачів [13, с. 54].

Наймасштабніші цифрові ризики для персоналу сучасних підприємств пов'язані з питаннями забезпечення кібербезпеки. Фішинг, різноманітні спроби несанкціонованого доступу до цифрових корпоративних і приватних акаунтів, за допомогою яких шахраї намагаються отримати конфіденційну інформацію про діяльність підприємства або персональні дані його топ-менеджменту, вимагають налагодження системи цифрової інформаційної безпеки. Також



непоодинокими є випадки, коли з корпоративних акаунтів працівників після їх злому розсилаються спам-повідомлення ключовим клієнтам, споживачам продукції, партнерам, тощо, з метою зашкодити діловій репутації підприємства або «виманити» фінансові ресурси від імені компанії. Ймовірність успішної реалізації таких ризиків на практиці підвищується, якщо працівники використовують «слабкі» або одноманітні паролі під час входження у цифрову екосистему підприємства або в момент створення корпоративної електронної пошти. Трапляється, що працівники ненавмисно встановлюють шкідливе програмне забезпечення на комп'ютери через завантаження файлів або програм, потрібних їм для роботи або для особистого користування. Також важливо зазначити, що цифрові ризики для економічної безпеки суб'єкта господарювання зростають, якщо працівники користуються особистими електронними пристроями для виконання своїх робочих завдань. У зарубіжних країнах з метою протидії таким ризикам встановлюються суворі обмеження щодо використання особистих телефонів і ноутбуків на робочих місцях або для виконання посадових обов'язків, та застосовується система штрафних санкцій та інших форм покарання за порушення цифрової дисципліни. В Україні такі факти важко відстежити та зафіксувати. Крім того, вітчизняні підприємства не готові та не мають можливості забезпечувати за власний кошт працівників службовими гаджетами, які потрібні їм для повсякденної роботи. Тому дозвіл на використання персональних пристроїв (BYOD – Bring Your Own Device) є хоча і негласним, і не схвалюється у професійних колах, але залишається загально поширеним в українському діловому світі, що створює цілий сегмент можливостей у цифровому просторі для реалізації численних цифрових загроз, наприклад, таких, як «змішування» особистих і робочих даних, що може призвести до випадкового витоку конфіденційної інформації або ж до її видалення при очищенні пам'яті особистого пристрою.

Неочевидними, але суттєвими цифровими загрозами як для працівників, так і для їх роботодавців, є інформаційне перевантаження та емоційне вигорання через постійну необхідність співробітника компанії бути присутнім у цифровому просторі. Треба зауважити, що «інформаційний тиск» та негативний вплив «цифрового шуму» більше відчують працівники середнього та старшого віку, у той час, як молодь, яка набувала професійних компетеностей уже у цифрову еру і

під впливом тенденцій індустрії 4.0, менше відчуває втому від перебування у цифровому середовищі. Тому тут спрацьовує теорія ейджизму у HR-менеджменті. Інформаційна перевантаженість працівників виникає через те, що велика кількість інформації, яку вони отримують впродовж робочого дня з різних цифрових каналів, таких як групи у соціальних мережах, месенджери, повідомлення на сайтах, електронна пошта, корпоративні повідомлення, тощо, може спричинити зниження рівня їх концентрації на нагальних робочих питаннях, викликати відчуття стресу через імовірність забути щось, загубити дані, пропустити повідомлення та не виконати важливе доручення, а також призвести до зростання кількості помилок під час виконання професійних обов'язків по причині відвернення уваги на звукові сигнали повідомлень, дзвінків, або ж на необхідність відповідати чи реагувати на них. Щодо проблеми втоми та професійного вигорання, то необхідність постійно перебувати на зв'язку, давати відгуки на цифрові меседжі, інколи навіть після завершення робочого дня, призводить до емоційного виснаження та зниження рівня продуктивності працівника, викликає підвищення рівня його загальної невдоволеності роботою у компанії та появу бажання припинити трудові відносини з підприємством, кадрова політика якого концентрується на бажанні постійно контролювати доступність працівника до спілкування у цифровому середовищі.

Актуальною можливістю для підвищення рівня цифрової грамотності та збільшення рівня інтелектуального потенціалу кадрового ресурсу підприємства є використання цифрових освітніх платформ. Детально вивчивши це питання у своїх наукових дослідженнях, Слатвінський М. А. стверджує, що цифрові освітні платформи є важливими інструментами для розвитку кадрового потенціалу організацій, адже вони дозволяють значно підвищити ефективність підготовки фахівців, зменшити витрати на неї та забезпечити персоналізований підхід до розвитку кадрів. Однак, їх впровадження вимагає подолання низки труднощів, таких як технічні проблеми, опір персоналу змінам і необхідність інтеграції в загальну стратегію організації [11, с. 218], що також може стати простором для виникнення додаткових цифрових ризиків для інформаційної та економічної безпеки компанії.

Аналіз цифрового забезпечення кадрової складової системи економічної безпеки підприємства дозволив вченим Ніжегородцеву В.

та Петренко Л. виділити ряд новітніх інформаційно-технологічних інновацій, спрямованих на досягнення глобальних цілей кадрової служби. Електронні петиції, Єдиний державний портал адміністративних послуг, Кабінет державних електронних сервісів, інші електронні сервіси є потужними інструментами доволі масштабних суспільних перетворень сьогодення [7, с. 169]. Однак, перевірка інформації про працівників або кандидатів на посади не дає менеджменту компанії впевненості у тому, що співробітник має належний рівень цифрової грамотності, розуміє цифрові ризики, а також готовий розвивати власний інтелектуальний потенціал у напрямку безпеки орієнтованого використання цифрових можливостей для досягнення цілей і інтересів суб'єкта господарювання у стратегічній перспективі. Серед методів підбору персоналу роботодавці часто застосовують проведення тестів на виявлення професійної орієнтації, тесту IQ, психологічного сприйняття, ерудиції, інтелекту, здібностей і розуміння тощо [7, с. 160]. І у перспективі усе більше уваги HR-менеджменту сучасних бізнес-структур, особливо тих, як і мають намір довго та продуктивно залишатись на ринку та провадити рентабельну фінансово-господарську діяльність, приділятиметься пошуку та розвитку вміння використовувати інструменти діагностики компетентностей, талантів і схильностей працівників (у тому числі через тести, зокрема, психологічні) для того, аби підтримувати високий рівень кадрової безпеки підприємства та сприяти нарощенню його кадрового потенціалу як основної нематеріальної конкурентної переваги у мінливому цифровому світі.

### Список використаної літератури

1. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 99–10.
2. Дикань О.В., Косінцева П.Ю. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 257–266.
3. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 50–56.

4. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 2. С. 10–17.

5. Котелевець Д. Тенденції кадрового забезпечення підприємств України в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 20–31.

6. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93–100.

7. Ніжегородцев В., Петренко Л. Цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 2. С. 155–172.

8. Павликівська О.І., Галиняк Л.О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103–111.

9. Рекун Г.П., Меденець В.В. Механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 30–39.

10. Рудзік Д.С. Розвиток кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_5\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_23)

11. Слатвінський М.А. Цифрові освітні платформи: нові можливості у розвитку кадрового потенціалу організацій. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 217–224.

12. Токмакова І.В., Корінь М.В., Полозов А.Є., Авагімова В.А. Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 276–286.

13. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 52–55.

14. Чорна Л.О., Кудласенко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4–11.

15. Приходько Л.С., Білоус С.П. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його

кадрової безпеки та цілей стратегічного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 10. С. 18–24.

16. Олександрівна Г.Л., Михайлович С.С., Богданович М.Б. Розроблення стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3. С. 122–129.

## Глава 24

### ***Digital-менеджмент у забезпеченні економічної безпеки організацій в умовах домінування Big Tech (В.Д. Волобоєв)***

---

Європейська економіка перебуває в умовах глибокої цифрової трансформації, яка змінює структуру ринків, логіку конкуренції та підходи до управління. Водночас ключові компоненти цифрового середовища (пошук, хмарні обчислення, соціальні мережі, мобільні екосистеми) залишаються під тотальним контролем обмеженого кола глобальних корпорацій, відомих як Big Tech. У результаті формуються обставини за яких європейські компанії активно впроваджують цифрові технології, проте вони змушені діяти в умовах, за яких правила визначаються зовнішніми для ЄС гравцями.

Таке становище породжує низку викликів для економічної безпеки. Обмежена конкуренція послаблює інноваційну динаміку, формує ризики цінового диктату й ускладнює вихід нових учасників на ринок. Додатковою загрозою є непрозорість алгоритмів і ефект lock-in, що обмежує стратегічну автономію бізнесу та знижує мобільність капіталу. У цих умовах особливого значення набуває digital-менеджмент як система управлінських рішень, здатних поєднувати використання цифрових інструментів із забезпеченням конкурентоспроможності бізнесу.

Метою цієї глави є аналіз впливу Big Tech на економічну безпеку організацій у ЄС, виявлення основних ризиків монополізації цифрового простору та окреслення напрямів digital-менеджменту, які можуть забезпечити баланс між використанням можливостей цифровізації та захистом від зовнішніх загроз.

## 24.1. Вплив Big Tech на економічну безпеку організацій

У сучасній економіці цифровий простір дедалі більше концентрується у сфері впливу обмеженого кола транснаціональних корпорацій, відомих під узагальненою назвою Big Tech. До них відносять: Alphabet Inc. (материнська компанія Google LLC), Apple Inc., Microsoft Corporation, Amazon.com Inc. та Meta Platforms Inc. (материнська компанія Facebook, Instagram, WhatsApp та інших сервісів). Ці компанії формують своєрідні «цифрові екосистеми», у межах яких поєднуються пошукові сервіси, рекламні платформи, комунікаційні канали, мобільні операційні системи та хмарна інфраструктура. Така ринкова концентрація (рис. 24.1) створює не лише нові інструменти для розвитку бізнесу, але й породжує низку загроз для його економічної безпеки.

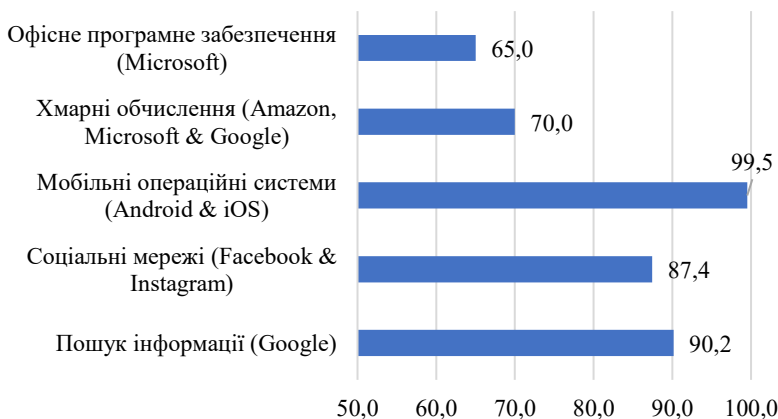


**Рис. 24.1. Частка домінуючих гравців на ринку ЄС в різних сегментах цифрової економіки, %**

*Складено за: [1,2,3,4,5]*

У сфері пошуку інформації спостерігається безпрецедентне домінування: частка Google у європейському сегменті перевищує 90% [1], що фактично позбавляє бізнес альтернативних каналів для забезпечення своєї присутності в пошуковому онлайн-середовищі. Описана залежність робить будь-які зміни алгоритмів чи рекламної

політики визначальними для тисяч компаній, незалежно від їхнього масштабу та сфери діяльності.

Схожі тенденції простежуються й у сфері соціальних комунікацій. Платформи Meta (Facebook, Instagram та WhatsApp) охоплюють більше 87% користувачів соціальних мереж у Європі [2]. Це означає, що цифровий маркетинг та взаємодія з клієнтами у значній мірі визначаються однією корпорацією, яка контролює правила доступу.

Мобільний сегмент характеризується дуополією Apple (iOS) та Google (Android): на європейському ринку частка Android становить близько двох третин, тоді як iOS охоплює майже третину споживачів [3]. Разом ці компанії формують замкнені середовища, де контроль здійснюється не лише через операційні системи, але й через магазини додатків, що визначають канали розповсюдження цифрових продуктів.

Ще однією критично важливою сферою є хмарні обчислення. Тут провідні позиції займають Amazon, Microsoft та Google, які сукупно контролюють близько 70% європейського ринку [4]. Для організацій це створює подвійний ризик: 1) високу залежність від інфраструктури, розташованої поза юрисдикцією ЄС; 2) уразливість до зміни цінових та технічних умов доступу.

Окремо слід відзначити роль Microsoft: використання Office 365 складає близько 65% у корпоративному секторі ЄС [5], що означає суттєве домінування у сфері документообігу та бізнес-комунікацій.

Попри беззаперечні переваги, пов'язані з розвитком цифрової інфраструктури та розповсюдженням інноваційних сервісів, домінування Big Tech супроводжується низкою системних ризиків з довгостроковими наслідками. Концентрація влади у ключових сегментах цифрової економіки поступово змінює логіку конкуренції. Це призводить до формування «цифрових бар'єрів», які ускладнюють вихід нових учасників на ринок, звужують спектр доступних технологічних альтернатив і послаблюють здатність бізнесу зберігати стратегічну автономію. Для держав така ситуація означає не лише економічну, а й регуляторну залежність від глобальних платформ, чії рішення часто виходять за межі національної юрисдикції та визначають правила гри у стратегічно важливих секторах. У підсумку негативні наслідки домінування Big Tech слід розглядати не лише крізь призму класичного порушення ринкових механізмів, а як комплексний виклик економічній безпеці. Він проявляється у гальмуванні інноваційних процесів, викривленні цінової політики, появі бар'єрів доступу до



ринків, зниженні мобільності капіталу та посиленні залежності від закритих технологічних екосистем.

Домінування Big Tech послаблює стимули для технологічного оновлення. Замість розвитку конкурентних продуктів провідні корпорації часто інтегрують потенційних конкурентів у власні платформи. За наявними підрахунками, компанії з «великої п'ятірки» в середньому поглинають один стартап кожні одинадцять днів, що призвело до понад 190 придбань лише протягом шести років [6]. Приклади таких угод: купівля Apple французької компанії Datakalab у 2023 р. та придбання Meta шведського стартапу Mapillary у 2020 р. Подібні практики становлять системну загрозу для європейського інноваційного середовища, адже компанії з унікальними технологіями втрачають шанс на самостійний розвиток, а їхні рішення інтегруються у глобальні екосистеми Big Tech, звужуючи простір для появи незалежних гравців.

Монопольне становище дає корпораціям змогу формувати цінову політику поза ринковими механізмами. Особливо це помітно у випадках ефекту lock-in, коли організації опиняються «замкненими» у сервісах одного постачальника і не мають можливості швидко перейти до альтернатив [7]. У хмарному сегменті Microsoft встановила умови ліцензування Windows Server та SQL Server, які роблять використання цих продуктів у конкурентних хмарах суттєво дорожчим, ніж на Azure. За оцінками CISPE (Cloud Infrastructure Services Providers in Europe), це створює для бізнесу ЄС понад 1 млрд євро додаткових витрат щороку і фактично обмежує конкуренцію. Водночас Apple утримує комісію до 30% у App Store, формуючи ціни для розробників та споживачів, що стало предметом антимонопольного провадження Єврокомісії. Google через сервіс Shopping надавав пріоритет власним оголошенням у пошуку, і остаточним рішенням Суду ЄС у 2024 р. підтверджено штраф у 2,4 млрд євро, накладений ще у 2017 р. Amazon у межах Marketplace віддавав перевагу своїм товарам, що підтверджено розслідуванням Єврокомісії. Усі ці практики безпосередньо впливають на структуру витрат і ціни: компанії змушені пристосовуватися до умов великих корпорацій, а ринкове ціноутворення визначається політикою кількох глобальних гравців, що підриває фінансову автономію бізнесу та створює довгострокові ризики для економічної безпеки.

Вплив Big Tech поширюється й на можливість компаній виходити на цифрові ринки. У 2023 р. Європейська комісія розпочала

антимонопольне розслідування щодо інтеграції сервісу Teams у пакет Microsoft 365, що створювало перевагу для власного продукту корпорації та ускладнювало вихід на корпоративний сегмент альтернативних сервісів, таких як Slack. Подібні механізми демонструють, як завдяки монопольному становищу нові гравці стикаються з непропорційно високими бар'єрами доступу до користувачів.

У сфері цифрової реклами аналогічні обмеження виявлені у діяльності Meta. Європейська комісія у 2023 р. розпочала розслідування моделі «pay-or-consent», коли доступ до сервісів Facebook та Instagram надавався лише за умови збору персональних даних або оплати. Такий підхід був розцінений як порушення положень Digital Markets Act, оскільки позбавляв бізнес можливості працювати з клієнтами на умовах збереження приватності.

Концентрація цифрової влади впливає на практику інвестиційних рішень, зокрема спрямовуючи фінансування у проекти, що здатні інтегруватися у вже сформовані платформи. Хоча зазначене не визначає загальний обсяг венчурного фінансування в ЄС, але створює додатковий дисбаланс у його розподілі. У поєднанні з інституційними та ринковими чинниками це пояснює, чому рівень венчурних інвестицій у ЄС становить близько 0,3% ВВП порівняно з понад 0,9% у США [8].

Додатковим чинником, що впливає на мобільність капіталу, є явище kill zones, яке виникає після поглинання стартапів великими корпораціями. У таких випадках венчурні інвестори обережніше ставляться до фінансування аналогічних напрямів, що знижує інноваційну динаміку та підсилює залежність від домінантних гравців. Як показує дослідження Gugler та ін., подібні ефекти не обмежуються короткостроковою перспективою: у низці сегментів вони мають триваліший вплив, формуючи структурні дисбаланси у венчурному фінансуванні та послаблюючи розвиток незалежних інноваційних екосистем у ЄС [9].

Економічний ефект монополізації цифрових ринків виходить за межі окремих компаній і має макрорівневий вимір для державних фінансів та структури доходів ЄС.

По-перше, відбувається «вимивання» фінансових ресурсів через податкові оптимізації транснаціональних платформ: оцінки дослідників свідчать про істотні недонадходження корпоративного податку [10], які

нові правила глобального мінімального оподаткування лише частково покликані скоригувати.

По-друге, формується перманентний дисбаланс для малих та середніх підприємств: взаємодія МСП із платформами відбувається із вкрай слабких позицій, браком інформаційної прозорості та залежністю від інтегрованих сервісів (реклама, логістика, аналітика). Дослідження Європарламенту зафіксувало, що МСП у цифровій рекламі часто не мають достатніх даних і «важелів» для забезпечення справедливої представленості, що безпосередньо підвищує їхні витрати на залучення клієнтів та ускладнює планування [11].

По-третє, прибутки та додана вартість дедалі більше концентруються у невеликій групі «суперзіркових» цифрових компаній. Це посилює розрив у прибутковості між великими платформами та рештою учасників ринку. Аналітика Європейської комісії показує зростання частки таких компаній у сукупних прибутках корпоративного сектору ЄС, що узгоджується з міжнародними спостереженнями про перерозподіл ренти на користь верхнього сегмента фірм [12].

Отже, домінування Big Tech в ЄС носить системний характер: воно проявляється у монополізації ключових сегментів цифрової економіки, формуванні залежності бізнесу від глобальних платформ, послабленні позицій МСП та концентрації прибутків у невеликій групі корпорацій. Такі тенденції підривають економічну безпеку організацій, знижують їхню автономію та створюють довгострокові ризики для конкурентного середовища. У цьому контексті постає завдання розробки та впровадження інструментів digital-менеджменту, здатних мінімізувати негативні наслідки монополізації та забезпечити економічну безпеку бізнесу в умовах цифрової залежності.

#### **24.2. Інструменти digital-менеджменту для забезпечення економічної безпеки організацій**

У сучасних умовах домінування Big Tech європейські компанії стикаються з низкою системних проблем, що безпосередньо впливають на їхню цифрову автономію та економічну безпеку. Основними наслідками такого становища є втрата контролю над даними користувачів, обмеження у прийнятті стратегічних рішень, висока

залежність від зовнішніх платформ для маркетингу та аналітики, а також підвищені ризики кібератак і витоку інформації.

Для кожного ідентифікованого наслідку домінування Big Tech визначено відповідний інструмент digital-менеджменту, застосування якого спрямоване на посилення економічної безпеки бізнес-організацій ЄС. Розглянемо більш детально кожен із запропонованих інструментів.

*1. Втрата контролю над даними користувачів та аналітикою.*

Залежність від Big Tech у сфері аналітики проявляється насамперед у стратегічному вимірі. Передаючи збір і обробку даних зовнішнім платформам, організації фактично делегують здатність самостійно формувати уявлення про власних клієнтів. Це знижує стратегічну автономію: рішення ухвалюються на основі інтерпретацій, сформованих алгоритмами Big Tech, а не внутрішньої аналітики.

Адекватна відповідь на цю проблему полягає не лише у виборі альтернативних інструментів, а передусім у побудові корпоративної політики управління даними. Йдеться про формалізацію внутрішніх правил збору, зберігання й аналізу даних, формування окремих центрів відповідальності та інтеграцію аналітики у систему стратегічного планування організацій. Так, у низці європейських компаній вже запроваджено внутрішні системи аналітики, що дозволяють повністю контролювати процес обробки даних і дотримання регуляторних норм. Проте практична реалізація зазначеного характеризується певними обмеженнями, які мають бути враховані. По-перше, менеджмент організацій часто стикається з браком достатніх даних для повноцінної аналітики, що ускладнює розробку прогнозних моделей. По-друге, створення внутрішніх систем вимагає не стільки технічних інвестицій, скільки формування нових управлінських компетенцій. Для подолання цих обмежень доцільним є впровадження галузевих форм співпраці, коли кілька компаній створюють спільні дата-пули для взаємного посилення аналітики. У перспективі це може стати основою для розвитку європейських дата-альянсів, які дозволять бізнесу зменшити залежність від глобальних корпорацій.

*2. Ризик витоку даних та порушень цифрової безпеки.*

Критичним проявом залежності від Big Tech є вразливість бізнесу до порушень конфіденційності та витоку даних. Використання сторонніх платформ для зберігання й обробки інформації означає, що компанії фактично передають контроль над приватними даними клієнтів зовнішнім корпораціям. У випадку інцидентів із витоками чи

недотриманням вимог GDPR саме бізнес залишається відповідальним перед регуляторами.

Інструменти digital-менеджменту в цьому контексті мають зосереджуватися на регуляторній відповідності та внутрішньому контролі. Йдеться про розробку політик кібербезпеки та управління ризиками, які включають регламентацію доступу до даних, аудит операцій, регулярні перевірки й навчання персоналу. Європейська практика, зокрема у банківському секторі та телекомунікаціях, демонструє ефективність такого підходу: багаторівневі системи доступу, моніторинг транзакцій у режимі реального часу, внутрішні перевірки на відповідність стандартам безпеки.

Для компаній, які не можуть утримувати власні великі команди, альтернативою є використання аутсорсингових рішень у форматі «security-as-a-service» (SECaaS). Це дозволяє інтегрувати захисні інструменти без значних капітальних витрат і водночас забезпечити відповідність регулятивним вимогам. Перспективним напрямом також є впровадження data governance-систем, які поєднують політики управління даними та безпеки, створюючи прозорий і контрольований базис для роботи з інформацією.

### *3. Вразливість до кібератак через сторонні сервіси.*

Інший вимір залежності від Big Tech пов'язаний з тим, що компанії довіряють безпеку власних даних зовнішнім інфраструктурам, які перебувають поза їхнім контролем. Це створює подвійний ризик: з одного боку, можливі кібератаки на самих провайдерів, а з іншого – втрата автономії, коли рішення про реагування на інциденти ухвалює не компанія, а зовнішня корпорація. У таких умовах бізнес перетворюється з користувача технологій на заручника сторонніх стратегій в сфері безпеки.

Інструменти digital-менеджменту у відповідь на цей виклик мають спрямовуватися на збереження автономії та диверсифікацію джерел захисту. Насамперед це впровадження власних або партнерських центрів моніторингу та реагування, які дозволяють контролювати інциденти незалежно від хмарних рішень Big Tech. Для малого та середнього бізнесу доцільним є використання вже описаних SECaaS-рішень від незалежних постачальників, що працюють поза екосистемами глобальних корпорацій. Це створює конкуренцію, дозволяє розподіляти ризики та уникати монополізованого захисту.

Важливим інструментом також залишаються механізми забезпечення переносимості даних (data portability) та формування стратегій виходу (exit strategies). Вони гарантують сталість управлінських процесів навіть у разі міграції на інший сервіс, що спрощує перехід та дає компанії можливість вийти з екосистем Big Tech без втрати керованості процесами.

*4. Обмежена автономія у прийнятті рішень через зовнішні сервіси.*

Залежність від Big Tech актуалізує питання самостійності компаній у стратегічному управлінні. Багато рішень щодо маркетингу, прогнозування попиту чи ціноутворення ухвалюються під впливом алгоритмів Google, Microsoft, Apple та ін. Ці моделі працюють як «чорні скриньки» і формують рекомендації, які бізнес часто сприймає без можливості критичної перевірки. Сьогодні можна зустріти кейси створення внутрішніх прогнозних систем, наприклад, у великих ритейлерів, які розробляють власні моделі машинного навчання для управління запасами. Проте такі приклади залишаються точковими і не формують системної альтернативи Big Tech.

Саме тому доцільно запропонувати новий управлінський напрям у digital-менеджменті – розвиток внутрішніх AI-керованих систем прийняття рішень. Йдеться не лише про локальні моделі прогнозування, а про побудову цілісних корпоративних систем, які інтегруватимуть дані з внутрішніх процесів (CRM, ERP) і дозволятимуть ухвалювати стратегічні рішення без повної залежності від зовнішніх сервісів. Така система може включати: 1) корпоративні дата-платформи як джерело «сирих» даних; 2) власні алгоритми прогнозування попиту чи поведінки клієнтів; 3) модулі підтримки управлінських сценаріїв (what-if-analysis, сценарне моделювання).

Необхідно відмінити, що ключовим обмеженням щодо реалізації такого підходу є висока вартість створення систем і нестача якісних даних. Але ці бар'єри можуть нівелюватись через вже описані галузеві кооперації. У фінансовому секторі такі підходи випробовуються у вигляді консорціумів банків, які створюють спільні AI-системи для оцінки ризиків. У перспективі подібні моделі можуть бути масштабованими й на інші галузі.

*5. Залежність від рекламних платформ Big Tech.*

Однією з найбільш очевидних та водночас стратегічно вразливих форм залежності бізнесу від Big Tech є орієнтація на їх рекламні

екосистеми. Для багатьох компаній Google Ads чи Meta Ads стають основним, а іноді й єдиним каналом комунікації з цільовою аудиторією. Це створює ситуації, коли будь-які зміни політик чи алгоритмів платформ безпосередньо впливають на фінансові результати бізнесу, зменшуючи керованість та прогнозованість.

Реальний вихід із цієї залежності демонструє сектор ритейлу, де активно розвиваються retail media networks (RMN) – власні рекламні екосистеми торговельних мереж. Вони дозволяють брендам розмішувати рекламу безпосередньо на цифрових ресурсах ритейлерів (вебсайтах, мобільних застосунках, платформах лояльності) та навіть у фізичних магазинах. Такий формат спирається на використання first-party даних про покупців, які ритейлери збирають у процесі транзакцій, що дає можливість більш точного таргетингу та вимірювання ефективності реклами.

На сьогоднішній день RMN стали одним із найшвидше зростаючих каналів цифрової реклами. Для самих ритейлерів це означає нове джерело доходу і стратегічну автономію, оскільки вони не лише контролюють рекламну інфраструктуру, а й утримують критичний канал доступу до споживача без посередництва Big Tech. Варто відмітити, що у ритейлі можливість реалізації таких кейсів пояснюється наявністю двох ключових чинників: 1) значні обсяги first-party даних, які формуються в результаті щоденних транзакцій та програм лояльності; 2) ритейлери мають розгалужені канали прямої взаємодії з клієнтами, що дає змогу інтегрувати рекламні інструменти у власну цифрову інфраструктуру та контролювати повний цикл від показу реклами до покупки. Саме ці характеристики роблять галузь найбільш придатною для формування корпоративних медіа-платформ.

Водночас безпосередній перенос кейсів ритейлу в інші галузі є неможливим. Зокрема, у B2B-секторах (промисловість, енергетика, будівництво) відсутні масиви даних та широкі комунікаційні канали зі споживачем, що унеможливує створення повноцінних RMN. У секторах із підвищеним регуляторним контролем (фінанси, охорона здоров'я, фармацевтика) існують бар'єри, пов'язані з використанням персональних даних, обмеженнями GDPR та спеціалізованого законодавства, що також стримує розвиток рекламних екосистем на основі first-party даних.

Для таких галузей доцільним є використання альтернативних підходів. По-перше, це створення галузевих консорціумів, які

дозволяють об'єднувати дані кількох компаній для формування спільних комунікаційних платформ. По-друге, важливим напрямом є розвиток власних цифрових сервісів взаємодії з клієнтами (портали, застосунки, системи лояльності), які можуть забезпечити зниження залежності від зовнішніх рекламних каналів навіть без масштабу ритейлу. По-третє, перспективним є використання open-source та кастомних систем маркетингової автоматизації, що дозволяє зберігати контроль над даними в межах організації й уникати залежності від Big Tech як провайдерів SaaS-рішень.

#### *6. Обмеження розвитку цифрового суверенітету.*

Залежність від інфраструктурних сервісів Big Tech дедалі більше постає як стратегічний виклик для європейських підприємств. Організації, які повністю працюють у межах екосистем Google, Amazon чи Microsoft, фактично позбавлені можливості формувати власні цифрові стандарти й архітектури, адже ключові бізнес-процеси здійснюються за правилами зовнішніх постачальників. Це означає не лише технічну, а й управлінську вразливість: компанія делегує контроль над обробкою даних, цифровими каналами комунікацій та умовами доступу до клієнтів глобальним корпораціям, що суттєво обмежує можливості для розвитку власного цифрового суверенітету.

У відповідь на цю проблему в ЄС реалізуються міждержавні ініціативи, зокрема проект GAIA-X, спрямований на створення відкритої та сумісної хмарної інфраструктури для бізнесу й державного сектору. Його мета полягає у формуванні «просторів даних» для стратегічних галузей: охорони здоров'я, енергетики, мобільності, фінансів, які дозволять підприємствам зберігати контроль над власними інформаційними ресурсами та уникати критичної залежності від американських технологічних гігантів.

У корпоративному вимірі спроби відновлення контролю над критичними функціями цифрового управління проявляються у створенні внутрішніх платформ для зберігання й обробки даних, управління клієнтськими комунікаціями та маркетингом. Для великих корпорацій ЄС ця практика вже перетворилася на новий стандарт: компанії інвестують у власні дата-центри, CRM-системи та мобільні застосунки, що дозволяє поступово знижувати роль зовнішніх провайдерів у стратегічних процесах. Прикладом є Telefónica Tech, яка розвиває сервіси у сфері хмарних обчислень, edge-рішень та штучного



інтелекту відповідно до принципів європейського цифрового суверенітету.

Разом із тим для малих і середніх підприємств подібна стратегія часто є недосяжною через фінансові та технологічні бар'єри. У цих випадках доцільно говорити не про створення повноцінних корпоративних дата-екосистем, а про адаптивні моделі часткового суверенітету: використання open-source рішень для CRM та маркетингової автоматизації, а також поступова інтеграція в європейські ініціативи на кшталт GAIA-X.

Загалом розвиток корпоративних цифрових платформ не може повністю усунути залежність від Big Tech, однак він виступає як інструмент поступового набуття автономії. Для великих компаній це вже звична практика, тоді як для менших організацій стратегічна цінність полягає у формуванні гібридних рішень, які дозволяють зменшити ризики й закласти основи власного цифрового суверенітету.

### **24.3. Інституційний вплив на трансформацію digital-менеджменту організацій у протидію домінуванню Big Tech**

Сучасна динаміка розвитку цифрової економіки визначається не лише технологічними інноваціями, а й глибинними інституційними змінами, що окреслюють умови функціонування організацій у глобальному середовищі. У ситуації, коли Big Tech контролюють критичні сегменти цифрової інфраструктури та інформаційних потоків, саме інституційне середовище відіграє ключову роль у забезпеченні автономності цифрового управління. Вплив проявляється у трансформації digital-менеджменту, який поступово виходить за межі інструментального використання платформ і перетворюється на стратегічний ресурс протидії надмірній концентрації влади в цифровому просторі.

Формування інституційного середовища в ЄС безпосередньо спрямоване на обмеження ринкової влади глобальних корпорацій та створення умов для більш автономного розвитку національних і корпоративних цифрових стратегій. Прийняття General Data Protection Regulation стало відправною точкою цих змін, адже воно закріпило принципово нову модель управління даними. У контексті digital-менеджменту впровадження GDPR зумовило три базові трансформації: 1) перехід до нової моделі управління даними, що передбачає їх

мінімізацію, прозорість обробки та забезпечення права на видалення; 2) інституалізацію механізмів отримання й фіксації згоди користувачів у цифрових системах; 3) формування організаційних практик захисту даних через запровадження ролі Data Protection Officer, регулярні оцінки ризиків та інтеграцію принципів «privacy by design» (попередження проблем, мінімум даних, інтеграція у продукт, баланс користь/захист, безпека життєвого циклу, зрозумілі процеси, контроль над даними) у процес розробки цифрових продуктів. У низці європейських корпорацій, зокрема Deutsche Telekom та Siemens, це трансформувалося у створення спеціалізованих підрозділів із data compliance, які інтегрувалися у структуру digital-менеджменту. Їхня робота передбачає моніторинг прозорості алгоритмів, контроль процесів отримання згоди користувачів та включення показників захисту даних у KPI менеджерів цифрових проектів.

В інституційному вимірі залишається низка прогалин, які знижують ефективність протидії ринковій владі глобальних цифрових корпорацій і потребують додаткового врегулювання.

По-перше, невирішеним є питання транскордонної передачі даних: після скасування попередніх угод правова база залишається фрагментарною, що створює вразливість для digital-менеджменту організацій та ставить під сумнів цифровий суверенітет ЄС. Подібні виклики окреслені у дослідженні Європейської ради із захисту даних, яке показує обмеженість інструментів застосування норм GDPR щодо компаній, розташованих за межами ЄЗ, але діяльність яких поширюється на громадян ЄС [13].

По-друге, спостерігається економічна асиметрія, за якої малі та середні підприємства несуть непропорційно високі витрати на дотримання вимог GDPR. Це підтверджуються емпіричними дослідженнями, які засвідчують, що для МСП регуляторний тягар є значно важчим порівняно з великими корпораціями [14]. Аналогічні висновки отримані у контексті технологічних стартапів Каталонії, де підкреслено, що GDPR створює суттєві фінансові й кадрові виклики для малих компаній [15].

По-третє, існує проблема неоднорідності застосування регламенту на національному рівні: відмінності в практиках наглядових органів знижують загальну ефективність контролю за Big Tech. Це підтверджує систематичний огляд літератури, де вказано на фрагментацію у

впровадженні GDPR та нерівномірність правозастосування у різних країнах ЄС [16].

Подальший розвиток регуляторної політики у вигляді Digital Markets Act та Digital Services Act створив правові передумови для обмеження впливу gatekeepers (великих онлайн-платформ, що мають значний вплив на внутрішній ринок та виконують роль посередників між бізнесом і користувачами). Вимоги щодо прозорості алгоритмів, обмеження практик зловживання ринковою владою та посилення відповідальності за контент змусили компанії переосмислити стратегії цифрової присутності. Практика digital-менеджменту почала трансформуватись у напрямку диверсифікації каналів, розвитку різнопланових моделей комунікації та інвестування у власні цифрові рішення. Запроваджене регулювання стало також поштовхом для проєктів на кшталт GAIA-X, які демонструють перехід від безальтернативного використання хмарних сервісів Big Tech до інтеграції європейських інфраструктури. В сфері digital-менеджменту це передбачає перегляд політики управління даними та адаптацію корпоративних процесів під європейські стандарти.

Вдосконалення інституційного середовища у сфері цифрового регулювання передбачає комплекс заходів, спрямованих на подолання виявлених структурних дисбалансів і посилення дієвості норм захисту даних. Насамперед ідеться про формування стабільного механізму транскордонної передачі даних, що ґрунтувався б на прозорих міжнародних угодах та розвитку власних європейських центрів обробки даних, здатних забезпечити автономність управління інформаційними потоками. Не менш важливим є створення адаптивних процедур комплаєнсу для малих і середніх підприємств, які б зменшили регуляторний тягар, зокрема через стандартизовані шаблони, консультаційні сервіси та фінансові механізми підтримки. Крім того, необхідна гармонізація практик правозастосування в межах ЄС шляхом посилення координаційної ролі Європейської ради із захисту даних та запровадження уніфікованих підходів до тлумачення і контролю виконання норм.

Подальше вдосконалення інституційного середовища має полягати у практичній конкретизації вимог Digital Markets Act та Digital Services Act, зокрема через розробку уніфікованих стандартів прозорості алгоритмів, чітких критеріїв виявлення й запобігання зловживанням ринковою владою та механізмів ефективного

моніторингу контенту без надмірного адміністративного навантаження на бізнес. Важливим є також створення європейських систем аудиту алгоритмів і незалежних центрів експертизи, здатних забезпечити контроль за виконанням нових правил у спосіб, що знижує залежність від Big Tech. Для digital-менеджменту організацій зміни мають реалізовуватись через підвищення прозорості бізнес-процесів, необхідність інституційного моніторингу ризиків і включення аудиту алгоритмів у систему стратегічного управління.

У сукупності ці кроки сприятимуть зміцненню цифрового суверенітету, зменшенню залежності від глобальних технологічних корпорацій і підвищенню ефективності digital-менеджменту на корпоративному рівні.

Проблематика цифрового суверенітету в Європейському Союзі набула особливої актуальності в умовах посилення залежності бізнесу від інфраструктури глобальних цифрових корпорацій. У науковому дискурсі цей феномен розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує інституційні, технологічні та нормативні виміри. Так, Santaniello [17] трактує цифровий суверенітет як сукупність атрибутів (контроль над ключовими технологіями, автономність у прийнятті рішень та зниження залежності від зовнішніх акторів). Roberts [18] пропонує нормативний підхід, підкреслюючи, що цифровий суверенітет ґрунтується не лише на технічному контролі, а й на легітимному праві визначати умови функціонування цифрового середовища. На відміну від цього, Baldoni і Di Luna [19] акцентують увагу на технологічному вимірі, визначаючи цифровий суверенітет як здатність забезпечити безперервний доступ до надійних інфраструктурних потужностей, без яких неможливо гарантувати економічну безпеку. Політичний аспект концепту розкривають Hulkó та ін. [20], показуючи, що цифровий суверенітет ЄС стає інструментом протидії зовнішньому впливу та формування автономної європейської цифрової моделі.

Таким чином, у наукових підходах цифровий суверенітет розглядається як стратегічна умова розвитку цифрової економіки ЄС. Його вплив безпосередньо відчують організації, адже реалізація політик і стратегічних програм змінює саму логіку digital-менеджменту: від орієнтації на адаптацію до правил Big Tech до формування управлінських рішень, які підвищують ступінь автономії бізнесу. На практичному рівні це виявляється у підтримці «національних

чемпіонів», таких як OVHcloud (хмарні інфраструктурні сервіси як альтернатива Amazon Web Services чи Microsoft Azure), Deutsche Telekom (телекомунікаційні й хмарні платформи, включно з Open Telekom Cloud як європейською альтернативою глобальним провайдерам) та SAP (корпоративні програмні рішення для управління бізнес-процесами, що виступають заміною продуктам Oracle чи Microsoft Dynamics), які завдяки інституційній підтримці ЄС здатні пропонувати бізнесу альтернативні сервіси. Для digital-менеджменту це означає появу стратегічної опції вибору локальних рішень.

Розвиток національних центрів реагування на кіберінциденти (CERT) безпосередньо впливає на управлінську практику в цифровій сфері. Digital-менеджмент змушений перестати обмежуватися маркетингом та комунікаціями й все частіше інтегрує у себе функції управління ризиками та кіберстійкістю. Це змінює зміст цифрової активності: компанії формують внутрішні системи моніторингу, а інцидент-менеджмент стає частиною щоденної операційної діяльності. В ЄС цей напрям уже має певні напрацювання – зокрема, директива NIS2 і підготовка Cyber Resilience Act закріпили вимоги до обов'язкової звітності про інциденти та мінімальних стандартів безпеки.

Не менш важливою є роль державно-приватних партнерств, які на рівні ЄС інституціоналізуються у вигляді таких програм, як European Alliance for Industrial Data, Edge and Cloud та ініціативи в межах Європейської стратегії даних. Вони формують політичні й правові умови для спільного управління даними та інфраструктурою, задаючи для організацій стандарти відкритості, прозорості та інтероперабельності (здатність різних цифрових систем, платформ і організаційних інфраструктур вільно обмінюватися даними та коректно працювати разом). На середовище digital-менеджменту це впливає через необхідність враховувати зовнішні нормативні вимоги при проектуванні корпоративних процесів (інтеграція стандартів обміну даними, розробки внутрішніх процедур сумісності).

Подальший розвиток інституційних механізмів цифрового регулювання не лише обмежуватиме ринкову владу Big Tech у європейському просторі, але й поступово трансформуватиме саму логіку digital-менеджменту організацій. Якщо на початкових етапах цифрове управління трактувалося переважно як допоміжний інструмент вирішення поточних операційних завдань, то під впливом нових нормативних рамок воно дедалі більше набуватиме стратегічного

характеру. Організації змушені інтегрувати у цифрове управління не тільки питання клієнтського досвіду чи ринкової присутності, але й аспекти контролю за даними, прозорості алгоритмів, локалізації інформаційних потоків і відповідності вимогам кіберстійкості. Такий зсув означає перехід digital-менеджменту від ролі допоміжного інструмента до архітектурної функції, яка визначає можливості автономного розвитку.

Має змінюватись і управлінська логіка: від орієнтації на швидку ефективність до пріоритету довгострокової стійкості. Ключовими стають показники, які відображають контроль за даними, здатність функціонувати у різних регуляторних середовищах, стабільність цифрової інфраструктури та прозорість алгоритмічних процесів.

Водночас перспектива трансформації окреслює низку викликів. Найгострішим серед них є кадровий дефіцит: організаціям бракує менеджерів, здатних поєднувати розуміння ринкової стратегії з компетенціями у сфері регуляторного середовища, кіберстійкості та управління даними. Це потребує перегляду освітніх програм, підготовки нових профілів спеціалістів і перепідготовки чинних управлінських кадрів.

У перспективі digital-менеджмент організацій трансформується у багатовимірну систему, що поєднує стратегічне планування, контроль даних, управління ризиками, розвиток багатоканальних моделей взаємодії та забезпечення стійкості цифрової інфраструктури. Його основною відмінністю від попередніх етапів стане не використання окремих інструментів чи платформ, а здатність проєктувати архітектуру цифрової автономії, у якій Big Tech втрачає своє монопольне становище, що відкриває можливості для диверсифікації і підвищує рівень економічної безпеки організацій ЄС.

Таким чином, матеріали представленого дослідження засвідчують, що вплив Big Tech на економічну безпеку організацій у Європейському Союзі носить системний характер. Концентрація влади у сфері пошуку, комунікацій, мобільних екосистем та хмарних сервісів формує стійкі залежності, які обмежують інноваційний потенціал, ускладнюють ринковий доступ новим учасникам і впливають на розвиток підприємств. Це підтверджує, що стратегічні ризики цифрової монополізації необхідно розглядати не лише як окремі прояви порушення конкурентного середовища, а як багатовимірну загрозу економічній безпеці бізнесу.

У такій ситуації digital-менеджмент може розглядатись як один із дієвих засобів, здатних забезпечити баланс між використанням можливостей цифрової інфраструктури та захистом від надмірної залежності. Запровадження політик управління даними, формування внутрішніх аналітичних систем, розвиток механізмів кіберстійкості, диверсифікація каналів комунікації та створення умов для переносимості даних поступово перетворюють цифрове управління на інструмент збереження автономії організацій. Саме інтеграція цих інструментів у систему стратегічного менеджменту дозволить мінімізувати негативні наслідки домінування Big Tech та підвищити рівень економічної безпеки підприємств.

Подальша трансформація digital-менеджменту в ЄС можлива лише за умови вдосконалення інституційного середовища, яке має не лише закріплювати регуляторні норми, а й створювати умови для їх практичної інтеграції у корпоративні стратегії. Йдеться про формування стабільного механізму транскордонної передачі даних, гармонізацію правозастосування у межах ЄС, запровадження європейських стандартів алгоритмічної прозорості та розвиток незалежних центрів аудиту. Для digital-менеджменту це означатиме розширення інструментарію контролю даних, підвищення ефективності комплаєнсу та можливість впровадження довгострокових моделей автономного розвитку бізнесу. Водночас очікуваним результатом таких змін є, з одного боку, зниження ступеня залежності організацій від Big Tech, а з іншого – формування більшої автономії у тих сегментах, де повна відмова від послуг великих корпорацій є неможливою.

### **Список використаної літератури**

1. Search Engine Market Share Europe. *StatCounter*. URL: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/europe>
2. Social Media Stats Europe. *StatCounter*. URL: <https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/europe>
3. Mobile Operating System Market Share Europe. *StatCounter*. URL: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/europe>
4. European Cloud Providers' Local Market Share Now Holds Steady at 15%. *SRG Research*. URL: <https://www.srgresearch.com/articles/european-cloud-providers-local-market-share-now-holds-steady-at-15>

5. Microsoft Office 365 vs. Google G Suite (EMEA). *ChannelE2E*. URL: <https://www.channele2e.com/news/microsoft-office-365-vs-google-g-suite-emea>
6. Big Tech Acquires a New Company Every 11 Days. *SOMO*. URL: <https://www.somo.nl/big-tech-acquires-a-new-company-every-11-days>
7. Vendor Lock-In and Interoperability: Importance of Interoperability among Cloud Services. *ResearchGate*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383855750\\_Vendor\\_Lock-In\\_and\\_Interoperability\\_Importance\\_of\\_interoperability\\_among\\_cloud\\_services](https://www.researchgate.net/publication/383855750_Vendor_Lock-In_and_Interoperability_Importance_of_interoperability_among_cloud_services)
8. Arnold N. G., Claveres G., Fri J. Stepping Up Venture Capital to Finance Innovation in Europe. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2024/07/10/Stepping-Up-Venture-Capital-to-Finance-Innovation-in-Europe-551411>
9. Gugler K., Szücs F., Wohak U. Start-up acquisitions, venture capital and innovation: A comparative study of Google, Apple, Facebook, Amazon and Microsoft. 2025. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 99. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2025.103148>
10. Global Tax Evasion Report 2024. *EU Tax Observatory*. URL: [https://www.taxobservatory.eu/www-site/uploads/2023/10/global\\_tax\\_evasion\\_report\\_24.pdf](https://www.taxobservatory.eu/www-site/uploads/2023/10/global_tax_evasion_report_24.pdf)
11. Online advertising: the impact of targeted advertising on advertisers, market access and consumer choice. *European Parliament*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662913/IPOL\\_STU%282021%29662913\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662913/IPOL_STU%282021%29662913_EN.pdf)
12. Bustelo J. L. G., Pérez A. M., Meruvia Torrez H. The Determinants of the Concentration of Superstar Firms: Cluster Analysis and Its Relationship with Economic Development and Artificial Intelligence. 2025. *Economies*. Vol. 13, No. 2, Art. 52. URL: <https://doi.org/10.3390/economies13020052> (date of access: 16.09.2025).
13. Finance Threat Landscape 2024. ENISA. URL: [https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-02/Finance%20TL%202024\\_Final.pdf](https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-02/Finance%20TL%202024_Final.pdf)
14. Blind K., Niebel C., Rammer C. The impact of the EU General Data Protection Regulation on product innovation. 2024. *Industry and Innovation*. Vol. 31, No. 3, pp. 311–351. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271858>



15. Smirnova Y., Travieso-Morales V. Tech startups and General Data Protection Regulation: an empirical exploration of compliance challenges. 2025. *Journal of Small Business & Enterprise Development*. Vol. 32, No. 8, pp. 54–82. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2024-0495>
16. Smirnova Y., Travieso-Morales V. Understanding challenges of GDPR implementation in business enterprises: a systematic literature review. 2024. *International Journal of Law and Management*. Vol. 66, No. 3, pp. 326–344. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2023-0170>
17. Santaniello M. Attributes of Digital Sovereignty: A Conceptual Framework. 2025. *Geopolitics*. pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/14650045.2025.2521548>
18. Roberts H. Digital sovereignty and artificial intelligence: a normative approach. 2024. *Ethics and Information Technology*. Vol. 26, Art. 70. <https://doi.org/10.1007/s10676-024-09810-5>
19. Baldoni R., Luna G. D. Sovereignty in the Digital Era: The Quest for Continuous Access to Dependable Technological Capabilities. 2025. *IEEE Security & Privacy*. Vol. 23, No. 1, pp. 91–96. <https://doi.org/10.1109/MSEC.2024.3500192>
20. Hulkó G., Kálmán J., Lapsánszky A. The politics of digital sovereignty and the European Union’s legislation: navigating crises. 2025. *Frontiers in Political Science*. Vol. 7. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1548562>

## *Глава 25*

### *Екологічна та цифрова трансформація як інструменти зміцнення глобальної економічної безпеки: стратегічні цілі та результати Європейського Союзу (І.В. Тараненко, А.Д. Мостова, Г.О. Жихарева-Толстік)*

---

Екологічна (зелена) та цифрова трансформація визначаються як стратегічні інструменти зміцнення глобальної економічної безпеки, в повній мірі це стосується Європейського Союзу. Європейська Зелена угода (European Green Deal) спрямована на зниження енергетичної залежності, мінімізацію кліматичних ризиків та диверсифікацію джерел ресурсів, що безпосередньо зменшує системні загрози для економіки. Водночас цифрова трансформація забезпечує підвищення ефективності бізнесу й державного управління, формує інноваційні бізнес-моделі, зміцнює кіберстійкість і забезпечує інтегрованість європейського ринку в глобальні ланцюги доданої вартості. На початку 2020-х років Європейським Союзом була запроваджена концепція «подвійного переходу» (twin transition), яка наголосила на тому, що інтеграція екологічних і цифрових рішень створює умови для посилення адаптивності та конкурентоспроможності, забезпечує економіку ЄС системними інструментами протидії глобальним викликам, та зменшує вразливість до зовнішніх шоків, що в свою чергу зміцнює економічну безпеку та посилює геополітичну стабільність в довгостроковій перспективі [1].

«Зелена угода» (Green Deal) і «Європа, готова до цифрової ери» (A Europe Fit to the Digital Age) стали фундаментальними напрямками інституційної політики ЄС у 2020–2024 рр. і визначили вектор

розвитку в напрямку сталого і безпечного майбутнього.

Мета дослідження – визначити прогрес у виконанні цільових орієнтирів Стратегічного плану розвитку ЄС на 2020–2024 рр. за пріоритетними напрямками «Зелена угода» (Green Deal) і «Європа, готова до цифрової ери» (A Europe Fit to the Digital Age), і таким чином надати аргументи на користь правильності обраного курсу та виявити виклики, пов'язані з відставанням у досягненні окремих показників.

### **25.1. Європейська Зелена Угода: стратегічні цілі та результати в контексті екологічної безпеки ЄС**

Потужними інноваційними інструментами забезпечення кліматичної та екологічної безпеки ЄС стали амбітна програма Європейського Зеленого курсу (European Green Deal) [2] та політика зеленого переходу (Green transition), а також нова програма Чистий Промисловий курс (Clean Industrial Deal), що за принципом спадкоємності продовжує виконання цілей, поставлених в межах Зеленого курсу. Ці інструменти розроблені у відповідь сучасним глобальним викликам, таким як зміна клімату, дефіцит ресурсів та екологічні загрози людству. Для кращого усвідомлення особливостей імплементації Стратегічного плану розвитку ЄС на 2025–2029 рр. [3], а також нової програми Clean Industrial Deal, що продовжує курс на виконання цілей, поставлених в Європейській Зеленій Угоді, важливо відстежити прогрес у виконанні цілей і завдань за пріоритетним напрямком Green Deal, поставлених в межах попереднього інституційного циклу ЄС та зафіксованих, зокрема, в Стратегічних планах розвитку директоратів Європейської комісії на 2020–2024 рр. [4]. Виявлення ступеню досягнення цілей, а також відставань від запланованих показників за конкретними індикаторами дозволить удосконалити процес зеленого переходу, враховуючи отримані результати при формулюванні цілей на наступні роки. Це буде сприяти успішній імплементації політики зеленого переходу та зміцненню екологічної безпеки.

Європейський зелений курс, запроваджений Європейською комісією у грудні 2019 р., визначений як «нова стратегія зростання» [2] і має на меті позиціонувати ЄС як світового лідера у боротьбі зі зміною клімату та сприянні ефективності використання ресурсів, інноваціям та сталій конкурентоспроможності. Він спрямований на узгодження екологічних цілей з економічними можливостями та передбачає, що перехід до низьковуглецевої економіки забезпечить підвищення добробуту як для бізнесу, так і для громадян. Центральною ідеєю Зеленого курсу є перетворення ЄС на кліматично нейтральну економіку до 2050 року. Ця комплексна мета забезпечується низкою цілей, які передбачають скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 р. порівняно з 1990 р., сприяння збереженню біорізноманіття, впровадження циркулярної економіки та ін.

Для усвідомлення особливостей реалізації Стратегічного плану розвитку ЄС на 2024–2029 рр., нами узагальнено наявні результати виконання довгострокових стратегічних цілей за пріоритетним напрямком Green Deal, протягом попереднього інституціонального циклу 2020–2024 рр. Аналіз відповідних показників, станом на 2024 р. (або на останній доступний рік), виконаний на основі стратегічних планів на 2020–2024 рр. та річних звітів структурних підрозділів (директоратів та виконавчих агентств) Європейської комісії за 2024 р. [4].

У табл. 25.1 показано результати виконання цільових значень показників за пріоритетним напрямком Green Deal у динаміці, для відповідних років: базове значення, проміжне значення, цільове значення, дані за звітністю 2023 р. та 2024 р. (останнє відоме значення). Такий ряд даних дозволяє не лише побачити результат, але також простежити зміну показників у часі.

Як показали результати аналізу, скорочення індикатору **Викиди парникових газів** у 2018 р. відносно 1990 р. становило 25%, а в 2020 р. – лише 20%. Втім після вступу в дію низки стратегічних документів, планів і програм, присвячених протидії кліматичним змінам, до 2022 р. скорочення викидів досягло 32,5%, а за попередніми оцінками на 2023 р. становило 37%. Це свідчить про високу ймовірність досягнення довгострокової мети – скорочення викидів парникових газів до 2030 р. на 55%.

Таблиця 25.1

**Виконання цільових значень показників за напрямком Green Deal\***

| Індикатор                                                               | Базове значення (Рік)                                                                                                   | Проміжне значення (Рік)                         | Цільове значення (Рік)                          | Звіти 2023 р. <sup>1</sup> (Рік)                                                                         | Звіти 2024 р. <sup>1</sup> (Рік)                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Викиди парникових газів (ПГ) порівняно з 1990 р.</b>                 | – 25% чистих викидів <sup>2</sup> ПГ (2018)                                                                             | – 20% чистих викидів ПГ (2020)                  | – 55% чистих викидів ПГ (2030)                  | – 32,5% (2022)                                                                                           | – 37% (2023)                                                                                              |
| Популяція звичайних птахів<br>Індекс: 1990 р. = 100                     | 88,00 (2018)                                                                                                            | Скоротити втрату біорізноманіття (2020)         | Скоротити втрату біорізноманіття (2024)         | 86,24 (2022)                                                                                             | <b>85,03</b> (2023)                                                                                       |
| <b>Ризик застосування пестицидів</b><br>Індекс: 2016 р. = 100           | 100 (2016)                                                                                                              | 73 (2020)                                       | 50 (2030)                                       | 54 (2022)                                                                                                | 54 (2022)                                                                                                 |
| <b>Нітрати в ґрунтових водах</b>                                        | <b>21,05 мг/л</b> (2017)                                                                                                | <b>Скорочення</b> (2020)                        | <b>Скорочення</b> (2024)                        | <b>20,51 мг/л</b> (2021)                                                                                 | <b>20,65 мг/л</b> (2022)                                                                                  |
| <b>Площа під органічним землеробством</b>                               | <b>7,99%</b> (2018)                                                                                                     | <b>Зростання</b> (2022)                         | <b>Зростання</b> (2024)                         | <b>9,09%</b> (2020)                                                                                      | <b>10,5%</b> (2022)                                                                                       |
| Розмір зеленої економіки                                                | <b>Валова додана вартість: €292797 млн</b><br><b>Зайнятість (в еквіваленті повній зайнятості): 4 503000 осіб</b> (2017) | <b>Зростання</b><br><br><b>Зростання</b> (2022) | <b>Зростання</b><br><br><b>Зростання</b> (2025) | <b>€341218 млн</b><br><br><b>5 065000 осіб</b> (2020)                                                    | <b>€368502 млн</b><br><br><b>5 065000 осіб</b> (2021)                                                     |
| <b>Частка екологічної економіки в ВВП ЄС</b>                            | <b>2,2%</b> (2017)                                                                                                      | <b>Зростання</b> (2022)                         | <b>Зростання</b> (2024)                         | <b>2,53%</b> (2020)                                                                                      | <b>2,49%</b> (2021)                                                                                       |
| Частка циркулярних матеріалів                                           | <b>11,5%</b> (2017)                                                                                                     | <b>Зростання</b> (2022)                         | <b>Зростання</b> (2024)                         | <b>11,5%</b> (2022)                                                                                      | <b>11,8%</b> (2023)                                                                                       |
| Інтенсивність викидів ПГ при споживанні енергії<br>Індекс 2000 р. = 100 | <b>86,9</b> (2017)                                                                                                      | <b>81,2</b> (2021)                              | <b>Скорочення</b> (2022)                        | <b>Скорочення</b> (2023)                                                                                 | <b>83,6</b> (2024)                                                                                        |
| Економічні втрати, пов'язані з кліматом                                 | <b>Загальні втрати: €13492 млн.</b><br><b>Середні втрати за 30 років: €30,26 на душу населення</b> (2017)               | <b>Скорочення</b> (2022)                        | <b>Скорочення</b> (2024)                        | <b>Загальні втрати: €17657 млн.</b><br><b>Середні втрати за 30 років: €39,5 на душу населення</b> (2022) | <b>Загальні втрати: €20107 млн.</b><br><b>Середні втрати за 30 років: €44,84 на душу населення</b> (2022) |

Продовження Таблиці 25.1

| Врахування кліматичного фактору в бюджеті ЄС (MFF <sup>3</sup> )                             | 21% <sup>4</sup><br>(2014-2020, попередній MFF)                                                         | н/д <sup>5</sup>                                                                   | 30%<br>(2021-2027, поточний MFF)                                                                                                 | 32,6%<br>(2023)                                                                                       | 34,32%<br>(2024)                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень середніх викидів CO <sub>2</sub> від нових автомобілів (за системами NEDC, WLTP)      | 20,4 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) (2018)                                                                | 95 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) або 115,14 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2020)     | 95 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) або 115,14 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2024)                                                   | 108,1 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2022)                                                             | 106,6 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2023)                                                             |
| Рівень середніх викидів CO <sub>2</sub> від нових мікроавтомобілів (за системами NEDC, WLTP) | 158,1 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) (2018)                                                               | 147 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) або 189,92 г CO <sub>2</sub> /км (за WLTP) (2020) | 147 г CO <sub>2</sub> /км (NEDC) або 189,92 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2024)                                                  | 183,8 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2022)                                                             | 180,8 г CO <sub>2</sub> /км (WLTP) (2023)                                                             |
| Частка відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії, %                      | 19,1 (2018)                                                                                             | 20,0 (2020)                                                                        | 32,0 (2030)                                                                                                                      | 23,0 (2022)                                                                                           | 24,5 (2023)                                                                                           |
| Кількість продуктів EU Ecolabel (Екологічне маркування ЄС)                                   | 77 358 продуктів (2019)                                                                                 | Зростання (2022)                                                                   | Зростання (2024)                                                                                                                 | 88 921 продуктів (2023)                                                                               | 98 977 продуктів (2024)                                                                               |
| Індекс екологічних інновацій 2013 р. = 100                                                   | 109,44 (2018)                                                                                           | Зростання (2022)                                                                   | Зростання (2024)                                                                                                                 | 121,47 (2022)                                                                                         | 127,5 (2024)                                                                                          |
| Утворення та переробка побутових відходів                                                    | Утворення відходів: 504 кг/людину. Переробка і компостування: 47,2%. Захоронення відходів: 24,6% (2019) | н/д                                                                                | Утворення відходів: Скорочення. Переробка і компостування: 50% <sup>6</sup> . Захоронення відходів: до 10% до 2035) <sup>7</sup> | Утворення відходів: 513 кг/людину. Переробка і компостування: 48,5%. Захоронення відходів: 23% (2022) | Утворення відходів: 513 кг/людину. Переробка і компостування: 48,5%. Захоронення відходів: 23% (2022) |

<sup>1</sup>Останнє відоме значення<sup>2</sup>Чисті викиди парникових газів (ПГ) – різниця між кількістю виробленого ПГ і кількістю видаленого з атмосфери.<sup>3</sup>MFF (multiannual financial framework) – довгостроковий бюджет ЄС, як правило охоплює 7-річний період.<sup>4</sup>Оцінка на основі асигнувань на зобов'язання (англ. commitment appropriations).<sup>5</sup>Проміжні цілі не встановлені, в 2021–2027 рр. очікується коливання витрат за роками.<sup>6</sup>65% до 2035 р.<sup>7</sup>Цілі визначені на 2035 р. Рамковою директивою по відходам 2024 (Waste Framework Directive 2024).

\*Складено за: [4]

Важливим цільовим індикатором за напрямом Зеленого курсу «Захист, збереження та відновлення біорізноманіття», є *Популяція*

звичайних птахів. Цей показник демонструє стан біорізноманіття та цілісність екосистем, відображаючи тиск з боку людської діяльності. Довгострокові тенденції показують, що між 1990 і 2022 рр. індекс популяцій 168 звичайних птахів в ЄС зменшився на 14 п., а в 2023 р. скорочення індексу перевищило 15 п. Держави ЄС повинні значно посилити діючу політику та запровадити нові заходи, щоб забезпечити відновлення популяцій і біорізноманіття в цілому.

Спостерігається швидка зміна індикатору *Ризик застосування пестицидів* у бік скорочення. Показник ґрунтується на статистиці кількості хімічних активних речовин у засобах захисту рослин, представлених на ринку. Індекс, який дорівнював 100 у 2016 р., скоротився до 54 в 2022 р., наблизившись до цільового значення 50 в 2030 р. Більш актуальні дані наразі відсутні.

Також сприятливою є довгострокова динаміка *вмісту нітратів у ґрунтових водах* з 21,05 мг/л (2017 р.) до 20,51 мг/л (2021 р.), хоча наступного 2022 р. показник дещо погіршився до 20,65 мг/л.

Впевнено зростають *площі під органічним землеробством* з 7,99 (2018 рік) до 9,09 (2020 р.) та 10,5% (2022 р.).

*Розмір зеленої економіки* показує внесок секторів економіки, що виробляють екологічні продукти. Сектор екологічних товарів і послуг (environmental goods and services sector, EGSS) це сектор економіки, який виробляє екологічні продукти, тобто товари та послуги для захисту навколишнього середовища або управління ресурсами [5]. Товари і послуги для захисту навколишнього середовища запобігають, зменшують і усувають забруднення або будь-яке інше погіршення стану навколишнього середовища. Також сюди включені заходи, спрямовані на відновлення деградованих середовищ існування та екосистем. Прикладами є електромобілі, каталізатори та фільтри для зменшення викидів забруднюючих речовин, послуги з очищення стічних вод та відходів або шумоізоляційні роботи. Товари і послуги для управління ресурсами захищають запаси природних ресурсів від виснаження. Прикладами є виробництво відновлюваної енергії, енергоефективні та пасивні будівлі, опріснення морської води або відновлення дощової води [6].

*Розмір зеленої економіки* вимірюється двома показниками. *Валова додана вартість* (ВДВ) являє собою внесок виробництва екологічних товарів і послуг у валовий внутрішній продукт у мільйонах євро. *Зайнятість* вимірюється в еквіваленті повної зайнятості, у виробництві

екологічних товарів і послуг. У 2017 р. ВДВ склала 292 797 млн євро, а повна зайнятість в еквіваленті склала 4 503 000 осіб. Станом на 2020 р. вони зросли на 16,5 та 12,5% і досягли €341 218 млн та 5 065 000 осіб відповідно. У 2021 р. ВДВ зросла на 27 284 млн євро і склала 368 502 млн євро, більш актуальні дані відсутні. Частка «зеленої» економіки в загальному ВВП ЄС у 2017 р. становила 2,2%. Цей показник вимірює прогрес ЄС на шляху до зеленого переходу. Зростання показника станом на 2020 р. до 2,53% і незначне скорочення до 2,49% в 2021 р. свідчать про повільну та нестійку динаміку зеленого переходу ЄС.

У свою чергу, зростання показника *Частка екологічної (зеленої) економіки в загальному ВВП ЄС* з 2,2 у 2017 р. до 2,53% у 2020 р. засвідчило певний прогрес зеленого переходу в різних секторах економіки ЄС в цей період. Втім у 2021 р. цей показник скоротився до 2,49%.

Така складова Європейського зеленого курсу, як циркулярна економіка, відображена в показнику *Частка циркулярних матеріалів*. Коефіцієнт використання циркулярних матеріалів визначається як відношення циркулярного використання матеріалів до загального використання матеріалів. Цей показник демонструє дуже мляву динаміку: в період з 2017 по 2022 р. залишався на рівні 11,5%, і лише у 2023 р. зріс до 11,8%.

Спрямування Європейського зеленого курсу на скорочення кліматичного тиску відображає індикатор *Інтенсивність викидів парникових газів при споживанні енергії*, який розраховується як співвідношення між викидами парникових газів в енергетиці та загальним валовим внутрішнім споживанням енергії. Значення індексу у 2000 р. становило 100, базове значення у 2017 р. – 86,9. У звітах зафіксовано зниження індексу станом на 2024 р. до 83,6.

*Економічні втрати, пов'язані зі зміною клімату* це показник, який вимірює економічні втрати від стихійних лих, пов'язаних з погодою та кліматом, виражені в економічних збитках на рік (у поточних значеннях) та в євро на одного мешканця. Дані представлені у вигляді згладжених часових рядів на основі 30-річних ковзних середніх, а не річних показників. Загальні втрати у 2017 р. склали 13 492 млн євро, а середні втрати (за 30 років) – 30,26 євро на душу населення. У 2022 р. спостерігалось зростання показника. Загальні втрати склали 17 657 млн євро, а середні втрати (за 30 років) склали 39,5 євро на душу населення.



У 2023 р. зростання продовжилося, загальні втрати склали 20 107 млн євро, а середні втрати (за 30 років) склали 44,84 євро на душу населення.

*Врахування кліматичного фактору в бюджеті Європейського Союзу* відображає частку витрат, пов'язаних зі зміною клімату, в MFF (multiannual financial framework) – довгостроковому бюджеті ЄС, який, як правило, охоплює 7-річний період). Базове значення становило 21% у 2014–2020 рр. Щорічні цілі за цим показником не встановлені, очікується, що в період з 2021 по 2027 рр. витрати будуть коливатися за роками і становитимуть в середньому 30%. За оцінками, у 2023 р. названий індикатор становив 32,6%, а у 2024 р. 34,32%. Оцінка здійснюється на основі т.з. асигнувань на зобов'язання (commitment appropriations).

Завдяки новим стандартам CO<sub>2</sub> до 2035 р. всі нові автомобілі та мікроавтобуси, зареєстровані в Європі, матимуть нульовий рівень викидів. Як проміжний крок до нульових викидів, *середні викиди нових автомобілів повинні скоротитися на 55% до 2030 р., а нових мікроавтобусів – на 50% до 2030 р.* Така тенденція мала б забезпечити нульовий рівень викидів на автомобільному транспорті у 2050 р.

Згідно з наявними даними, *базовий рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> від нових автомобілів* у 2018 р. становив 20,4 г CO<sub>2</sub>/км за стандартом NEDC. У 2020 р. він зріс до 95 гCO<sub>2</sub>/км за стандартом NEDC або 115,14 г CO<sub>2</sub>/км за стандартом WLTP. Можна припустити, що це обумовлено, перш за все, зростанням кількості нових автомобілів. Цільовий показник на 2024 р. встановлений на рівні 2020 р. Втім у 2022 р. зафіксоване зростання викидів до 108,1 г CO<sub>2</sub>/км. І хоча у 2023 р. цей показник дещо скоротився до 106,6 г CO<sub>2</sub>/км, він значно перевищує цільовий рівень.

Що стосується *нових мікроавтобусів*, у 2018 р. базовий рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> становив 158,1 г CO<sub>2</sub>/км (за системою NEDC). До 2020 р. цей показник скоротився до 147 г CO<sub>2</sub>/км (за системою NEDC) або 189,92 г CO<sub>2</sub>/км (за системою WLTP), на цьому ж самому рівні був встановлений цільовий показник на 2024 р. Станом на 2022 р. відбулося зростання до 183,8 г CO<sub>2</sub>/км, у 2023 р. мало місце певне скорочення до 180,8 г CO<sub>2</sub>/км, що втім суттєво перевищує цільове значення 2024 р. і майже не демонструє прогрес в досягненні цілей нульового викиду до 2050 р., а також цілей, встановлених на 2030 р.

*Частка відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії* зросла з 19,1% у 2018 р. до 23,0 у 2022 р. та 24,5% у 2023 р. Це

свідчить про впевнений прогрес у досягненні цільового значення 32% до 2030 р.

*Кількість продуктів з екологічним маркуванням ЄС (EU Ecolabel)* постійно зростала з 77 358 продуктів у 2019 р. до 88 921 у 2023 р. та 98 977 у 2024 р. Таки й тренд відповідає цільовій спрямованості на зростання показника.

*Індекс екологічних інновацій* у 2013 р. становив 100, у 2018 р. підвищився до 109,44, а в 2022 р. – до 121,47. Тенденція до зростання продовжилася, в 2024 р. досягнуто значення індексу 127,5, що цілком відповідає цільовій спрямованості. Індекс вимірює ефективність екологічних інновацій у державах-членах ЄС на основі 12 показників у п'яти тематичних сферах – еко-інноваційні ресурси (eco-innovation inputs), еко-інноваційна діяльність (eco-innovation activities), еко-інноваційні результати (eco-innovation outputs), ефективність використання ресурсів (resource efficiency) та соціально-економічні результати (and socio-economic outcomes) [7]. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне уявлення про ефективність екологічних інновацій.

Динаміка показника *Утворення та переробка побутових відходів* також відповідає цілям Європейського зеленого курсу. Базове значення утворення побутових відходів у 2019 р. становило 504 кг/особу, частка переробки та компостування – 47,2%, а захоронення – 24,6%. Ціль з переробки та компостування у 2024 р. становить 50% та 65% до 2035 р. До 2035 р. захоронення відходів слід скоротити до 10%. Утворення побутових відходів у 2022 р. становило 513 кг/особу, переробка та компостування – 48,5%, а захоронення – 23%. Більш актуальні дані наразі відсутні.

За результатами аналізу виявлено, що 13 із 17 проаналізованих показників у цілому продемонстрували відповідність поставленим цільовим значенням, що свідчить про позитивний вплив зеленого переходу на рівень екологічної безпеки Європейського Союзу.

Найкращі результати отримані за напрямками, пов'язаними з *викидами парникових газів*, у тому числі при *споживанні електроенергії*, та *фінансуваням з бюджету Європейського Союзу протидії несприятливим кліматичним впливам*. Також впевнено зростає *частка відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії* та *частка екологічної економіки в ВВП ЄС*. Це свідчить про першочергову увагу з боку керівних інституцій ЄС до виконання надзвичайно

амбітних цілей стосовно протидії змінам клімату і глобальному потеплінню.

В аграрному секторі, згідно з встановленими цільовими орієнтирами до 2030 р., впевнено скорочується *ризик застосування пестицидів*. Також має місце тенденція до скорочення *вмісту нітратів у ґрунтових водах*, та зростання *площі під органічним землеробством*. Хоча кількісні цілі на 2024 р. та пізніше за цими показниками не були поставлені, втім останні відомі результати станом на 2022 р. показали позитивну динаміку.

*Зростання частки циркулярних матеріалів* є скоріше формальним і в 2023 р. становить лише 0,3% порівняно з базовим 2017 р.

Зростання, згідно з встановленими цілями, *розміру зеленої економіки і частки зеленої економіки у ВВП Євросоюзу* демонструє прогрес зеленого переходу Європейської економіки.

Постійно зростає *кількість продуктів, що мають екологічне маркування ЄС (EU Ecolabel)*. Також виявлена позитивна динаміка *індексу екологічних інновацій* свідчить про вдосконалення інноваційних засад зеленого переходу.

Виконання цільових орієнтирів за названими індикаторами свідчить про ефективність політики ЄС у напрямку зеленого курсу та доцільність дотримання наявної динаміки показників при виконанні цілей і завдань Стратегічного плану розвитку ЄС на 2024–2029 рр.

Водночас 4 індикатори (*Популяція звичайних птахів, Економічні втрати, пов'язані зі зміною клімату, Рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> від нових автомобілів, Рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> від нових мікроавтобусів*) показали відставання від цільових значень, і у експертів є сумніви щодо виконання цільових показників до 2030 р.

Окреслені результати зеленого переходу безпосередньо корелюють із підвищенням рівня екологічної безпеки в Європейському Союзі [8; 9]. Системне скорочення викидів парникових газів, нарощування частки відновлюваної енергетики та розвиток екологічної економіки зменшують залежність ЄС від викопних енергоносіїв і підвищують стійкість енергетичної системи до зовнішніх ризиків. Це створює умови для зміцнення енергетичної автономії Євросоюзу [10; 11], що є ключовим елементом його екологічної та економічної безпеки в умовах зростаючих геополітичних викликів.

Особливе значення має також прогрес у сільському господарстві, адже зменшення використання пестицидів і нітратів у ґрунтових водах

прямо впливає на якість довкілля, безпечність харчових продуктів і здоров'я населення. Розширення площ органічного землеробства формує більш безпечні та екологічно відповідальні виробничі ланцюги, що відповідає концепції «від лану до столу» та Стратегії «Farm to Fork» [12]. Ці заходи сприяють не лише охороні довкілля, а й формуванню довгострокових гарантій продовольчої безпеки.

Водночас індикатори, які демонструють відставання, акцентують на необхідності посилення заходів із захисту біорізноманіття та адаптації до кліматичних ризиків. Зменшення популяції звичайних птахів є маркером деградації екосистем, що може мати довгострокові негативні наслідки для стабільності природного середовища. Економічні втрати від змін клімату свідчать про вразливість ЄС до екстремальних погодних явищ, а відставання у зниженні викидів від автотранспорту означає потребу прискореного переходу до електромобільності та розвитку сталої мобільності.

Таким чином, європейський зелений перехід є не лише інструментом досягнення кліматичних цілей, а й фундаментальною передумовою екологічної безпеки ЄС. Досягнутий прогрес підтверджує, що стратегія Green Deal має системний вплив на зменшення екологічних ризиків, підвищення стійкості економіки та суспільства до зовнішніх загроз і забезпечення сталого розвитку. Подальше виконання цільових показників, закладених у стратегічні документи ЄС, має стати ключовим фактором безпечного та екологічно відповідального майбутнього.

## **25.2. Стратегічні пріоритети Європи на шляху до цифрової ери**

Цифрова трансформація в сучасних умовах розглядається як ключовий фактор соціально-економічного розвитку та національної безпеки [13, с. 519]. Для Європейського Союзу формування цифрової економіки та цифрового суспільства є одним із стратегічних завдань, що має забезпечити стійкість економічного зростання, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність. У зв'язку з цим до Стратегічного порядку денного на 2020-2024 роки було включено пріоритет «Європа, готова до цифрової ери» (A Europe Fit to the Digital Age) [14].

У 2021 р. Європейська Комісія запропонувала програму Цифрового десятиліття (Europe's Digital Decade) [15], яка поставила конкретні цілі стосовно цифрової трансформації Європи до 2030 р. Ця програма

керується планом цифрової трансформації економіки та суспільства ЄС – «Цифровим компасом до 2030 р.» [16]. Цифрова трансформація орієнтована на створення інноваційної людиноорієнтованої безпечної цифрової екосистеми і передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування єдиного цифрового простору, який включає: розвиток цифрових навичок населення, створення безпечної та ефективної цифрової інфраструктури, підтримка цифрової трансформації бізнес-сектору та забезпечення цифровізації державного управління та державних послуг [17].

Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС [18] була започаткована у 2015 р. та мала на меті сприяти економічному зростанню, збільшенню робочих місць, конкуренції, інвестиціям та інноваціям у ЄС, базуючись на трьох складових:

1. Кращий доступ для споживачів і компаній до цифрових товарів і послуг по всій Європі.

2. Створення належних та рівних умов для розвитку цифрових мереж та інноваційних послуг.

3. Максимізація потенціалу зростання цифрової економіки.

Для кращого розуміння шляхів імплементації Стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС та досягнення цифрових цілей до 2030 р. доцільно провести аналіз досягнень в рамках реалізації пріоритету «Європа, готова до цифрової ери» за період 2020–2024 рр. Оцінювання виконання цілей є важливим для визначення ефективності цифрової стратегії та викликів, що залишаються актуальними в перспективі до 2030 р.

Авторами узагальнено результати виконання довгострокових стратегічних цілей за пріоритетним напрямком *European Fit to the Digital Age*, протягом інституційного циклу 2020-2024 рр. Аналіз відповідних показників, станом на 2024 р. (або на останній доступний рік), виконаний на основі стратегічних документів Європейської комісії [4].

У табл. 25.2 показано результати виконання цільових значень показників за пріоритетним напрямком *European Fit to the Digital Age* станом на 2024 р. (або останній доступний період) і попередні роки, що дозволяє оцінити міру досягнення цілей у динаміці, а також відставання від цільових значень.

Індекс цифрової економіки і суспільства (*Digital Economy and Society Index, DESI*) – це комплексний індекс, який з 2014 по 2022 рр. узагальнював показники цифрової ефективності Європи та відстежував прогрес країн ЄС у цифровій конкурентоспроможності. Індекс DESI

розраховувався як середньозважене значення п'яти основних вимірів: зв'язок (25%), людський капітал (25%), використання Інтернету (15%), інтеграція цифрових технологій (20%) та цифрових державних послуг 15%. Більш високі значення вказують на кращий результат. Значення індексу зросло у 2022 р. порівняно з базовим 2019 р. з 43,1 до 52,3. Починаючи з 2023 р., відповідно до Програми політики цифрового десятиліття до 2030 р, DESI інтегрований у Звіт про стан цифрового десятиліття (DESI dashboard for the Digital Decade) [19], та використовується для моніторингу прогресу в досягненні цілей стосовно цифровізації. Тому після 2022 р. значення DESI не оновлювалося в звітах Європейської комісії, що аналізуються, але досягнутий результат безумовно свідчить про значний прогрес у цій сфері.

Таблиця 25.2

**Виконання цільових значень показників за напрямком European  
Fit to the Digital Age\***

| Індикатор                                                                           | Базове значення (Рік)                                           | Проміжне значення (Рік) | Цільове значення (Рік)        | Звіти 2023 р. <sup>1</sup> (Рік) | Звіти 2024 р. <sup>1</sup> (Рік) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Індекс цифрової економіки і суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI)   | 43,1 (2019)                                                     | Зростання (2022)        | Зростання (2024) <sup>1</sup> | 52,3 (2022)                      | 52,3 (2022)                      |
| % МСП, що здійснюють транскордонну онлайн торгівлю                                  | 8,29% (2019)                                                    | Зростання (2022)        | Зростання (2024)              | 8,73% (2022)                     | 8,73% (2022)                     |
| Цифрові навички                                                                     | Базові цифрові навички: 54% (2021)                              | 63% (2022)              | 67% (2024) <sup>2</sup>       | 55,5% (2023)                     | 55,6% (2023)                     |
| Частка людей, що використовують цифрові технології для навчання                     | 21% (2019)                                                      | Збільшення (2022)       | Збільшення (2024)             | 31% (2023)                       | 34,1 (2024)                      |
| Частка учасників Erasmus+, які покращили свої цифрові навички при участі в програмі | 60% 2019                                                        | Збільшення (2022)       | Збільшення (2024)             | 53 2023                          | 65,1% 2024                       |
| Робоча сила, що має цифрову кваліфікацію                                            | 13 (2018)                                                       | 20 (2022)               | 27 (2024) <sup>3</sup>        | 27 (2022)                        | 27 (2024)                        |
| Користувачі нової платформи Eudorass для навчання та управління кар'єрою            | – 72 000 відвідувань за день – зареєстровані користувачі (2018) | 80 000 (2022)           | 95 000 2 500 000 (2024)       | 57 730 5 500 000 (2023)          | 63520 7 562 180 (2024)           |
| Частка компаній, що використовують штучний інтелект                                 | 7,6% (2021)                                                     | Збільшення (2022)       | Збільшення (2024)             | 8% (2023)                        | 13,5 (2024)                      |
| Підприємства, що здійснюють онлайн продажі                                          | 17,4 (2019)                                                     | Збільшення (2022)       | Збільшення (2024)             | 19,74 (2023)                     | 20,75% (2024)                    |

Продовження таблиці 25.2

|                                                                                                               |                                                                                |                                                             |                                                                          |                                                  |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Підприємства, що мають доступ до широкосмужового інтернету не менше 100 Mbps                                  | 46% (2020)                                                                     | Збільшення (2022)                                           | Збільшення (2023)                                                        | 60% (2023)                                       | 65 (2024)                              |
| Доступ до широкосмужового інтернету <sup>4</sup> (домогосподарства)                                           | 2 989 418 (2018)                                                               | Збільшення (2022)                                           | 11 311 160 (2023)                                                        | 7 883 327 (2022)                                 | 7 883 327 (2022)                       |
| Витрати на цифровізацію                                                                                       | EUR 2.936 млрд (2019)                                                          | Зростання                                                   | EUR 15,3 млрд на 2014–2020 (+20 млрд заплановано на 2021–2027)           | EUR 13,9 млрд витрачено у 2014–2020 <sup>5</sup> | EUR 13,9 млрд витрачено у 2014–2020    |
| Охоплення персоналу Європейської Комісії програмою кібербезпеки, %                                            | 15% (співробітники проходять навчання раз на 7 років) (2019)                   | 25% (співробітники проходять навчання раз на 4 роки) (2022) | 35% (співробітники проходять навчання раз на 3 роки) (2024) <sup>1</sup> | 36% (2023) <sup>6</sup>                          | 35% Ціль досягнута (2024) <sup>7</sup> |
| Час на вирішення інцидентів щодо порушення безпеки                                                            | 17 робочих днів (2020)                                                         | 15,3 (–10%) (2022)                                          | 13,6 (–20%) (2024) <sup>1</sup>                                          | 16,6 робочих днів                                | Ціль перевищена (2024) <sup>8</sup>    |
| Кількість установ ЄС, які використовують сервіс хмарного брокера                                              | 21 (кінець 2019)                                                               | 30 (2022)                                                   | 60 (2024) <sup>1</sup>                                                   | 64 (31.12.2023)                                  | 67 Ціль перевищена (2024)              |
| Кількість інформаційних систем, підключених до цифрового сервісу, керованому Європейською комісією            | 40% (2020)                                                                     | 46% (2022)                                                  | 52% (2024) <sup>1</sup>                                                  | 57% (2023)                                       | Ціль досягнута (2024)                  |
| Загальний рівень задоволеності кінцевих користувачів рішеннями для цифрових робочих місць, що надаються DIGIT | Рівень задоволеності кінцевих користувачів вище 80% (кінець 2019) <sup>9</sup> | Вище 80% (2022)                                             | Вище 80% (2024) <sup>1</sup>                                             | 91% Ціль перевищена                              | 94% Ціль перевищена                    |

<sup>1</sup>Останнє відоме значення<sup>2</sup>Ціль поставлена DIGIT в Стратегічному плані на 2020–2024 рр.<sup>3</sup>Встановлено на базі цілей на 2025 р. Європейського порядку розвитку навичок (European Skills Agenda) (70%)<sup>4</sup>Планується, що Європейська рамка цифрової компетентності буде використовуватися всіма державами-членами<sup>5</sup>Додаткові домогосподарства з широкосмужовим доступом щонайменше 30 Мбіт/с<sup>6</sup>За період 2021–2027 рр. сума витрат буде відома на пізнішому етапі впровадження<sup>7</sup>Середній рівень участі у всіх 3 навчальних заходах Програми Cyber Aware – Security Education Programme 2023: 36%<sup>8</sup>35% персоналу пройшли онлайн-навчання за Cyber Aware Security Education Programme<sup>9</sup>Ціль перевищена, зокрема за рахунок автоматизації<sup>10</sup>Ціль встановлена в попередньому Стратегічному плані

\*Складено за: [4]

Як показали результати аналізу, частка малих і середніх підприємств (МСП), що здійснюють транскордонну онлайн торгівлю, зросла з 8,29 до 8,73% за період з 2019 по 2022 р. (останнє відоме значення, що надається в звітах), відповідно до поставлених завдань. Цей показник поєднує використання цифрових технологій та вихід малого і середнього бізнесу на міжнародні ринки і таким чином вимірює прогрес МСП одночасно у двох основних сферах: інтернаціоналізації та цифровізації.

Показник цифрових навичок (Digital Skills) відображає здатність фізичних осіб віком від 16 до 74 років виконувати дії в Інтернеті у п'яти конкретних сферах: інформаційна та інформаційна грамотність, комунікація та співпраця, вирішення проблем, безпека, створення контенту. Розраховується раз на 2 роки (кожного непарного року) як показник цифрових навичок окремих осіб за шкалою: «немає навичок», «обмежений», «вузький», «низький», «базовий» або «вище базового». Щоб мати базові загальні цифрові навички, люди повинні знати, як виконувати хоча б одну діяльність, пов'язану з кожною сферою. В 2021 р. частка людей, що демонстрували базові цифрові навички, склала 54%. У 2023 р. показник дещо підвищився до 55,6%, що втім є значно нижчим, ніж встановлене проміжне значення 63% на 2022 р. і цільове значення 67% на 2024 р.

Частка людей, що використовують цифрові технології для навчання (стосується програм, що фінансуються в межах Еразмус+), зросла з 21% в базовому 2019 р. до 34,1% в звітному 2024 р. Цей показник вимірює частку людей, які використовують онлайн-курси, навчальні матеріали онлайн або спілкуються з викладачами чи студентами за допомогою освітніх веб-сайтів/порталів, і відображає досягнення такої мети, як збільшення використання цифрових технологій для викладання та навчання для підтримки якісної та інклюзивної освіти.

Про досягнення означеної мети свідчить також зростання частки учасників Erasmus+, які покращили свої цифрові навички під час участі в даній програмі з 60% в 2019 році до 65,1% в 2024 р. Цей показник вимірює частку учасників Erasmus+, які заявили, що підвищили свої цифрові навички завдяки участі у програмі Erasmus+. Наявна динаміка



відповідає цільовій установці на збільшення показника, зафіксованій в стратегічних планах Єврокомісії на період 2019–2024 рр.

Робоча сила, що має цифрову кваліфікацію: цей показник визначається кількістю держав-членів ЄС, які використовують Європейську рамку цифрової компетентності (European Digital Competence Framework). Якщо в 2018 р. таких країн було 13, то в 2022 р. були охоплені всі 27 країн ЄС.

Виявлено, що рівень користування платформою Europass для навчання та управління кар'єрою не за всіма показниками відповідає цільовим значенням. Europass є одним з найбільш відвідуваних веб-сайтів Європи та ефективним інструментом, створеним в ЄС для широкої громадськості з метою розвитку кар'єри та працевлаштування. Кількість відвідувачів платформи та кількість зареєстрованих користувачів визначені ключовими показниками популярності та впливу Europass. У 2018 р. нараховувалося 72 000 відвідувань за день. Якщо за кількістю зареєстрованих користувачів в 2024 р. цільове значення було суттєво перевищене і склало 7 562 180, то за кількістю відвідувань за день відбулося скорочення порівняно з базовим роком до 63 520, що дозволяє припустити недостатню обґрунтованість та реалістичність поставленої цілі.

Частка компаній, що використовують штучний інтелект, зросла за період 2021-2024 рр. майже вдвічі, з 7,6 до 13,5%, що свідчить про виконання стратегічного плану в даному напрямку.

Так само зросла частка підприємств, що здійснюють онлайн продажі, з 17,4 в 2019 р., до 20,75 в 2024 р. Показник вимірює відсоткову частку підприємств (з 10 і більше зайнятими), у яких не менше 1% товарообігу генерується за рахунок електронних продажів.

Важливими показниками, що відображають рівень цифрової трансформації економіки і суспільства, є доступ до інтернету підприємств і домогосподарств. Зростання частки підприємств, що мають доступ до широкосмугового інтернету не менше 100 Mbps, показало впевнену позитивну динаміку і досягло в 2023 році 60%, а в 2024 р. 65% порівняно з 46% в 2020 р. Показник вимірює відсоток підприємств (з 10 і більше зайнятими особами) з максимальною зафіксованою в угоді швидкістю завантаження при інтернет-з'єднанні не менше 100 Мбіт/с.

Кількість додаткових домогосподарств з широкосмуговим доступом швидкістю не менше 30 Мбіт/с, зросла з 2 989 418 в 2018 р. до 7 833 327 у 2022 р., що виявилось меншим за цільовий показник, встановлений на 2023 р. у кількості 11 311 160 домогосподарств.

Витрати на цифровізацію в рамках бюджету ЄС на 2014–2020 рр. склали станом на 2019 р. EUR 2,936 млрд. Цільовий показник становив EUR 15,3 млрд на 2014–2020 рр. (+20 млрд було заплановано на 2021–2027 рр. за рахунок бюджету MFF). Протягом 2014–2020 рр. було витрачено EUR 13,9 млрд. Сума витрат за період 2021–2027 рр. буде відома пізніше.

Стійкість до загроз цифровій безпеці, що виникають постійно в сучасному світі, визначається, зокрема, через рівень охоплення персоналу Європейської Комісії програмою з кіберобізнаності. У 2024 р. було повністю досягнуто поставлену ціль, поставлену в стратегічному плані на 2020–2024 рр., відповідно до якої 35% персоналу пройшли онлайн-навчання за Cyber Aware Security Education Programme (Освітня програма з обізнаності в сфері кібербезпеки).

Згідно звіту Генерального директорату з цифрових послуг (Directorate General for Digital Services, DIGIT) Європейської комісії перевищена ціль, встановлена на 2024 р. щодо часу, необхідного на усунення проблем, пов'язаних з порушенням безпеки. Базовий рівень показника станом на 2020 р. – 17 робочих днів. Стратегічним планом на 2024 р. була встановлена ціль скоротити цей час на 20% до 13,6 робочих днів. Втім в 2023 р. було зафіксовано лише незначне скорочення до 16,6 робочих днів. В Звіті DIGIT за 2024 р. сказано, що хоча загальна кількість випадків порушення безпеки за рік була відносно стабільною в 2022 та 2023 рр., кількість інцидентів, пов'язаних із публічними хмарними сервісами, значно зросла. Усунення таких проблем пов'язане з залежністю від зовнішніх ресурсів, що вплинуло на показник часу. Протягом 2024 р. вдосконалення засобів контролю безпеки для хмарних сервісів дозволило компенсувати відставання [4].

Кількість установ ЄС, які використовують сервіс хмарного брокера, є одним з показників, що свідчать про стійке державне управління з ефективною цифровою інфраструктурою та відповідним цифровим робочим місцем [4]. За період 2019–2024 рр. відбулося

зростання з 21 до 67 установ, тобто ціль 60 установ, поставлена в Стратегічному плані, була перевиконана.

Ще одним показником ефективної цифрової структури в державному управлінні є кількість інформаційних систем, підключених до цифрового сервісу, керованому Європейською комісією. Цільовий рівень 52% був перевищений в 2023 р., коли частка таких систем склала 57%.

Замикає перелік показників цифровізації загальний рівень задоволеності кінцевих користувачів рішеннями для цифрових робочих місць. Цей показник в 2019 р. перевищував 80%, а в 2024 р. становив 94%, чим перевищив ціль, поставлену в Стратегічному плані на 2020–2024 рр.

Таким чином, із 17 досліджених показників 14 повністю досягли або перевищили встановлені цільові орієнтири. Це стосується насамперед розвитку цифрової інфраструктури, інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств, зростання обсягів електронної комерції, поширення штучного інтелекту, цифровізації державного управління та підвищення якості цифрових робочих місць. Позитивну динаміку продемонстрували також показники, пов'язані з освітніми програмами Erasmus+ та розвитком цифрових компетентностей робочої сили в країнах ЄС. Такі результати свідчать про системність цифрової політики ЄС, спрямованої як на економічний, так і на соціальний вимір.

Результати аналізу свідчать про загалом високий рівень виконання цілей Стратегічного порядку денного на 2020–2024 рр., що дозволяє констатувати ефективність обраної цифрової стратегії та доцільність дотримання обраного напрямку руху в бік цифрової трансформації.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, що потребують додаткової уваги. Зокрема, показники рівня базових цифрових навичок населення та охоплення домогосподарств високошвидкісним широкосмуговим інтернетом не досягли запланованих значень, що може створювати загрози цифровій інклюзії та обмежувати ефективність використання новітніх технологій. Частково виконаним виявився і показник, пов'язаний із використанням платформи Europass.

Подальше досягнення цілей до 2030 р. вимагатиме посиленої уваги до формування цифрових навичок населення, розширення доступу до швидкісного інтернету та підвищення ефективності цифрових послуг,

збільшення інвестицій в кібербезпеку. Це дозволить підвищити ефективність цифрової трансформації, скоротити таких ризиків, як кіберзагрози, дезінформація та порушення приватності тощо.

Таким чином, результати оцінювання загалом свідчать про значний прогрес Європейського Союзу на шляху до «подвійної» зеленої та цифрової трансформації, який водночас супроводжується наявністю низки викликів стратегічного характеру, що вимагають комплексних довгострокових рішень.

### Список використаної літератури

1. The twin green & digital transition: How sustainable digital technologies could enable a carbon-neutral EU by 2050. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29_en)

2. Communication from the commission. The European Green Deal. *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>

3. Strategic agenda 2024-2029. *European Commission*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/>

4. Strategic Documents. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents_en)

5. Environmental goods and services sector accounts. Practical guide. 2016 ed. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-16-011>

6. Environmental goods and services sector. Data description. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/env\\_egs\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/env_egs_esms.htm)

7. EU Eco-Innovation Index 2024. Publication Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/afe9989d-95ac-11ef-a130-01aa75ed71a1/language-en>

8. Environmental security. Competence Centre on Foresight. *European Commission*. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-security-paradigm/environmental-security\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-security-paradigm/environmental-security_en)

9. Enhancing climate security and defence. European Union External Act. URL: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/enhancing-climate-security-and-defence\\_en#:~:text=The%20EU%20approach%20to%20climate%20and%20security,Communication%20and%20called%20for%20its%20swift%20implementation.](https://www.eeas.europa.eu/eeas/enhancing-climate-security-and-defence_en#:~:text=The%20EU%20approach%20to%20climate%20and%20security,Communication%20and%20called%20for%20its%20swift%20implementation.)

10. EU energy autonomy and climate targets – the next ten years. May 25, 2023. URL: <https://euauditors.medium.com/eu-energy-autonomy-and-climate-targets-the-next-ten-years-39739f0bede5#:~:text=For%20the%20energy%20sector%2C%20open%20strategic%20autonomy,overall%20energy%20mix%2C%20and%20strengthening%20international%20cooperation.>

11. Transport, Telecommunications and Energy Council (Energy), 16 June 2025. European Council. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/tte/2025/06/16/>

12. Farm to Fork strategy. *European Commission*. URL: [https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy\\_en](https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en)

13. Гомотюк А., Можук В., Батюк О., Сіранчук В. Цифрова трансформація як фактор розвитку: виклики для економіки та суспільства. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 4. С. 511–522. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.511>

14. A Europe Fit to the Digital Age. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en)

15. Europe's Digital Decade. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>

16. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>

17. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en)

18. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe. Brussels, 6.5.2015 COM(2015) 192 final. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/8210/DSM\\_communication.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/8210/DSM_communication.pdf)

19. DESI dashboard for the Digital Decade. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

**Розділ 6**  
**Інтеграція України у європейський**  
**економічний та політико-правовий**  
**простір**

## *Глава 26*

### *Методологічні підходи до підвищення ефективності інтеграційних процесів у економічний та політико-правовий простір ЄС*

*(В.А. Устименко, Р.А. Джабраїлов, Т.С. Гудіма)*

---

Верховенство права як фундаментальна правова цінність та юридична категорія глибоко інтегрована у конституційно-правову матерію національних правопорядків та складає невід'ємну основу міжнародного права та правових систем наддержавних об'єднань.

Невипадково євроінтеграційний процес змодельований таким чином, що переговори про вступ України до ЄС розпочинаються та завершуються виконанням завдань та дотриманням контрольних показників реформ, встановлених дорожніми картами, підготовлених Україною у межах кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС». Зокрема, у медіа представлені дорожні карти з питань верховенства права, функціонування демократичних інституцій, реформи державного управління, а також план заходів щодо захисту прав осіб, які належать до національних меншин (спільнот) України [1–4].

Особлива роль реформ у межах кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС» зумовлюється превалюванням ціннісного підходу, який набуває конститутивного, парадигмального та системоутворюючого значення. Розвиток сучасного національного законодавства, орієнтованого на правові цінності ЄС, постає сенсоутворюючим мотивом правових реформ та змін у державній правовій політиці. У цьому зв'язку значної ваги набуває правотворча діяльність, яка має сприяти



розробці та прийняттю нормативно-правових актів, узгоджених із правом ЄС.

Дослідження саме цих питань і є метою даної глави.

## **26.1. Принцип верховенства права як фундаментальна правова цінність та основа євроінтеграційних процесів**

Верховенство права окремо згадується серед цінностей, на яких побудовано ЄС, що знайшло вияв у ст. 2 Договору про ЄС як акті первинного права ЄС, яка містить наступне положення: «Союз засновано на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, зокрема осіб, що належать до меншин. Ці цінності є спільними для всіх держав-членів у суспільстві, де панує плюралізм, недискримінація, толерантність, правосуддя, солідарність та рівність жінок і чоловіків.» [5].

Дотримання перелічених у ст. 2 Договору про ЄС цінностей виступає умовою подання європейською державою заявки на набуття членства у ЄС. Зазначене положення отримало закріплення у ч. 1 ст. 49 Договору про ЄС, а саме: «Будь-яка європейська держава, яка поважає цінності, зазначені в статті 2, та віддана їх поширенню, може подати заявку на набуття членства у Союзі.» [5].

У виданні «Вступ до політичної системи Європейського Союзу» А. Пароль привертає увагу до наслідків порушення цінностей ЄС, окремо наголошуючи на всеохоплюючому характері заходів, що вживаються ЄС, спрямованих на забезпечення дотримання принципу верховенства права. Серед таких заходів дослідниця виділяє заходи судового та політичного контролю, а саме можливість подання скарги до Суду ЄС за невиконання державою-членом ЄС договірних зобов'язань, а також застосовування процедур, передбачених ст. 7 Договору про ЄС, і механізму обумовленості доступу до коштів з бюджету ЄС [6, с. 58].

При цьому процедура, передбачена ст. 7 Договору про ЄС, складається з двох взаємообумовлених етапів, які можна охарактеризувати як превентивний та захисний залежно від ступеня тяжкості порушення цінностей, зазначених у ст. 2, та тривалості такого порушення. Зокрема, превентивна функція заходів, передбачених ч. 1 ст.

7 Договору про ЄС, полягає у надсиланні державі-члену відповідних рекомендацій у разі явного ризику тяжкого порушення цінностей. Водночас, існування постійного та істотного порушення цінностей, визначених ст. 2 Договору про ЄС, зумовлює вжиття захисних заходів, які полягають у призупиненні певних прав відповідної держави-члена, що впливають із застосування Договорів, включаючи право голосу представника уряду держави-члена у Раді (ч. 3 ст. 7) [5].

Якщо застосування ст. 7 Договору про ЄС є можливим, у тому числі, у випадках, коли порушення виявляється як у сферах, що регулюються правом ЄС, так і тих, що передбачають виключну компетенцію держав-членів (автономний рівень) (пп. 1.1 п. 1 Повідомлення Комісії Раді та Європейському Парламенту щодо статті 7 Договору про Європейський Союз – Дотримання та просування цінностей, на яких заснований Союз) [7], то застосування захисного механізму, закріпленого ст. 258 Договору про функціонування ЄС здійснюється у випадках, коли порушення цінностей ЄС має своєю природою недотримання відповідних положень права ЄС (п. 3 Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту та Ради «Нові рамки ЄС для зміцнення верховенства права») [8].

Зокрема, Європейська Комісія може звернутися до Суду ЄС, якщо вважає, що держава-член не виконала зобов'язання за Договорами та не дотримується підготовленого Європейською Комісією висновку (ст. 258 Договору про функціонування ЄС). Якщо Суд ЄС визнає, що держава-член не виконала зобов'язання за Договорами, від держави вимагається вжити необхідних заходів для виконання рішення Суду. Якщо Суд визнає, що відповідна держава-член не виконала рішення Суду, Суд може накласти на неї зобов'язання сплатити тверду суму або пеню. При цьому Європейська Комісія визначає розмір твердої суми або пені, що підлягають сплаті відповідною державою-членом, які Комісія вважає належними за цих обставин. Саме такий алгоритм дій Європейської Комісії та Суду ЄС встановлений ст. 260 Договору про функціонування ЄС [5].

Практика застосування механізму накладення штрафних санкцій до держави-члена внаслідок порушення принципу верховенства права поступово розвивалася та набула найбільшого резонансу у межах механізму обумовленості, який, як зазначає А. Пароль, також відомий як «гроші за верховенство права» [6, с. 215]. Підвалини цього механізму було закладено у Регламенті (ЄС, Євратом) 2020/2092 Європейського

парламенту та Ради від 16.12.2020 про загальний режим умов для захисту бюджету Союзу (далі – Регламент 2020/2092) [9].

Як зазначено у п. 7 преамбули Регламенту 2020/2092, щоразу, коли держави-члени виконують бюджет Союзу, включаючи ресурси, виділені через Інструмент відновлення ЄС, створений відповідно до Регламенту Ради (ЄС) 2020/2094, а також через позики та інші інструменти, гарантовані бюджетом Союзу, і який би метод реалізації вони не використовували, *повага до верховенства права є важливою передумовою для дотримання принципів належного фінансового управління*, закріплених у ст. 317 Договору про функціонування ЄС. Про значно більшу роль верховенства права для розвитку економік держав-членів ЄС та розвитку демократичних режимів зроблено наголос у п. 11 преамбули Регламенту 2020/2092 із акцентом на тому, що повага до верховенства права має важливе значення не лише для громадян Союзу, але й для бізнес-ініціатив, інновацій, інвестицій, економічної, соціальної та територіальної згуртованості, а також належного функціонування внутрішнього ринку, який найбільше процвітатиме там, де є міцна правова та інституційна база. У зв'язку з цим проголошується про існування чіткого взаємозв'язку між повагою до верховенства права та ефективним виконанням бюджету Союзу відповідно до принципів розумного фінансового управління (п. 13 преамбули Регламенту 2020/2092).

Нормативне закріплення правового зв'язку між дотриманням принципу верховенства права та можливістю розпорядження коштами, що виділяються державам-членам ЄС, з бюджету ЄС у подальшому було визнано легітимним у рішеннях Суду Справедливості у справах C-156/21 Hungary v Parliament and Council ECLI:EU:C:2022:97 та C-157/21 Poland v Parliament and Council ECLI:EU:C:2022:98.

Спроби Угорщини та Польщі домогтися скасування Регламенту 2020/2092, обґрунтовуючи свої вимоги перевищенням ЄС своїх повноважень і порушенням принципу правової визначеності, як зазначається у посібнику «Судова практика Суду Справедливості ЄС з питань верховенства права та її значення для України», підготовленому Т. Комаровою та А. Лазовські, не знайшли підтримки з боку Суду Справедливості ЄС [10, с. 47–50].

Авторами згаданого посібнику наведено важливі висновки, яких дійшов Суд Справедливості ЄС, розглядаючи справи за позовами Угорщини та Польщі, а саме [10, с. 47–49]:

– Регламент 2020/2092 спрямований на захист бюджету Союзу від наслідків, спричинених порушенням принципу верховенства права, і не є покаранням за це порушення як таке;

– дотримання цінностей, визначених у ст. 2 Договору про ЄС, не можна зводити до зобов'язання, яке держава-кандидат має виконати, щоб лише приєднатися до Європейського Союзу, і яким вона може знехтувати після приєднання;

– горизонтальний «механізм обумовленості», що встановлений Регламентом 2020/2092, який робить отримання фінансування з бюджету Союзу залежним від дотримання державою-членом принципу верховенства права, може підпадати під повноваження, надані установчими договорами ЄС для встановлення фінансових правил, що стосуються виконання бюджету Союзу;

– процедура за ст. 7 Договору про ЄС і процедура, встановлена Регламентом 2020/2092, переслідують різні цілі.

Підводячи підсумок проведеному аналізу позицій Суду Справедливості у справах за позовами Угорщини та Польщі, Т. Комаровою та А. Лазовські узагальнено наводяться важливі рекомендації, корисні для врахування у національній правотворчій та правозастосовній практиці, а саме [10, с. 49–50]:

– рішення Суду справедливості є важливим для розуміння того, що принцип верховенства права є *«суворо юридичним»*, а не *«чисто політичним»* поняттям, яке є спільним для всіх держав-членів ЄС. У рівній мірі вказане поширюється на держави-кандидати на членство у ЄС, які проходять процес перевірки на відповідність принципу верховенства права.

На додаток до цього висновку можна наголосити на важливості доведення реального дотримання принципу верховенства права та його практичної застосовності. Насамперед, цьому слугують ключові положення кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС», крізь призму яких оцінюється ступінь відповідності Копенгагенським критеріям вступу до ЄС та які окремо згадуються у п. 4 преамбули Регламенту 2020/2092;

– посилення на національну ідентичність не може використовуватися для відступу від загального принципу верховенства права. Навпаки, повага до нього є чітким юридичним зобов'язанням згідно із законодавством ЄС, а не просто політичним зобов'язанням;

– цінності ЄС є важливими не лише на етапі приєднання держави до ЄС, але й також весь час членства держави у ЄС (так званий принцип «незворотності» щодо поваги верховенства права).

У розвиток цього застереження важливо відзначити, що п. 5 преамбули Регламенту 2020/2092 робить наголос на тому, що закони та практика держав-членів повинні продовжувати відповідати спільним цінностям, на яких засновано Союз.

Слід погодитися з Т. Комаровою та А. Лазовські у тому, що зазначені рішення Суду Справедливості ЄС у справах за позовами Угорщини та Польщі дозволяють усвідомити роль принципу верховенства права у забезпеченні правопорядку та його системний зв'язок з іншими основоположними цінностями ЄС.

Прецедентна практика Суду Справедливості ЄС, безперечно, має важливе значення для підвищення якості як правотворчої діяльності, так і практики правозастосування. І якщо допускається порушення принципу верховенства права на етапі розробки правової норми або її застосування, то приведенню стану урегульованості суспільних відносин у відповідність із справедливістю як однією з основних засад права, на що було зроблено наголос у рішенні Конституційного Суду України від 02.11.2004 № 15-рп/2004 у справі про призначення судом більш м'якого покарання (пп. 4.1 п. 4 мотивувальної частини) [11], має сприяти ефективна судова влада, яка має запобігати свавіллю у разі її допущення з боку держави в особі її органів влади.

У доповіді Венеційської комісії № 512/2009 «Верховенство права», яка схвалена на 86-му пленарному засіданні 25-26.03.2011, переклад якої на українську мову здійснено С. Головатим, у п. 37 наводяться вісім «інгредієнтів» верховенства права, що включає: «(1) доступність закону (в тому значенні, що закон має бути зрозумілим, чітким та передбачуваним); (2) питання юридичних прав мають бути вирішені нормами права, а не на основі дискреції; (3) рівність перед законом; (4) влада має здійснюватись у правомірний, справедливий та розумний спосіб; (5) права людини мають бути захищені; (6) мають бути забезпечені засоби для розв'язання спорів без надмірних матеріальних витрат чи надмірної тривалості; (7) суд має бути справедливим; (8) дотримання державою як її міжнародно-правових обов'язків, так і тих, що обумовлені національним правом» [12].

Збіжною із думкою Венеційської комісії, Суду Справедливості ЄС, Європейського суду з прав людини щодо змістовного наповнення

верховенства права є окреслене Європейською Комісією коло основних принципів, які покликані розкрити сутність верховенства права як однієї зі спільних цінностей ЄС, наведених у ст. 2 Договору про ЄС.

Зокрема, у Повідомленні Комісії до Європейського Парламенту та Ради «Нові рамки ЄС для зміцнення верховенства права» виділяються наступні принципи: законність, що передбачає прозорий, підзвітний, демократичний і плюралістичний процес прийняття законів; правова визначеність; заборона свавілля з боку виконавчої влади; незалежність і неупередженість судів; ефективний судовий контроль, у тому числі, у частині поваги до основоположних прав; рівність усіх перед законом.

Додатково у згаданому Повідомленні підкреслюється те, що перераховані вище принципи виступають засобом забезпечення дотримання і поваги до демократії та прав людини. Таким чином, верховенство права є конституційним принципом, який має як формальні, так і змістовні елементи (п. 2).

У розвиток свого бачення системних зв'язків верховенства права з іншими цінностями Європейська Комісія висновує, що повага до верховенства права тісно пов'язана з повагою до демократії та основоположних прав: неможливо забезпечити демократію і дотримання прав людини без поваги до верховенства права і навпаки. Основоположні права можуть бути ефективними лише тоді, коли вони підлягають судовому захисту (п. 2 Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту та Ради «Нові рамки ЄС для зміцнення верховенства права») [8].

Невипадково Хартія основоположних прав ЄС проголошує підвалинами Союзу принципи демократії та верховенства права (абз. 2 преамбули) [13].

Презентована Україною Дорожня карта з питань верховенства права, що визначає комплекс реформ у межах переговорного процесу щодо членства України в ЄС за переговорними розділами 23 «Судова влада та основоположні права» та 24 «Юстиція, свобода та безпека», окремо робить наголос на правах людини як невід'ємному елементі демократичного режиму, забезпечення та захист яких є можливим у разі дотримання верховенства права.

Зокрема, серед стратегічних результатів Дорожньої карти з питань верховенства права, представлених у п. 3.1 «Рамка прав людини» розділу III «Основоположні права», передбачено досягнення наступного: «Забезпечено відповідність національного законодавства та

механізмів захисту прав і свобод людини стандартам Європейського Союзу та положенням Хартії Європейського Союзу про основоположні права та Європейської Конвенції з прав людини». Сприяти цьому має комплекс заходів, з-поміж яких, згадується про розроблення та прийняття Плану дій щодо реалізації Національної стратегії у сфері прав людини спрямованого, у тому числі, на вирішення ключових проблем забезпечення реалізації прав людини в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України (пп. 1 п. 3.1 «Рамка прав людини» розділу III «Основоположні права») [1].

Безперечно, в умовах правового режиму воєнного стану завдання із забезпечення та захисту прав людини набуває екзистенційного значення, що обумовлює потребу вжиття з боку держави дієвих заходів щодо запобігання та протидії загрозам воєнного часу з метою унеможливлення настання або мінімізації негативних наслідків для людини та сфери її соціальних, економічних, екологічних тощо прав. Водночас в умовах воєнного стану значно вищими є ризики порушення прав людини з боку органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування, що значно посилює роль судових органів у відновленні порушених прав людини.

В той же час судова практика щодо вирішення справ з окремих категорій спорів, предметом яких виступають права та законні інтереси громадян, демонструє тлумачення та застосування актів законодавства у спосіб, що не може бути визнаний таким, що узгоджується з принципом верховенства права, що більш докладно представлено у окремому авторському дослідженні [14].

## **26.2. Ідейно-ціннісні підходи ЄС як основа вдосконалення національної моделі нормопросктування**

Розвиток сучасного національного законодавства, орієнтованого на правові цінності Європейського Союзу, постає сенсоутворюючим мотивом правових реформ та змін у державній правовій політиці. У цьому зв'язку значної ваги набуває правотворча діяльність, яка має сприяти розробці та прийняттю нормативно-правових актів, узгоджених із правом ЄС.

Основу правотворчої діяльності закладає Конституція України як акт найвищої юридичної сили у національній правовій системі. Норми-засади, норми-принципи, норми-презумпції тощо [15, с. 167–168]

утворюють систему запобіжників у виборі методів та засобів нормопроєктування, ігнорування яких сигналізує про неконституційність нормативно-правового акта. Конституційні вади проєкту нормативно-правового акта, які вчасно не було усунуто на етапі його розроблення, із прийняттям останнього набувають ознак загроз конституційному ладу держави, основоположним правам і свободам людини і громадянина.

Відповідно, євроінтеграційний прогрес стримуватиметься через невідповідність ухвалюваних нормативно-правових актів принципу верховенства права як одній з фундаментальних цінностей, на якій засновано ЄС, що знайшло вияв у ст. 2 Договору про ЄС як акті первинного права ЄС [5].

На відміну від загроз гібридного характеру, які за визначенням, наведеним у Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженій Указом Президента України від 27.09.2021 № 479/2021 [16], «мають прихований характер або маскуються під інші процеси у рамках правового поля», загрози, що виникають внаслідок свідомого ігнорування у правотворчій діяльності норм Конституції України, є очевидними та, як правило, їх виявлення та ідентифікація відбувається на відповідних стадіях законотворчого процесу. Досить часто на невідповідність Конституції України проєкту закону звертається увага як внутрішніми структурними підрозділами Апарату Верховної Ради України, яким в обов'язковому порядку надаються законопроєкти для підготовки висновку, а саме Головним науково-експертним управлінням, Головним юридичним управлінням (ч. 2 ст. 103 Регламенту Верховної Ради України), а також Національною академією наук України, яка залучається до проведення експертизи зареєстрованих законопроєктів, які мають системний характер для окремих галузей законодавства і необхідність наукового опрацювання яких при підготовці до першого читання встановив профільний комітет (ч. 3 ст. 103 Регламенту Верховної Ради України) [17].

Як засвідчує правотворча практика, конституційна несумісність не стає на заваді для обговорення та просування законопроєкту через процедури, встановлені Регламентом Верховної Ради України. Непоодинокими є випадки, коли не беруться до уваги юридичні позиції Конституційного Суду України, викладені у рішеннях з тих питань, які мають логіко-змістовний зв'язок з предметом регулювання відповідного законопроєкту.



Згідно з методичними рекомендаціями Європейської Комісії щодо підготовки проєктів правових актів, відомими під назвою набір інструментів «кращого регулювання» (видання за липень 2023 року), передбачається, що підхід, заснований «на наявності загрози» має на меті усунення самої загрози без глибокої оцінки ризику (який вважається, що існує на основі загальних міркувань), тобто ймовірності зазнати шкідливого впливу. При цьому зазначений підхід не тотожний за обраними методами правового впливу на певну групу суспільних відносин підходу, заснованому на оцінці ризику. Останній має на меті контроль або обмеження впливу загрози шляхом здійснення управління ризиком, який, як визнається, несе у собі загрозу (інструмент «кращого регулювання» № 14 «Оцінка та управління ризиками») [18, с. 103].

Застосування підходів, заснованих «на наявності загрози» та на оцінці ризику, сприяє визначенню ступеня негативного впливу ризику та рівня його прийнятності за масштабами створюваних загроз. Техніка нормопроектування, на яку спираються відповідні служби Європейської Комісії під час розробки проєктів правових актів, передбачає необхідність вжиття заходів для виявлення найбільш істотних ризиків та загроз за типами впливу, які у систематизованому вигляді представлено у розділі 4 інструменту «кращого регулювання» № 18 «Ідентифікація впливів».

Виділяється 36 різних типів впливу, зобов'язання щодо здійснення оцінки яких випливає з низки статей Договору про функціонування ЄС (ст.ст. 8-14). Ранжування впливів різних варіантів реалізації політики ЄС на певну сферу суспільних відносин здійснено таким чином, що чітко спостерігається зв'язок певного типу впливу із релевантними інструментами «кращого регулювання», із використанням яких має бути проведена аналітична робота, та Цілями сталого розвитку на період до 2030 року, досягненню яких мають сприяти законодавчі ініціативи.

Варіативність ризиків та загроз, які можуть завдати шкоди інтересам держави і суспільства, охоронюваним законом правам, свободам та інтересам людини і громадянина, правам та законним інтересам юридичних осіб, залежить від повноти відповідей на контрольні питання («key questions», «checklist»), які не є вичерпними. Послідовні відповіді на контрольні питання дають можливість розробнику проєкту правового акту встановити наявність факторів, які формують систему ризиків та загроз із напрацюванням алгоритму подальших дій, що дозволяють оцінити ступінь можливого негативного

впливу та засоби повного усунення загрози чи допущення її існування у безпечних контрольованих межах.

Важливо зауважити те, що деякі типи впливів мають наскрізний характер та за очікуваними ефектами можуть охоплювати питання, вирішення яких має відбуватися із використанням можливостей, що надаються різними інструментами «кращого регулювання». Водночас процес оцінки впливу в обов'язковому порядку має передбачати звітування про результати скринінгу законодавчої ініціативи з метою з'ясування ступеня врахування таких типів впливу як-то на малий та середній бізнес, конкурентоспроможність і основоположні права [18, с. 141].

Варто наголосити на тому, що основоположні права, які закріплені актами первинного права ЄС, насамперед, Хартією основоположних прав ЄС, а також низкою міжнародно-правових актів ООН та Ради Європи, складають основу для проведення аналітичної роботи з оцінки впливу пропонованих законодавчих ініціатив на стан правового регулювання певної групи суспільних відносин у тій мірі наскільки це сприятиме досягненню Цілей сталого розвитку, в особливості, цілі № 16 «Сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях». Зазначена ціль згадується як одна з релевантних впливу на основоположні права, що, у взаємозв'язку із підциллю 16.3 «Сприяти верховенству права на національному та міжнародному рівнях і забезпечити рівний доступ до правосуддя для всіх» [19], пояснює засадничу роль висновків, отриманих за підсумками проведеного аналізу, для визнання цілісності та повноти заходів з оцінки впливу запланованого правового регулювання.

У списку контрольних питань, відповіді на які мають свідчити про наявність чи відсутність ризиків та загроз основоположним правам, наводиться низка питань за різними розділами Хартії основоположних прав ЄС [13]. Зокрема, за розділом «Правосуддя» має бути встановлений очікуваний вплив та ступінь його узгодженості із наступними положеннями, а саме: право на ефективний засіб правового захисту, справедливий суд, презумпція невинуватості, принцип законності, недопустимість зворотної дії у часі норм права та неможливість бути притягнутим двічі до юридичної відповідальності одного виду за одне й те саме правопорушення [18, с. 151]. Додатково превентивний механізм

оцінки впливу на суспільні відносини за категорією основоположних прав знаходить деталізацію у межах інструменту «кращого регулювання» № 29 «Фундаментальні права, включаючи сприяння рівності» [18, с. 244–250]

Вже зараз можна стверджувати, що впровадження у національну практику правотворчої діяльності такої стадії нормопроекування як-то оцінки впливу проекту нормативно-правового акта, що декларовано Законом України «Про правотворчу діяльність» від 24.08.2023 № 3354-IX, потребуватиме істотного вдосконалення самого підходу, який у тексті згаданого Закону не вирізняється деталізацією, а інструментальна база здійснення оцінки впливу із визначенням індикаторів, що мали б отримати вираз у формі контрольних питань («key questions», «checklist»), які корелюють із Цілями сталого розвитку, правом ЄС та актами міжнародного права, не отримала належного закріплення. Насправді, ст. 30 Закону України «Про правотворчу діяльність» містить відбиток сучасної практики розробки пояснювальної записки до законопроекту, коли часто згадується одним реченням про відсутність впливу або можливий незначний вплив на суспільні відносини або, як у більшості випадків, взагалі відсутнє будь-яке застереження про конкретний тип очікуваного впливу. Оцінка впливу на основоположні права, що слід розглядати у контексті повноти дотримання та реалізації принципу верховенства права як основи національного правопорядку, згідно із ст. 8 Конституції України від 28.06.1996 [20], практично не здійснюється розробником законопроекту, що додатково підкріплюється бездіяльністю комітету Верховної Ради України, до предмета відання якого належать питання конституційного права, яким, відповідно до постанови Верховної Ради України «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання» від 29.08.2019 № 19-IX, визнано Комітет з питань правової політики.

Саме із діяльністю комітету Верховної Ради України, до предмета відання якого належать питання конституційного права, пов'язується здійснення моніторингу законопроектів з метою виявлення неконституційних положень (ст.ст. 94, 118 Регламенту Верховної Ради України) [17]. Проте діяльність цього комітету здійснюється на засадах диспозитивності, що передбачає підготовку відповідного висновку або за власною ініціативою, або за зверненням головного комітету Верховної Ради України. Вказане залишає значний простір для дискреції

та вчинення дій на власний розсуд, що мало б отримати вияв у конструкції, наближеній до положень ч. 2 ст. 19 Конституції України, із закріпленням не права, а обов'язку проводити аналіз законопроектів на відповідність Конституції України. Чинна модель організації роботи комітету Верховної Ради України, до предмета відання якого належать питання конституційного права, та його участі у законопроектній роботі, а також, якщо взяти до уваги факультативність висновків наукової та юридичної експертизи, із правом, а не обов'язком, головного комітету врахувати висловлені у висновках зауваження (ч. 5 ст. 103, ч. 2 ст. 117, ч. 6 ст. 118 Регламенту Верховної Ради України) сукупно формують передумови для імплементації у правову систему України неконституційних нормативно-правових актів.

Підхід, який використовується Європейською Комісією для оцінки впливу пропонованих законодавчих ініціатив на різні сфери суспільних відносин згідно із типологією чинників впливу, з урахуванням варіативності дій у разі виявлення ризиків та загроз, а також у системному зв'язку із фундаментальними цінностями ЄС, Цілями сталого розвитку та актами міжнародного права із особливим акцентом на наскрізній функціональній ролі основоположних прав, має бути покладений у сучасну методологію нормопроєктування, що сприятиме підвищенню якості законодавства та його відповідності Конституції України.

Нагальна потреба у впровадженні вищеописаного підходу може бути продемонстрована на прикладі впровадження моделі правового регулювання, яка унеможливує або забезпечує часткову реалізацію приписів Конституції України через невиконання або неналежне виконання уповноваженими органами державної влади позитивних або негативних обов'язків, закріплених прямо чи імпліцитно, щодо впорядкування суспільних відносин на засадах закону, породжуючи явище правової дійсності, яке у конституційно-правовій доктрині термінологічно позначається як «законодавче упушення» («legislative omission»).

Не зупиняючись у межах цього дослідження на ґрунтовному аналізі теоретичних та практичних аспектів законодавчого упушення, що виконано авторами цієї глави в іншій науковій роботі, вбачається за доцільне лише наголосити на тому, що значні загрози для національного правопорядку, згідно із поширеною класифікацією законодавчих упушень, створюють саме «абсолютні» законодавчі упушення, коли

суб'єкти правотворчої діяльності не встановлюють правове регулювання, яке мало б бути впроваджено [21, с. 16].

Як переконує практика діяльності Конституційного Суду Португалії, «абсолютні» законодавчі упущення є результатом не лише невиконання позитивних обов'язків, але і негативних обов'язків, а саме не здійснювати правотворчу діяльність у спосіб, що матиме наслідком неможливість реалізації конституційно-правових положень. Зокрема, одним з прикладів виникнення законодавчого упущення Конституційним Судом Португалії визнається скасування законів, які призначені для реалізації конституційних норм, без впровадження правового регулювання, що забезпечує конкретний конституційний припис [21, с. 45].

У національній правотворчій практиці можна виділити приклад, коли дії Парламенту України створили ситуацію, за якої внаслідок скасування низки законів України правове регулювання певних груп суспільних відносин наразі є відсутнім, що вступає у протиріччя з нормами Конституції України.

Зокрема, не зважаючи на п. 36 ч. 1 ст. 85 Конституції України, згідно з яким до повноважень Верховної Ради України належить затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації, визначення правових засад вилучення об'єктів права приватної власності, було скасовано Закон України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» від 07.07.1999 № 145-IX.

Водночас, Конституційний Суд України досить обережно та стримано оцінює факти, які можуть свідчити про наявність законодавчого упущення. Зокрема, Ухвала від 01.10.2024 № 6-уп/2024 про закриття конституційного провадження у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) приписів розділу I, абзацу другого підпункту 1 пункту 2 розділу II Закону України «Про визнання таким, що втратив чинність, Закону України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації»» (далі – Ухвала № 6-уп/2024) засвідчила неготовність Суду визнавати випадки відсутності правового регулювання, впровадження якого передбачено Конституцією України, як прояв законодавчого упущення.

Зазначене слідує з положення, наведеного у абз. 6 пп. 4.2 п. 4 Ухвали № 6-уп/2024, про те, що «не є таким законодавчим упущенням

та не може бути перевірено на відповідність Конституції України (конституційність) відсутність затвердженого законодавцем переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації. Зазначене вказує лише на те, що законодавець не реалізував свого конституційного повноваження, визначеного пунктом 36 частини першої статті 85 Конституції України.» [22].

Інші приклади порушення системних зв'язків актів чинного законодавства з Конституцією України, що посилює правову невизначеність в суспільстві, знайшли висвітлення у інших роботах авторів цієї глави.

### Список використаної літератури

1. Дорожня карта з питань верховенства права. *Офіс Віцепрем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції*. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_verhovenstva\\_prava\\_2.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_verhovenstva_prava_2.pdf)

2. Дорожня карта з питань реформи державного управління. *Офіс Віцепрем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції*. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_reformy\\_derzhavnogo\\_upravlennya.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlennya.pdf)

3. Дорожня карта з питань функціонування демократичних інституцій. *Офіс Віцепрем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції*. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya-karta-z-pytan-funktsionuvannya-demokratychnyh-instytutstij.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya-karta-z-pytan-funktsionuvannya-demokratychnyh-instytutstij.pdf)

4. План заходів щодо захисту прав осіб, які належать до національних меншин (спільнот) України. *Офіс Віцепрем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Plan-zahodiv-shhodo-zahystu-prav-osib-yaki-nalezhat-do-natsionalnyh-menshyn-spilnot-Ukrayiny.pdf>

5. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text)

6. Вступ до політичної системи Європейського Союзу / Науковий редактор Ярослав Шиманек. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Wymiaru

Справедливості, 2024. 258 с. [https://aws.edu.pl/wp-content/uploads/2025/01/SZYMANEK-Wstep-do-systemu-politycznego-UE\\_UKR\\_www.pdf](https://aws.edu.pl/wp-content/uploads/2025/01/SZYMANEK-Wstep-do-systemu-politycznego-UE_UKR_www.pdf)

7. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on Article 7 of the Treaty on European Union - Respect for and promotion of the values on which the Union is based. COM/2003/0606 final. *Eur-lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2003:0606:FIN>

8. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council a new EU framework to strengthen the rule of law. COM/2014/0158 final. *Eur-lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52014DC0158>

9. Regulation (EU, Euratom) 2020/2092 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2020 on a general regime of conditionality for the protection of the Union budget. *Eur-lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/2092/oj/eng#ntc4-LI2020433EN.01000101-E0004>

10. Комарова Т. та Лазовські А. Судова практика суду справедливості ЄС з питань верховенства права та її значення для України. Посібник. *Вища рада правосуддя*. URL: [https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/8830-0-8-24\\_posibnyk.pdf](https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/8830-0-8-24_posibnyk.pdf)

11. Рішення Конституційного Суду України від 02.11.2004 № 15-рп/2004 у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень ст. 69 Кримінального кодексу України (справа про призначення судом більш м'якого покарання). *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v015p710-04#Text>

12. Доповідь Венеційської комісії № 512/2009 «Верховенство права», яка схвалена на 86-му пленарному засіданні (Венеція, 25–26 березня 2011 року). Переклад на українську мову С. Головатого. *Право України*. 2011. № 10. С. 168–184.

13. Charter of Fundamental Rights of the European Union. *Eur-lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT&qid=1725105390501>

14. Устименко В.А., Джабраїлов Р.А., Гудіма Т.С., Серебряк С.В. Принцип верховенства права як засіб утвердження фундаментальних цінностей: погляд крізь призму права ЄС та практики ЄСПЛ. *Вісник*

*Національної академії правових наук України*. 2025. Том 32. Том 2. С. 87–114. <https://doi.org/10.31359/1993-0909-2025-32-2-87>

15. Теорія держави і права: підручник / [О.М. Бандурка, О.М. Головка, О.С. Передерій та ін.]; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О.М. Бандурки; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. 416 с.

16. Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

17. Регламент Верховної Ради України, затверджений Законом України від 10.02.2010 № 1861-VI. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>

18. Better regulation toolbox (July 2023 edition). *European Commission website*. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0\\_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf)

19. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

20. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 23.09.2025).

21. General Report of the XIVth Congress of the Conference of European Constitutional Courts on Problems of Legislative Omission in Constitutional Jurisprudence. URL: <https://www.venice.coe.int/files/Bulletin/SpecBull-legislative-omission-e.pdf>

22. Ухвала Великої Палати Конституційного Суду України від 01.10.2024 № 6-уп/2024 про закриття конституційного провадження у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) приписів розділу I, абзацу другого підпункту 1 пункту 2 розділу II Закону України «Про визнання таким, що втратив чинність, Закону України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації»». *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va06u710-24#Text>



**Глава 27**  
**Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток**  
**судочинства в Україні**  
**(Л.М. Ніколенко)**

---

Євроінтеграційний курс України є визначальним фактором не лише зовнішньополітичної орієнтації держави, а й глибинної трансформації її правової системи, зокрема судочинства. Впродовж останніх двох десятиліть країна послідовно прагне гармонізувати національне законодавство з нормами Європейського Союзу (далі – ЄС) та стандартами Ради Європи, що передбачає впровадження принципів верховенства права, забезпечення незалежності судової влади та доступності правосуддя для всіх громадян. Вказані зусилля є критично важливими для подальшого інтегрування України в європейську правову спільноту.

Історично українське судочинство стикалося з низкою структурних проблем: недостатньою незалежністю суддів, низьким рівнем довіри громадян до судової влади, корупційними ризиками та обмеженим доступом до правосуддя. Євроінтеграційні процеси виступають каталізатором системних змін, спрямованих на подолання цих проблем та приведення судової системи до сучасних європейських стандартів. В осередді змін перебуває верховенство права, яке охоплює законність та передбачуваність правових норм, справедливий та своєчасний судовий розгляд, незалежність і безсторонність судової влади, а також рівний доступ громадян до правосуддя.

У рамках проведених реформ спостерігається комплексна трансформація судової системи, яка

стосується як конституційного та законодавчого рівня – оновлення процесуальних кодексів, вдосконалення судового устрою, створення спеціалізованих інституцій, таких як Вищий антикорупційний суд, так і практичного застосування стандартів Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ). Імплементация рішень ЄСПЛ у національну практику сприяє формуванню єдиного підходу до справедливого та ефективного правосуддя.

Вплив євроінтеграційних процесів на судочинство України є багатовимірним. Він включає як позитивні зміни та досягнення, так і виклики, пов'язані з незалежністю судів, кадровим забезпеченням, подоланням корупційних ризиків та адаптацією технологічних інновацій. Дослідження цих процесів дозволяє оцінити сучасний стан судочинства в Україні, виявити проблемні аспекти та окреслити перспективні напрямки розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності, прозорості та довіри до судової влади в умовах європейської інтеграції.

### **27.1. Євроінтеграційні стандарти верховенства права та їх імплементація у судову систему України**

Євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність системного впровадження принципів верховенства права, які є фундаментальними для правової системи Європейського Союзу та Ради Європи. Верховенство права виступає комплексним нормативним і концептуальним утворенням, що забезпечує верховенство закону над усіма суб'єктами права, рівність громадян перед законом, справедливість судових процедур та незалежність судової влади. У контексті європейської інтеграції ці принципи не лише визначають стандарти організації та функціонування судочинства, а й слугують критерієм оцінки відповідності національних правових систем вимогам ЄС (Acquis Communautaire) та практики ЄСПЛ.

У національному контексті концепт верховенства права закріплено в Конституції України (ст. 8, 55, 124, 129), яка проголошує єдність правової системи, пріоритет Конституції, незалежність судової влади та гарантії права на справедливий суд [1, с. 10-12]. Імплементация європейських стандартів передбачає адаптацію цих конституційних засад до вимог міжнародного права, включно з положеннями Європейської конвенції з прав людини (далі – Конвенція), а також практикою ЄСПЛ, що визначає конкретні критерії оцінки справедливості та ефективності судового процесу. Зокрема, ст. 6 Конвенція, яка гарантує право на справедливий судовий розгляд, є орієнтиром для реформування національного процесуального законодавства та судової практики [2].

Стандарти верховенства права охоплюють низку взаємопов'язаних аспектів, кожен із яких виступає невід'ємним елементом системи гарантій правової держави. Законність у цьому контексті розглядається як обов'язкове дотримання державними органами норм, ухвалених у передбаченому порядку, а також їх відповідність Конституції та міжнародним зобов'язанням держави. Проте законність не може обмежуватися формальним виконанням букви закону, вона передбачає внутрішню якість нормативних актів, яка проявляється у їхній зрозумілості, передбачуваності, гармонійності із загальновизнаними принципами прав людини та здатності ефективно регулювати суспільні відносини [3, с. 14–18]. Законність, таким чином, є не лише механічним дотриманням процедур, а й критерієм змістовної справедливості правового регулювання, який дозволяє оцінювати державні рішення з позицій їхнього впливу на права і свободи особи.

Правова визначеність, як складова верховенства права, передбачає стабільність правового регулювання та неможливість довільного втручання держави у права і законні інтереси громадян. У правозастосуванні це вимагає від судів формування узгодженої, передбачуваної та послідовної судової практики, яка забезпечує рівність учасників правових відносин та сприяє підвищенню довіри до правосуддя. Відсутність правової визначеності породжує невпевненість у застосуванні законів, що, у свою чергу, підриває стабільність правової системи та ефективність судових процедур. Таким чином, правова визначеність виступає не лише технічним стандартом верховенства права, а й гарантією соціальної передбачуваності та правової безпеки.

Пропорційність є одним із фундаментальних стандартів верховенства права, що забезпечує баланс між публічними інтересами та захистом прав і свобод людини. У сучасному європейському праворозумінні цей принцип покликаний обмежувати надмірне чи невинуватене втручання держави у сферу приватних прав. Його сутність полягає у тому, що будь-яке обмеження повинно переслідувати легітимну мету, бути необхідним у демократичному суспільстві та не перевищувати меж, достатніх для досягнення поставленого завдання. У практиці ЄСПЛ пропорційність постає критерієм легітимності державного втручання. Так, у справі *Handyside v. the United Kingdom* від 07.12.1976 р., Суд підкреслив, що свобода вираження може бути обмежена лише настільки, наскільки це є необхідним у демократичному суспільстві. У рішенні *Sunday Times v. the United Kingdom* від 26.04.1979 р., конкретизовано, що будь-яке втручання має відповідати нагальній суспільній потребі (*pressing social need*). Таким чином, пропорційність набуває характеру універсального мірила, за допомогою якого оцінюється сумірність між інтенсивністю обмеження прав і значущістю переслідуваної мети. У національному контексті принцип пропорційності передбачає визначення легітимної мети обмеження, перевірки його необхідності (відсутності менш обтяжливих альтернатив), а також співвіднесення обсягу втручання з вагомістю публічного інтересу. В умовах воєнного стану ця вимога набуває особливої актуальності, адже тимчасові обмеження прав і свобод, зумовлені потребами безпеки та оборони, повинні залишатися співрозмірними, не перетворюватися на свавільні чи надмірні та зберігати внутрішній зв'язок із захистом. З науково-доктринальної перспективи пропорційність уособлює синтез законності, справедливості та правової визначеності. Вона трансформує формальне дотримання закону у справедливий правопорядок, де держава, обмежуючи права, водночас гарантує їх ефективну охорону. У цьому сенсі пропорційність постає не лише техніко-юридичним інструментом, але й концептуальним ядром верховенства права, що визначає якість правової системи та її здатність відповідати європейським інтеграційним стандартам.

Заборона свавілля державних органів та судів є ще одним ключовим елементом верховенства права. Діяльність держави не може ґрунтуватися на довільних рішеннях, оскільки свавілля підриває легітимність правового порядку та створює загрозу порушення прав

людини. Кожен акт державного органу повинен мати чітку правову підставу, а судові рішення – бути мотивованими, ґрунтуватися на доказах та нормах права, враховувати загальноприйнятну міжнародну практику і забезпечувати баланс між інтересами держави та правами особи. Конституційний Суд України у своєму рішенні від 2 листопада 2004 року №15-рп/2004 наголосив, що влада не може здійснюватися у спосіб, що не передбачений правом, оскільки це суперечить принципу верховенства права, і що саме законність є базовим критерієм допустимості дій публічної влади [4, с. 334–338].

Незалежність суду та ефективний доступ до правосуддя формують критичну основу реалізації цих стандартів, оскільки лише реально незалежні суди здатні забезпечити реальний захист прав громадян і протистояти будь-якому зовнішньому тиску, політичному чи економічному. Особливо важливо дотримуватися цих принципів у сферах, де рішення суду можуть мати системний вплив на економіку та суспільство, зокрема у справах про банкрутство або корпоративні спори, де відсутність незалежності суду може призвести до порушення прав кредиторів і дестабілізації фінансового середовища. Ефективний доступ до правосуддя у сучасних умовах особливо актуалізується під час дії військового стану, коли держава вимушена вводити тимчасові обмеження для забезпечення національної безпеки та оборони. Водночас верховенство права вимагає, щоб ці обмеження не призводили до повного блокування судового захисту прав громадян та юридичних осіб. Доступ до правосуддя у таких умовах набуває складнішої форми, він повинен поєднувати можливість оперативного реагування на правові конфлікти з дотриманням безпеки учасників процесу та стабільності судових процедур. В умовах військового стану важливим аспектом стає пріоритет забезпечення захисту невідкладних прав і свобод, таких як право на життя, охорону здоров'я, власність та виконання зобов'язань. Судові органи змушені адаптувати процедури, забезпечуючи прискорений розгляд справ, дистанційне подання позовів та заяв, а також використання електронних платформ для проведення слухань, що зменшує ризики для громадян і працівників суду. При цьому дотримання принципу незалежності суду та об'єктивності рішень залишається критично важливим, будь-яке надмірне обмеження правосуддя на користь державних органів, навіть у військових умовах, може підіривати довіру до правової системи та створювати ризики свавілля. Особлива увага приділяється забезпеченню доступу до правосуддя для вразливих

категорій громадян, зокрема переселенців, постраждалих від бойових дій і малозабезпечених осіб. У цей період держава має гарантувати, щоб тимчасові обмеження не ставали непропорційними бар'єрами для реалізації процесуальних прав, забезпечення справедливості та захисту майнових і особистих інтересів. Ефективний доступ до правосуддя під час військового стану стає показником здатності держави поєднувати безпеку з верховенством права, демонструючи, що навіть у кризових умовах правова система здатна захищати права та свободи громадян, зберігаючи баланс між інтересами держави та особи. Таким чином, у контексті військового стану ефективний доступ до правосуддя не обмежується формальними процедурами, а набуває характеру динамічного та адаптивного механізму, який забезпечує реальний захист прав і свобод, гарантує справедливість і недопущення свавілля, водночас враховуючи специфіку надзвичайних умов та пріоритети національної безпеки.

Рівність у застосуванні норм права передбачає, що жодна особа або група осіб не може отримувати привілейованого чи обмеженого доступу до правосуддя залежно від соціального, економічного, політичного або будь-якого іншого статусу. Така рівність забезпечує недопущення дискримінації, сприяє справедливому захисту прав кожного учасника правовідносин та формує довіру до правової системи, яка є необхідною умовою стабільності суспільних інститутів і легітимності державної влади. Пріоритет прав людини у правосудді виступає імперативним критерієм оцінки діяльності держави, що поширюється на всі її гілки – судову, законодавчу та виконавчу. Тобто, будь-які державні акти, рішення судів або законодавчі ініціативи повинні оцінюватися через призму їх впливу на права і свободи особи. У практичному сенсі реалізація цього принципу вимагає від судової системи України не обмежуватися формальним дотриманням процедур, а забезпечувати усвідомлене, активне орієнтування на захист фундаментальних прав людини, що передбачає підвищену увагу до справедливості процесу, доступності правосуддя, пропорційності обмежень, а також недопущення свавільного трактування норм права. Крім того, особливої актуальності цей принцип набуває у сучасних умовах, коли держава перебуває у кризових або надзвичайних ситуаціях. У таких умовах ризик обмеження прав людини значно зростає, і рівність перед законом стає критерієм оцінки, наскільки державні заходи відповідають стандартам верховенства права. Судова система повинна адаптувати

процедури для збереження справедливості, забезпечення рівного доступу до правосуддя та захисту вразливих категорій громадян, не порушуючи при цьому фундаментальних принципів прав людини. Таким чином, рівність перед законом та пріоритет прав людини виступають не лише нормативними стандартами, а й практичними механізмами забезпечення справедливості та легітимності державних рішень. Вони є невід'ємною передумовою повноцінної європейської інтеграції України, оскільки демонструють здатність національної правової системи поєднувати ефективність, стабільність та захист прав особи навіть у найскладніших умовах.

Процес імплементації стандартів верховенства права передбачає комплексну взаємодію нормативних, інституційних та процедурних механізмів, що забезпечують ефективну реалізацію цих принципів у національній правовій системі. Одним із ключових аспектів цього процесу є конституційно-інституційний рівень, який охоплює системне створення та реформування судових органів, формування професійної та етичної судової складової, а також запровадження прозорих та підзвітних процедур функціонування судової влади. Центральним завданням у цьому контексті є забезпечення незалежності суддів – фундаментальної передумови верховенства права, яка гарантує неупередженість судових рішень і захист від будь-якого зовнішнього тиску, політичного чи економічного. Важливим компонентом конституційно-інституційного підходу є підвищення прозорості процедур призначення суддів, дисциплінарного контролю та оцінки їхньої діяльності, що реалізується через функціонування Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів. Зазначені механізми не лише формалізують процеси відбору та контролю, а й забезпечують суспільний контроль над формуванням судової влади, підвищують довіру громадян до судової системи та сприяють консолідації правової культури на засадах законності та справедливості. Слід зауважити, що конституційно-інституційний рівень імплементації верховенства права має не лише структурний, а й стратегічний характер. Він забезпечує гармонізацію формальної організації судів із практикою застосування права, створюючи інтегровану систему, здатну відповідати європейським стандартам ефективного, прозорого та справедливого правосуддя. Водночас він встановлює баланс між автономією суддів та відповідальністю за професійну діяльність, що є ключовим фактором

забезпечення стабільності судової системи та реального захисту прав і свобод громадян.

Законодавчо-процесуальний рівень імплементації стандартів верховенства права охоплює системну гармонізацію національного процесуального права з європейськими правовими орієнтирами, що вимагає не лише адаптації окремих норм, але й переосмислення самої моделі правосуддя у світлі *acquis communautaire*. Йдеться про формування таких процесуальних механізмів, які забезпечують ефективний захист прав особи, доступність та своєчасність судових процедур, а також повну відповідність законодавства принципам передбачуваності, стабільності й пропорційності правового регулювання. Особливої уваги заслуговує якість доказування, адже саме воно визначає дієвість процесуальних гарантій та справедливості судового розгляду. Європейські стандарти підкреслюють, що суди мають не лише формально застосовувати процесуальні норми, а й створювати умови для повного та всебічного з'ясування обставин справи. Це передбачає запровадження таких процедур, які б унеможливлювали маніпуляції з доказами, забезпечували їх належну оцінку та формували єдність підходів у правозастосуванні.

Водночас ключовим аспектом є нормопроєктувальний підхід, спрямований на створення законодавчих актів, які відповідають критеріям якості права, закріпленим у практиці ЄСПЛ, а саме: чіткість, зрозумілість, передбачуваність і внутрішня логічна узгодженість. Нормопроєктування у цьому контексті виступає не лише технічною діяльністю, а й методологічним інструментом запобігання виникненню правової невизначеності та колізій, які здатні підірвати довіру до судової системи. Застосування європейських стандартів до процесу нормотворення вимагає від законодавця врахування не лише національних потреб, а й загальноєвропейських тенденцій розвитку права, що, своєю чергою, підвищує стабільність та ефективність судового захисту [5]. Таким чином, законодавчо-процесуальний рівень є визначальним у реалізації стандартів верховенства права, оскільки саме через якісне нормопроєктування, ефективність доказування та гармонізацію процесуальних механізмів із європейськими стандартами формується фундаментальна спроможність судової системи України забезпечувати справедливість та надійний захист прав у відповідності до європейських цінностей.



Матеріально-правовий рівень імплементації стандартів верховенства права охоплює змістове наповнення законодавства, його якість та здатність забезпечувати реальний захист прав і свобод людини. Центральним елементом цього рівня є принцип правової визначеності, який вимагає формулювання норм права таким чином, щоб вони були чіткими, передбачуваними та узгодженими із системою чинного законодавства. Норми мають не лише регулювати поведінку учасників правовідносин, а й унеможливити свавільне їх тлумачення чи застосування. Важливим матеріально-правовим стандартом виступає принцип пропорційності, який передбачає, що будь-яке обмеження прав і свобод повинно переслідувати легітимну мету, бути необхідним у демократичному суспільстві та не виходити за межі, визначені такою метою. Таким чином, законодавство повинно містити вбудовані запобіжники проти надмірного втручання держави у приватну сферу. Не менш вагомим аспектом є інтеграція у національне право матеріальних стандартів, що випливають із практики ЄСПЛ. Йдеться насамперед про закріплення гарантій права власності, свободи підприємницької діяльності, права на повагу до приватного та сімейного життя, а також належних соціальних гарантій. Саме ці положення формують матеріально-правове ядро верховенства права, орієнтоване на утвердження людської гідності як найвищої цінності. Окремого значення набуває концепція належного врядування, що передбачає встановлення у законодавстві вимог до добросовісності, прозорості та передбачуваності дій держави у відносинах з особою. Матеріально-правовий рівень імплементації стандартів верховенства права означає не лише формальне приведення національних норм у відповідність до європейських вимог, а й докорінне переосмислення змісту права як інструменту захисту людини від свавілля, забезпечення балансу між інтересами особи та суспільства, а також формування правової системи, здатної відтворювати цінності демократичної європейської спільноти.

Практичний аспект імплементації стандартів верховенства права передбачає не лише формальне врахування міжнародних норм у діяльності національних судів, а й системну адаптацію судової практики до принципів та прецедентів ЄСПЛ, включаючи активне застосування рішень ЄСПЛ як орієнтирів для тлумачення національних законів, що забезпечує гармонізацію правозастосування та сприяє уніфікації судової практики на всій території держави. Адаптація до міжнародних стандартів охоплює аналіз конкретних судових кейсів, використання

методів порівняльного правозастосування, а також інтеграцію принципів, визнаних у європейській спільноті, у щоденну роботу судів. Не менш важливим елементом практичного рівня є розвиток інститутів, здатних забезпечувати ефективні механізми захисту прав людини. Йдеться про створення спеціалізованих судових палат, упровадження процедур моніторингу та оцінки якості судових рішень, застосування сучасних технологій для доступності правосуддя (електронне подання документів, дистанційні слухання), а також розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації суддів у сфері міжнародного права та прав людини. Практичний аспект імплементації також включає активну роботу на рівні судової доктрини, коли національні суди формують узгоджені підходи до застосування норм, спираючись на міжнародні стандарти та принципи верховенства права. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність судового захисту, але й формує довіру суспільства до правової системи, забезпечує передбачуваність рішень та протидіє свавіллю органів державної влади.

Отже, практичний рівень імплементації стандартів верховенства права – це безпосереднє перенесення норм і принципів європейського права у повсякденну судову діяльність, створення дієвих інституційних механізмів захисту прав людини та формування судової практики, яка відповідає високим європейським стандартам справедливості, пропорційності та правової визначеності.

Таким чином, імплементація євроінтеграційних стандартів верховенства права в Україні виступає комплексним процесом, який охоплює конституційні, законодавчі та практичні аспекти функціонування судової влади та спрямована на забезпечення незалежності судів, підвищення якості правосуддя та інтеграцію української судової системи у європейський правовий простір, що є критичною умовою реалізації стратегічного курсу держави на європейську інтеграцію.

## **27.2. Гармонізація процесуального законодавства України із європейськими стандартами**

Гармонізація процесуального законодавства України з європейськими стандартами є невід'ємною складовою євроінтеграційного процесу, спрямованого на набуття Україною членства в ЄС. Цей процес передбачає адаптацію національних норм

господарського, цивільного, кримінального та адміністративного процесуального права до *acquis communautaire* ЄС, рекомендацій Ради Європи та практики ЄСПЛ. Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.), гармонізація має забезпечити верховенство права, захист фундаментальних прав і свобод, а також ефективність судочинства. У 2024–2025 рр. цей процес набув особливого імпульсу в контексті скринінгу українського законодавства на відповідність нормам ЄС, що є частиною переговорного процесу про вступ. Прогрес у гармонізації відображається в звітах про виконання Угоди про асоціацію, де рівень імплементації у сфері юстиції та прав людини сягає 88% станом на 2023–2024 рр., з акцентом на реформи судової системи [6, с. 5].

Слід підкреслити, що гармонізація не зводиться до буквального перенесення *acquis communautaire* в українське право, а передбачає системну інтеграцію міжнародно-правових стандартів у національну процесуальну систему із збереженням національної правової ідентичності. Її завданням є не створення «копії» європейських моделей, а формування такого процесуального механізму, який одночасно відповідає міжнародним критеріям справедливого правосуддя та враховує специфіку українського конституційного ладу, судової організації та доктринальних традицій.

Важливо розмежувати гармонізацію від суміжних категорій, а саме від адаптації та уніфікації. У праві ЄС гармонізацію розуміють у широкому та вузькому сенсі. У широкому розумінні її визначають як заміну національної політики країн єдиною спільною політикою Союзу у відповідній сфері; у вузькому – це предметне наближення національних правових приписів до встановлених Союзом стандартів шляхом скасування відмінностей у національному законодавстві [7]. Крім того, гармонізація та адаптація законодавства суттєво відрізняється здатністю сторін впливати на правопорядок одна одної. Так, у разі адаптації законодавства третіх країн до норм права ЄС цей процес є суто одностороннім. Такі держави не здатні впливати на механізм нормоутворення в системі ЄС, неспроможні змінювати норми права ЄС та створювати з державами-членами спільний правовий простір об'єднаної Європи. Таким чином, відбувається лише залучення третіх держав до вже існуючого правопорядку ЄС [8, с. 33]. Поняття «гармонізація» характеризує процес приведення законодавства у відповідність до норм права ЄС, що відбуваються в межах ЄС та є

статутним обов'язком виключно держав-членів. Адаптація також характеризує процес приведення законодавства у відповідність до норм права ЄС, однак відбувається, як правило, за межами ЄС та стосується третіх держав у зв'язку з їх намірами інтегруватися до ЄС, а також держав, що набули членства у ньому, проте, перебуваючи в статусі країни-кандидата, не завершили цей процес [9, с. 474–476]. В останньому випадку, а це стосується і України, такі держави протягом певного періоду повинні одночасно здійснювати два види діяльності: 1) подальшу (з моменту набуття членства) гармонізацію національного законодавства спільно з іншими державами – членами, 2) адаптацію власного законодавства до законодавства ЄС у тій частині своїх передвступних обов'язків, які не були виконані [10, с. 95].

Слід підкреслити, що адаптація процесуального законодавства – це процес пристосування чинних національних норм до вимог європейського права, що має більш прагматичний і поетапний характер, який часто виступає початковим етапом гармонізаційних процесів, орієнтованих на досягнення мінімальних стандартів відповідності. Уніфікація законодавства – це створення єдиних норм, що діють аналогічно (однотипово) у кількох правових системах (наприклад, у межах міжнародних конвенцій чи інтеграційних об'єднань). В українських умовах уніфікація процесуального законодавства з правом ЄС має обмежений характер, оскільки не йдеться про повне отождолення правопорядків, а радше про їхню взаємну сумісність.

Отже, гармонізація процесуального законодавства України є більш комплексним та багатовимірним явищем, ніж адаптація чи уніфікація. Вона виступає інтеграційною формулою розвитку національного процесуального права, що поєднує гнучкість адаптації та системність уніфікації, забезпечуючи збалансоване входження України до європейського правового простору без втрати власної правової ідентичності.

Основоположними орієнтирами цього процесу є положення Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р., Хартії основних прав Європейського Союзу 2000 року, а також прецедентна практика ЄСПЛ та Суду ЄС. Саме вони становлять концептуальну основу європейської моделі правосуддя, де права людини визнаються не декларативною цінністю, а реально діючим критерієм оцінки процесуальної системи. Європейські стандарти процесуального права ґрунтуються на фундаментальних принципах,

ключовим з яких є право на справедливий суд (ст. 6 ЄКПЛ), що гарантує кожній особі право на справедливий і публічний розгляд її справи протягом розумного строку незалежним і неупередженим судом, створеним законом. Вказаний принцип охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення загальної справедливості процесу і застосовується як до господарських, цивільних, так і до кримінальних проваджень з урахуванням їх специфіки. Елементами права на справедливий суд є незалежність та неупередженість суду, який вимагає, щоб суд був вільним від зовнішнього впливу (незалежність) та внутрішніх упереджень (неупередженість). Незалежність оцінюється за критеріями, такими як спосіб призначення суддів, тривалість їх повноважень, гарантії від зовнішнього тиску та наявність правових механізмів захисту. Неупередженість поділяється на суб'єктивну (відсутність особистої упередженості) та об'єктивну (відсутність обставин, що викликають обґрунтовані сумніви в неупередженості). У практиці ЄСПЛ, наприклад, у справі «Findlay v. the United Kingdom» (1997), було визнано порушення через відсутність незалежності військового трибуналу. Для України це особливо актуально в контексті реформ судової системи, де виклики включають політичний вплив на призначення суддів, як зазначено в звітах Венеціанської комісії. Станом на 2024-2025 рр., гармонізація передбачає посилення ролі Вищої ради правосуддя та впровадження антикорупційних механізмів відповідно до рекомендацій ЄСПЛ [11].

Наступним елементом права на справедливий суд є розумні строки розгляду справ. Право на розгляд справи протягом «розумного строку» починається з моменту пред'явлення обвинувачення (у кримінальних справах) або подання позову (у господарських або цивільних) і завершується остаточним рішенням. Фактори оцінки включають складність справи, поведінку сторін, дії органів влади та загальний контекст (наприклад, воєнний стан). Змагальність процесу, також відноситься до права на справедливий суд та передбачає, що сторони мають можливість представляти свої аргументи та докази, а також коментувати позицію опонента. Він тісно пов'язаний з правом на ефективний захист і забороняє «секретні» докази чи процедури. У кримінальних справах це включає право обвинуваченого на допит свідків (ст. 6 § 3 (d)). Класичним прикладом є справа «Ruiz-Mateos v. Spain» (1993), де порушення змагальності призвело до визнання несправедливості процесу. В українському контексті гармонізація

вимагає внесення змін до процесуальних кодексів для забезпечення повного розкриття доказів. Щодо рівності сторін, то цей елемент забезпечує баланс можливостей між сторонами, зокрема доступ до доказів, правову допомогу та ресурси. Для України, де державні органи часто мають перевагу в ресурсах, гармонізація передбачає посилення безоплатної правової допомоги (Закон України «Про безоплатну правову допомогу від 02.06.2011 р. № 3460-VI). Додатковими елементами ст. 6 є публічність розгляду (з винятками для національної безпеки чи моралі), право на мотивоване рішення та, у кримінальних справах, специфічні гарантії, такі як презумпція невинуватості, право на перекладача та апеляцію. Зазначені принципи слугують орієнтиром для реформування українського процесуального законодавства, зокрема через внесення змін до процесуальних кодексів. Гармонізація також враховує рекомендації Венеціанської комісії та Ради Європи, спрямовані на посилення незалежності судової влади та протидію корупції, з акцентом на виконання рішень ЄСПЛ в Україні, де станом на 2025 р. залишаються виклики з імплементацією через інституційну слабкість та воєнний контекст.

Ефективний правовий захист, закріплений у ст. 13 Конвенції, становить автономне право, що імперативно забезпечує кожній особі, чий конвенційні права зазнали порушення, доступ до дієвого засобу правового захисту перед національним органом, незалежно від статусу суб'єктів, які вчинили порушення, підкреслюючи принцип субсидіарності конвенційного механізму та унеможливаючи ілюзорність захисту фундаментальних прав. ЄСПЛ підкреслює, що вказаний принцип не є субсидіарним до інших норм Конвенції, але органічно взаємодіє з ними, посилюючи їхню імплементацію через вимогу до національних правових систем створювати реальні механізми, оцінювані за критеріями доступності (відсутність часових, фінансових чи процедурних бар'єрів), ефективності (здатність запобігати продовженню порушення або забезпечувати адекватне відновлення, включаючи компенсацію чи реституцію), практичності (застосовність у повсякденній юридичній практиці) та незалежності органу розгляду (вільність від зовнішнього тиску та забезпечення неупередженості), що формує підґрунтя для динамічного розвитку європейських стандартів правосуддя через еволюційне тлумачення Конвенції як «живого інструменту», здатного адаптуватися до сучасних викликів, таких як цифровізація судочинства чи транскордонні правові

конфлікти. У контексті гармонізації процесуального законодавства України з європейськими стандартами, ст. 13 виступає ключовим орієнтиром для системних реформ, спрямованих на трансформацію механізмів оскарження в цивільному, кримінальному, адміністративному та господарському процесах, з акцентом на інтеграцію принципів верховенства права, як це зазначено в рекомендаціях Венеціанської комісії та Ради Європи. Гармонізація передбачає не лише нормативне наближення до *acquis communautaire*, а й інституційні зміни, включаючи оптимізацію системи безоплатної правової допомоги, дебюрократизацію процедур оскарження та розробку гнучких механізмів балансу між можливими дерогаціями від конвенційних зобов'язань у надзвичайних ситуаціях і непорушністю фундаментальних прав, що сприятиме інтеграції України до європейського правового простору через посилення інституційної стійкості, протидію корупційним ризикам та підвищення ефективності судової системи в умовах сучасних геополітичних і соціальних трансформацій.

Заборона дискримінації, закріплена у ст. 14 Конвенції, а також деталізована у Протоколі № 12 до Конвенції та у положеннях Хартії основних прав Європейського Союзу (ст. 20–23), становить фундаментальний принцип процесуального права, що безпосередньо впливає на зміст і форми реалізації права на справедливий судовий розгляд. Його сутність полягає у гарантуванні рівного доступу до правосуддя, рівності процесуальних можливостей та забезпеченні неупередженого ставлення до учасників процесу незалежно від статі, раси, етнічного походження, мови, релігії, політичних чи інших переконань, соціального статусу, майнового стану чи будь-якої іншої ознаки. Особливого значення набуває забезпечення гендерної рівності у сфері правосуддя, оскільки вона виступає конкретизацією принципу недискримінації та водночас засобом утвердження матеріальної (фактичної) рівності сторін у процесуальних правовідносинах. Практика ЄСПЛ підтверджує, що дискримінаційні прояви в судовому провадженні кваліфікуються не лише як порушення ст. 14 Конвенції, а й як порушення ст. 6, оскільки вони нівелюють саму сутність права на справедливий судовий розгляд (*Abdu v. Bulgaria*, 2014; *Carvalho Pinto de Sousa Morais v. Portugal*, 2017). У цих рішеннях Суд наголосив на неприпустимості гендерних стереотипів та упередженого ставлення суддів, які здатні підважити легітимність судочинства та довіру

суспільства до судової системи. В українському правовому полі імплементація принципу недискримінації та забезпечення гендерної рівності у процесуальних відносинах потребує комплексного підходу, що включає: по-перше, законодавче закріплення спеціальних механізмів захисту від гендерної дискримінації в судовому процесі; по-друге, формування гендерно чутливої судової практики та належної професійної підготовки суддів, адвокатів і прокурорів; по-третє, доктринальне переосмислення принципу процесуальної рівності не лише як формальної, а й як фактичної категорії, що охоплює реальні можливості сторін у відстоюванні своїх прав у суді. Таким чином, заборона дискримінації та забезпечення гендерної рівності у судовому процесі виступають не ізольованими гарантіями, а органічними складовими принципу справедливого судочинства. Їхня ефективна реалізація є необхідною умовою гармонізації українського процесуального законодавства з європейськими стандартами та важливим індикатором демократизації судової системи України.

Принцип пропорційності та ефективності у сучасному процесуальному праві набуває особливого змісту через орієнтацію на пріоритетність альтернативних методів вирішення спорів, які розглядаються як необхідне доповнення до традиційного судового розгляду. Йдеться насамперед про медіацію, арбітраж, переговорні процедури, а також новітні форми примирення, що відповідають європейській практиці «дружнього врегулювання спору». Такі механізми дозволяють забезпечити більш гнучке, швидке та економічно доцільне вирішення конфліктів, зменшити навантаження на судову систему та гарантувати ефективний захист прав учасників процесу. У цьому контексті принцип пропорційності вимагає від держави створення правових та інституційних умов, які б сприяли вільному вибору сторонами оптимальної форми захисту їхніх прав, виходячи з характеру правовідносин та інтенсивності конфлікту. Крім того, впровадження інститутів альтернативного розгляду спорів відображає загальноєвропейську тенденцію трансформації правосуддя від виключно репресивно-каральної до консенсусно-договірної моделі, що акцентує на відновленні порушених прав, а не лише на покаранні чи суворому судовому рішенні. Такий підхід набуває особливої актуальності для господарського процесу та процедур банкрутства, де досягнення балансу інтересів сторін часто ефективніше досягається саме шляхом переговорів та примирення.



Гармонізація процесуального законодавства України із європейськими стандартами не може бути уніфікованою у всіх юрисдикціях, оскільки кожен вид судочинства має власну предметну сферу, ціннісну спрямованість та функціональне призначення. Відтак, європейські стандарти справедливого судочинства інтегруються у цивільний, господарський, кримінальний та адміністративний процеси по-різному, утворюючи комплекс взаємодоповнюючих моделей захисту прав людини й забезпечення публічних інтересів.

Цивільне судочинство відображає «класичну» реалізацію принципів справедливого судового розгляду, закріплених у ст. 6 ЄКПЛ та розвинених у практиці ЄСПЛ. Основним орієнтиром тут є забезпечення доступності правосуддя, що передбачає усунення надмірних процесуальних бар'єрів, справедливий баланс між правами сторін і захист вразливих категорій (діти, малозабезпечені, особи з інвалідністю). Європейські стандарти вимагають забезпечення рівності, чіткої регламентації строків розгляду та гарантій виконання судових рішень. Особливу увагу приділено розвитку інститутів медіації та арбітражу, що виступають важливою складовою принципу пропорційності й дозволяють оптимізувати вирішення спорів поза перевантаженою судовою системою.

Господарське судочинство вирізняється орієнтацією на забезпечення стабільності ділового обороту та економічної безпеки. Тут гармонізація ґрунтується на впровадженні *acquis communautaire* у сфері економічного права та конкуренції, включно з прозорістю процедур банкрутства, ефективністю корпоративних спорів і захистом прав юридичних осіб та підприємців. На відміну від цивільного процесу, де ключовим є доступ до правосуддя індивіда, у господарському домінує баланс інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та інвесторів. Особливе місце займає інститут превентивної реструктуризації, що вимагає від України глибокої модернізації національних процедур банкрутства. Господарський процес дедалі більше тяжіє до інтеграції арбітражу та примирних процедур як інструментів зниження транзакційних витрат і підвищення ефективності правосуддя.

Гармонізація у кримінальній сфері має особливо високу чутливість, оскільки стосується захисту базових прав і свобод людини від можливого свавілля держави. ЄСПЛ виробив перелік гарантій, які включають: презумпцію невинуватості, право на захист з моменту затримання, право не свідчити проти себе, заборону катувань і

жорстокого поводження, право на справедливий розгляд упродовж розумного строку. Для України критично важливо забезпечити ефективність досудового розслідування, уникнення зловживань запобіжними заходами, а також розширення практики угод про примирення й відновного правосуддя, що є виразом гуманістичної трансформації кримінального процесу. Баланс між правами обвинуваченого та потерпілого є викликом, який ЄСПЛ розглядає крізь призму пропорційності втручання та справедливості процедури.

Адміністративне судочинство втілює стандарт ефективного контролю над публічною владою. Його гармонізація з європейськими принципами орієнтована на реалізацію верховенства права і гарантування права на ефективний засіб правового захисту (ст. 13 Конвенції). Українська модель адміністративної юстиції потребує узгодження з європейською практикою у сферах міграційного, податкового та виборчого права, де питання своєчасності, неупередженості та ефективності судового контролю мають вирішальне значення. Особливістю адміністративного процесу є його публічно-правовий характер, що вимагає чіткої регламентації процесуальних гарантій проти зловживань владою, включно з правом на перегляд дискреційних рішень державних органів.

Таким чином, гармонізація процесуального законодавства України не є простою «імплементациєю» *acquis communautaire*, а скоріше – системною трансформацією національної процесуальної доктрини, яка враховує відмінності між юрисдикціями. Цивільний процес акцентує на доступності правосуддя й рівності сторін, господарський – на економічній стабільності та ефективності, кримінальний – на захисті фундаментальних прав від державного свавілля, адміністративний – на контролі над владою й захисті громадянина від зловживань. Європейські стандарти не уніфікують судочинство, а задають спільний аксіологічний вектор, у межах якого Україна формує власну модель правосуддя.

На підставі вищезазначеного можна констатувати, що євроінтеграційні процеси виявляються не лише у площині нормативної гармонізації процесуального законодавства України з *acquis communautaire* та стандартами Ради Європи, а й у глибинній методологічній трансформації вітчизняного правосуддя. Вони формують нову аксіологічну парадигму судочинства, у якій пріоритетними стають принципи верховенства права, захисту прав

людини, ефективності правосуддя та довіри до судової системи як інституту демократичної держави.

Методологічне значення європейських стандартів полягає у тому, що вони задають універсальні критерії оцінки справедливості процесу: доступність правосуддя, незалежність і безсторонність суду, розумні строки розгляду, рівність сторін та ефективність засобів захисту, які не лише імплементуються у національні кодекси, але й виступають інструментом для доктринального переосмислення ролі судової влади у системі поділу влад та у правозастосуванні. Отже, вплив євроінтеграційних процесів на розвиток судочинства України має комплексний і системоутворюючий характер. Європейські стандарти правосуддя виступають своєрідним методологічним критерієм модернізації судової системи, що дозволяє оцінювати не лише формальну відповідність норм, а й реальний рівень справедливості й ефективності судових процедур. У цьому сенсі європейська інтеграція не є кінцевою метою, а визначає стратегічний вектор поступу українського правосуддя у напрямі формування стабільного, відкритого та справедливого судового механізму, спроможного забезпечувати захист прав і свобод навіть в умовах кризових суспільних трансформацій.

### Список використаної літератури

1. Принцип верховенства права: проблеми теорії та практики: у двох книгах, за заг. ред. Ю.С. Шемшученка; [ред. кол.: Ю.С. Шемшученко (голова)]. Книга друга: Принцип верховенства права у діяльності держави та в адміністративному праві / відп. ред. В.Б. Авер'янов. К.: Конус-Ю, 2008. 314 с.

2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: ратифіковано Законом України від 17 липня 1997 р. № 475/97. *Офіційний сайт Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)

3. Ніколенко Л.М. Верховенство права як універсальний принцип забезпечення прав людини в сучасних умовах. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2025. № 2. С. 14–18. <https://doi.org/10.32850/sulj.2025.2.3>

4. Швалюк Д.Ю. Конституційний Суд України у забезпеченні верховенства права, як напрям функціонування в умовах євроінтеграції.

*Актуальні проблеми судового права* : матеріали Х міжнар. наук.-практ. конф. (25 квіт. 2025 р.) / відп. ред. Л. М. Москвич. Харків: Право, 2025. С. 334–338.

5. Устименко В.А. Адаптація національного законодавства до права Європейського Союзу: основи, критерії, виміри стійкості: Монографія; НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Макутова НАН України». К.: Академперіодика, 2025. 452 с. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/256>

6. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2023 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrainoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf>

7. Schweitzer M. Europarecht: das Recht der Europäischen Union, das Recht der Europäischen Gemeinschaften (EGKS, EG, EAG) mit Schwerpunkt EG. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1996. 631 s.

8. Яковюк І.В. Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу: проблеми теорії і практики. *Європейський Союз і Україна: особливості взаємовідносин на сучасному етапі*; Національна академія прав. наук України; НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування. Харків: Оберіг, 2012. Розд. 1. С. 5–47. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2191>

9. Пікуля Т.О. Гармонізація законодавства в процесі переговорів про вступ України до Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 474–476. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/112>

10. Сокур Т.А. Гармонізація та адаптація як інструменти правової інтеграції при взаємодії правових систем держав-членів з правопорядком ЄС і правовими системами країн – кандидатів. *Всеукраїнська науково-практична конференція* (18 травня 2023 року, Запоріжжя). Класичний приватний університет. С.93–96. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/220/5209/11658-1>

11. Guide on article 6. Right to a fair trial (criminal limb). *European Court of Human Rights*. 2014. URL: <https://rm.coe.int/1680304c4e>

## **Глава 28**

### ***Роль України у трансформації європейського безпекового порядку: від партнерства до повноправного членства*** **(Я.В. Петруненко)**

---

Повномасштабна агресія рф проти України, яка розпочалася ще у 2014 р., стала вододілом у сфері європейської безпеки. Вона виявилася найбільшим викликом для міжнародної та європейської систем безпеки від часів Другої світової війни. Ця війна фактично зруйнувала ілюзії щодо «вічного миру» в Європі, які панували після закінчення холодної війни. Безпекові інституції, створені понад сім десятиліть тому, продемонстрували свою неспроможність ефективно реагувати на відкриту збройну агресію великої держави. Москва цинічно намагається перекроїти існуючий європейський безпековий порядок під свої інтереси, грубо порушуючи міжнародне право. Натомість консолідована реакція країн Заходу на російську агресію та стійкість України дали початок масштабній трансформації європейського безпекового порядку.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну у лютому 2022 р. остаточно поставило крапку в добі європейської безпеки як кооперативного проєкту, що базувався на принципах Гельсінського заключного акту 1975 р. та подальших домовленостях між НАТО, ОБСЄ і рф. Старий безпековий порядок фактично зазнав краху, і постала потреба переосмислення та перебудови архітектури безпеки Європи в умовах тривалої російської ворожості [1]. Лінкольн Гарднер, досліджуючи роль ОБСЄ в європейській безпеці, вдало підмітив, що на початок 2025 р., майже через три роки війни, «заснований на

правилах порядок, що колись регулював безпеку на європейському континенті, лежить у руїнах» [2]. Жодна міжнародна організація або безпековий механізм – ні ООН, ні ОБСЄ, ні навіть НАТО чи ЄС – не змогли запобігти агресії росії проти України [2]. Ця війна висвітила обмеженість старих інститутів і принципів та стала каталізатором глибинних трансформацій у європейському безпековому порядку.

Європейські країни, усвідомивши нову реальність, значно посилили оборонні спроможності. Багато країн збільшили видатки на оборону до рівня, небаченого за попередні десятиліття. НАТО повернулося до пріоритету колективної оборони: альянс суттєво зміцнив свій східний фланг, розгорнув додаткові бойові групи в Східній Європі та визнав рф найбільш прямою загрозою безпеці в новій Стратегічній концепції 2022 р. Через агресію рф нейтральні досі Фінляндія та Швеція ухвалили історичні рішення приєднатися до НАТО, що стало прямим наслідком російсько-української війни. Паралельно ЄС, який традиційно зосереджувався на «м'яких» безпекових інструментах, зробив безпрецедентні кроки для підтримки України: вперше в історії ЄС фінансує постачання летальної зброї країні-жертві агресії (через Європейський фонд миру), розгорнув Місію військової допомоги EUMAM Ukraine (European Union Military Assistance Mission for Ukraine) для навчання українських військових, а також запровадив наймасштабніші санкції проти країни-агресора. Війна прискорила і євроінтеграційні процеси: Україна подала заявку на членство в ЄС невдовзі після початку вторгнення і вже в червні 2022 р. отримала статус кандидата, а наприкінці 2023 р. було ухвалено рішення про початок переговорів щодо вступу. Також у вересні 2022 р. Україна подала заявку на прискорений вступ до НАТО, що

підкреслює кардинальну зміну її зовнішньополітичного курсу – від позаблокового партнерства до прагнення повноправного членства в обох провідних західних альянсах.

Отже, роль нашої країни у трансформації європейського безпекового порядку стала ключовою. Із країни, яку донедавна розглядали як буферну «сіру зону» між НАТО з ЄС та російською сферою впливу, Україна перетворюється на активного суб'єкта, що своїми діями змінює архітектуру безпеки континенту. Від початку російської агресії у 2014 р. Україна поступово інтегрувалася в євроатлантичний безпековий простір як важливий партнер, а після 2022 р. – як форпост колективної безпеки Європи. Подальший шлях України «від партнерства до повноправного членства» в західних структурах безпеки вже не сприймається як віддалена перспектива, а розглядається як один з вирішальних факторів майбутнього європейського безпекового порядку. Нижче проаналізовано основні виміри вказаної трансформації: двосторонні безпекові угоди України із провідними демократіями (як проміжний механізм гарантування безпеки), перспективи вступу України до НАТО та ЄС, безпосередній вплив України на формування нової системи європейської безпеки, а також підсумки та стратегічні висновки щодо її ролі у цих процесах.

### **28.1. Європейський безпековий порядок до 2022 р.: структура, принципи, обмеження**

До 2022 р. архітектура безпеки Європи опиралася на кілька взаємопов'язаних рівнів та організацій. Наріжним каменем колективної оборони залишалася Організація Північноатлантичного договору (НАТО) – військово-політичний союз демократичних держав. Держави, що не входили до НАТО, залучалися до безпекової співпраці через програми партнерства. Україна, зокрема, ще в 1994 р. першою з пострадянських країн приєдналася до програми НАТО «Партнерство

заради миру» [3], а в 1997 р. підписала Хартію про особливе партнерство, що заснувала Комісію «Україна–НАТО» для поглиблення співпраці. Водночас, Україна на той час закріпила позаблоковий статус і балансувала між співпрацею з НАТО та обмеженнями, які накладалися прагненням не провокувати росію. Хоча у 2008 р. на Бухарестському самміті НАТО було задекларовано, що Україна «стане членом» Альянсу, практична імплементація цього рішення відкладалася на невизначений час під тиском геополітичних обставин.

ЄС, у свою чергу, до війни займався переважно *«м'якою»* безпекою – підтримкою стабільності через політику розширення, сусідства та багатосторонні ініціативи. Для України важливою була ініціатива Східного партнерства (від 2009 р.), покликана зблизити шість східноєвропейських сусідів з ЄС. Однак, безпековий потенціал цієї ініціативи, як вірно відмічено експертами Центру Разумкова, був обмеженим: на території п'яти з шести країн Східного партнерства існують умовно заморожені конфлікти, і коли у 2020 р. спалахнула війна між двома з них – Вірменією та Азербайджаном – ЄС фактично лишився осторонь, тоді як до врегулювання долучилися рф та Туреччина [4]. Зазначене продемонструвало, що до 2022 р. ЄС не мав жодних ефективних інструментів гарантування військової безпеки своїх східних партнерів, обмежуючись лише дипломатією, санкціями та підтримкою реформ.

Велика роль у підтриманні загальноєвропейської безпеки відводилася Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), що об'єднувала майже всі країни Євроатлантики та пострадянського простору, включно з росією та Україною. Принципи неподільної безпеки, суверенної рівності держав, невтручання та мирного врегулювання спорів, закріплені у Гельсінському заключному акті 1975 р. [5] та Паризькій хартії для нової Європи 1990 р. [6], мали слугувати морально-правовою основою європейського безпекового порядку. Однак, на практиці ці принципи неодноразово порушувалися – зокрема рф (конфлікт у Придністров'ї 1992 р., війна в Грузії 2008 р., анексія Криму 2014 р.). ОБСЄ виявилася неспроможною зупинити агресивні дії: її консенсусний механізм ухвалення рішень, що вважався здобутком, перетворився на головну перепону в кризових ситуаціях. Коли рф у лютому 2022 р. розпочала широкомасштабне вторгнення, жодна безпекова структура – ані ООН, ані ОБСЄ, ані НАТО чи ЄС – не змогла його відвернути. Це висвітлює вади старого порядку, зокрема



відсутність дієвих гарантій безпеки для країн, що не були членами НАТО. Показовим став досвід України: відмовившись у 1990-их роках від ядерного арсеналу в обмін на гарантії безпеки за Будапештським меморандумом 1994 р., Україна згодом побачила, що ці гарантії не спрацювали – ні в 2014 р., ні в 2022-му.

## **28.2. Повномасштабне вторгнення рф: виклик європейській безпеці**

Політико-правові наслідки нападу рф на Україну у лютому 2022 р. виявилися руйнівними для режиму нерозповсюдження ядерної зброї: як офіційно наголосило МЗС України, порушення росією зобов'язань за Будапештським меморандумом створило «небезпечний прецедент, що підірвав довіру до самої ідеї ядерного роззброєння» [7]. Відтак, країни, які колись розраховували на міжнародні гарантії своєї безпеки в обмін на відмову від зброї масового ураження, отримали негативний сигнал. Система ООН також виявилася паралізованою – росія, як постійний член Ради Безпеки ООН, заблокувала будь-які рішення, здатні зупинити її агресію.

Станом на травень 2025 р. росія зберігає своє постійне представництво при ОБСЄ у Відні. Її делегація бере участь у засіданнях Постійної ради та Форуму зі співробітництва в галузі безпеки (FSC), де активно просуває власні наративи та блокує рішення, які суперечать її інтересам (у 2023 р. вона разом з білоруссю заблокувала призначення Естонії на посаду головної в ОБСЄ). Російські парламентарі не беруть участі в роботі Парламентської асамблеї ОБСЄ, однак окремі контакти між представниками росії та членами асамблеї все ще відбуваються. Наприклад, у квітні 2025 р. президентка Парламентської асамблеї ОБСЄ Піа Каума зустрілася з російським сенатором Костянтином Косачовим, що викликало критику з боку уряду Фінляндії. У грудні 2024 р. міністр закордонних справ рф Сергій Лавров відвідав засідання ОБСЄ в Мальті, що стало його першою поїздкою до країни ЄС з початку війни. Наразі немає підтверджень, що громадяни росії обіймають керівні посади в інших інституціях ОБСЄ, таких як Бюро з демократичних інститутів і прав людини (ODIHR), Представник ОБСЄ з питань свободи ЗМІ чи Верховний комісар з питань національних меншин, що пов'язано з обмеженням участі росії в діяльності зазначеної організації через її агресивну політику.

НАТО зіткнулося з безпрецедентною ситуацією війни великої держави проти країни-партнера, яка не підпадала під дію ст. 5 Вашингтонського договору про колективну оборону. Проте, альянс мусив реагувати на пряму загрозу європейській безпеці. По-перше, було активовано плани оборони східного флангу НАТО та різко посилено військову присутність союзників у країнах Балтії, Польщі, Румунії, Словаччині та Угорщині. По-друге, члени НАТО почали масштабне постачання озброєнь Україні, щоб зупинити російське просування. Стимування росії набуло найвищого пріоритету: вже до середини 2022 р. нейтральні раніше Фінляндія та Швеція відмовилися від позаблокового статусу і подали заявки на вступ до НАТО [1]. Німеччина оголосила історичний поворот у безпековій політиці («*Zeitenwende*»), збільшивши витрати на оборону, а більшість союзників по НАТО прискорено нарощували військові бюджети [1]. Вже у 2024 р. 22 з 30 європейських членів НАТО досягли цільового рівня витрат 2% ВВП на оборону (в 2014 р. таких було лише двоє) [1]. Таким чином, як видно, агресія рф спонукала стрімку мілітаризацію та консолідацію НАТО.

Стратегічний статус України також зазнав докорінної зміни. З початком повномасштабної війни наша країна остаточно зробила цивілізаційний вибір на користь Заходу. Україна 30 вересня 2022 р. офіційно подала заявку на прискорений вступ до НАТО [8]. Трохи раніше, 23 червня 2022 р., Європейська Рада надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС [9]. Відтоді вступ до НАТО і ЄС став офіційно визнаною метою України на найближчу перспективу, а саму Україну в міжнародному дискурсі дедалі частіше почали розглядати як невід’ємну частину західної спільноти.

Однак, повна неспроможність ООН, ОБСЄ дати адекватну відповідь на грубе, відкрито збройне порушення міжнародного права з боку постійного члена Ради Безпеки ООН (рф) стала поворотним моментом у світовій політико-безпековій системі. На практиці ОБСЄ виявилася заблокованою зсередини – через принцип консенсусу, який дозволив рф системно блокувати рішення, у тому числі кадрові призначення та продовження мандатів місій [10]. Протягом 2022–2025 рр. росія продовжувала бути членом ОБСЄ, користуючись правами, але повністю нехтуючи обов’язками, при цьому не допускаючи реалізації жодного нового проекту ОБСЄ на своїй території та саботуючи діяльність організації в інших країнах [11].

Ще більш симптоматичною стала позиція ООН. Попри масові воєнні злочини, ракетні атаки на цивільну інфраструктуру, застосування сили проти суверенної держави, росія залишалась непокараною в межах Ради Безпеки ООН, маючи право вето на всі рішення, що стосувалися її агресії [12]. У відповідь на це провідні демократичні країни, передусім члени G7, а також країни Центрально-Східної Європи, сконцентрували зусилля на створенні гнучких коаліцій та функціональних безпекових форматів поза рамками ООН і ОБСЄ. Найбільш показовим прикладом стало формування системи двосторонніх безпекових угод з Україною, які були запущені в розвиток Спільної декларації G7 про гарантії безпеки (Вільнюс, липень 2023 р.) та охопили понад 30 країн до початку 2025 р. Зазначені безпекові угоди, хоч і не є повноцінними гарантіями у дусі ст. 5 Вашингтонського договору, де-факто утворили нову мережу зобов'язань і довгострокового супроводу безпекового сектору України, включаючи військову, кібернетичну, розвідувальну й економічну компоненти [13].

Крім того, саме під тиском воєнної реальності були активізовані такі формати співробітництва, як Рада Україна–НАТО, Європейський фонд миру (EPF), військова допоміжна місія EUMAM Ukraine, регулярні контактні групи з питань оборони (наприклад, у форматі «Рамштайн»). Поява подібних структур вказує на поступове формування нової багаторівневої архітектури безпеки в Європі, заснованої на практичному партнерстві та здатності до оперативного реагування, а не на універсальних, але паралізованих механізмах постбіполярного періоду.

Процеси, які були запущені у 2022 р., на кінець 2024–початок 2025 р. перетворилися на системну перебудову європейського безпекового ландшафту. У центрі зазначеної трансформації опинилася Україна – не лише як об'єкт міжнародної підтримки, але й як повноцінний чинник нового силового балансу, ініціатор стратегічних партнерств та носій цінностей колективної безпеки. Наша країна продемонструвала не лише спроможність до тривалої оборони, але й здатність до інституційного самовідновлення, реформування сектору безпеки та оборони, у тому числі в умовах війни.

Глибокий шок, спричинений російською агресією, фактично делегітимізував частину існуючих міжнародних безпекових інституцій у їх нинішньому вигляді. Водночас, він створив потужний імпульс для формування нового покоління безпекових механізмів – функціональних,

адаптивних, заснованих на довірі та спільних інтересах. Україна у вказаному процесі – не лише бенефіціар, а й каталізатор, саме через її досвід і спротив формується майбутнє європейської безпеки.

### **28.3. Україна як активний суб'єкт європейської безпеки**

Повномасштабна війна перетворила Україну з об'єкта, щодо якого ухвалювали рішення великі держави, на суб'єкта, котрий безпосередньо впливає на безпеку всього європейського континенту. З перших днів агресії українська держава та суспільство продемонстрували надзвичайну стійкість і здатність до оборони, чим здобули повагу та підтримку демократичного світу. Збройні Сили України фактично стали *«щитом Європи»*, стримуючи російську навалу на східних рубежах. Як відзначив ще у 2021 р. тодішній Головнокомандувач ЗСУ генерал-полковник Руслан Хомчак у своєму офіційному вітанні НАТО з річницею створення альянсу, «за останні роки українська армія стала справжнім щитом Європи» [14], захищаючи цивілізаційні цінності від російської агресії. У 2022–2023 рр. ця метафора набула буквального значення – українські військові стримують найбільшу військову силу, що загрожує всій демократичній Європі, виступаючи першою лінією оборони спільного євроатлантичного простору.

Україна сьогодні діє як активний учасник системи європейської безпеки на кількох рівнях. По-перше, відбувається стрімка інтеграція українського війська у військові стандарти, техніку і практики НАТО. ЗСУ переймають передовий досвід західних армій у ході бойових дій, одержують найсучасніше озброєння і техніку від союзників, опановують їх застосування у надзвичайно стислі терміни. Фактично українська армія стає найбільш боєздатною силою у Європі та набуває оперативної сумісності з арміями країн НАТО ще до формального вступу до альянсу. Західні партнери, своєю чергою, надають Україні безпрецедентний обсяг розвідданих та інформації, істотно підвищуючи ефективність оборони нашої країни. За даними американських ЗМІ, США діляться з українською стороною розвідінформацією в режимі реального часу; зокрема, повідомлялося, що саме надана США розвідка допомогла Україні успішно уразити флагман Чорноморського флоту РФ крейсер *«Москва»* у квітні 2022 р. та нейтралізувати низку російських генералів на фронті [15]. Й такий рівень військово-розвідувальної

кооперації робить Україну *de facto* частиною спільного оборонного простору Заходу.

По-друге, Україна стала ініціатором й активним учасником нових безпекових форматів і коаліцій. Зокрема, у квітні 2022 р. була створена так звана «Рамштайнська» контактна група – коаліція з понад 50 держав на чолі зі США, яка проводить регулярні зустрічі міністрів оборони і координує надання військової допомоги Україні. Також в рамках «Рамштайну» формуються спеціалізовані «*коаліції спроможностей*» – наприклад, танкова коаліція (для передачі Україні танків *Leopard 2*), авіаційна коаліція (для навчання пілотів та підготовки до передачі винищувачів *F-16*), ППО-коаліція тощо. Подібна мережа спеціалізованих домовленостей суттєво посилює здатність колективної відповіді на агресію і є новим явищем у європейській безпековій практиці.

По-третє, відбувається глибока дипломатична інтеграція України у західний безпековий простір. Українське керівництво постійно залучене до консультацій з лідерами НАТО та ЄС, бере участь у саммітах і зустрічах на найвищому рівні. У 2023 р. було створено нову інституцію – Раду Україна–НАТО, де Україна та країни альянсу взаємодіють як рівноправні учасники, що стало черговим кроком від відносин «НАТО–партнер» до практичного залучення України у процес ухвалення рішень з безпеки. Крім того, Україна синхронізує з ЄС свою зовнішню та безпекову політику: приєднується до всіх санкційних пакетів ЄС проти РФ, імплементує європейські регламенти експортного контролю, активно співпрацює в енергетичній безпеці та кіберзахисті. Українська розвідка, контррозвідка та правоохоронні органи підтримують тісні контакти з західними колегами, що дозволяє більш ефективно протидіяти спільним загрозам як-то тероризму, кібератакам, розвідувально-диверсійній діяльності РФ тощо.

Отже, у розпал війни Україна перестала бути *пасивним споживачем безпеки*, а перетворилася на суб'єкта, що робить вагомий внесок у колективну безпеку Європи. Українська армія, розвідка, дипломатія діють в тісній зв'язці з відповідними структурами НАТО і ЄС, фактично виконуючи функцію «*форпосту*» демократичного світу на сході Європи. Зазначене радикально змінює баланс сил та принципи європейської безпеки, готуючи підґрунтя для майбутнього оформлення України у статусі невід'ємної частини євроатлантичного безпекового простору.

#### **28.4. Двосторонні угоди безпекового характеру (країни G7, Велика Британія, Франція та ін.)**

На тлі відкритої війни проти України й відкладеного у часі питання про її вступ до НАТО, Київ шукав альтернативні механізми гарантування безпеки. Після гіркого досвіду Будапештського меморандуму 1994 р., який не убезпечив Україну від агресії, стала очевидною потреба у більш дієвих домовленостях. У 2022–2023 рр. в експертних колах розглядалися різні моделі: від негайного вступу України до НАТО (що означало б автоматичне застосування колективної оборони у разі нового нападу росії) – до «проміжних» гарантій безпеки від групи провідних держав або так званої «*ізраїльської моделі*», за якою Україна залишалася би поза НАТО, але отримувала б масштабну військову допомогу для самостійного стримування рф. У підсумку західні столиці схилилися до проміжного варіанту: надання Україні запевнень у довгостроковій підтримці у формі двосторонніх угод з ключовими союзниками, які мають діяти до набуття Україною повноправного членства в альянсі.

Важливим кроком стало ухвалення в липні 2023 р. Спільної декларації G7 щодо підтримки України. На полях саміту НАТО у Вільнюсі країни G7 (США, Велика Британія, Німеччина, Франція, Італія, Канада, Японія) колективно задекларували принципи довгострокових безпекових зобов'язань перед Україною [16]. Вказаний документ визначив рамки, в межах яких кожна країна-донор укладатиме з Україною конкретні двосторонні угоди про безпекову підтримку. У декларації G7, зокрема, зазначено готовність негайно розпочати консультації з Україною у разі нової агресії для визначення необхідних кроків реагування; сторони підтвердили намір надати «швидку і сталу» оборонну допомогу Україні – від сучасного військового обладнання до розвідданих, а також допомогу в зміцненні економічної стійкості та впровадженні реформ, які наближають Україну до членства в ЄС і НАТО. Водночас, країни G7 прямо наголосили, що ці зобов'язання не є аналогом ст. 5 Вашингтонського договору, тобто вони не передбачають автоматичного воєнного втручання на боці України. Фактично йдеться про політичні гарантії довгострокової підтримки, покликані посилити спроможність України до самозахисту і стримування агресора.

На виконання декларації G7, Україна протягом другої половини 2023 р. та у 2024 р. активно укладає двосторонні угоди безпекового

характеру з окремими країнами. Першою такою угодою підписала Велика Британія – 12 січня 2024 р. було укладено українсько-британську десятирічну Угоду про співробітництво у сфері безпеки [17]. Цей документ став першим практичним результатом домовленостей, досягнутих у Вільнюсі. Очікувано, що до процесу долучилися й інші ключові союзники: станом на початок 2024 р. переговори про аналогічні угоди Україна вела із понад 30 країнами. Загалом до Спільної декларації G7 приєдналися вже 32 країни, що засвідчує широку міжнародну підтримку формату довгострокових гарантій безпеки для України. До середини 2024 р. Україна підписала двосторонні угоди про безпекове співробітництво з усіма країнами G7, а також із низкою інших партнерів у Європі (зокрема, з такими країнами як Данія, Нідерланди, Ісландія, Норвегія, Іспанія, Португалія, Фінляндія, Швеція, Латвія, Бельгія). Кожна угода має свої особливості, але загалом вони ґрунтуються на спільних принципах і зобов'язаннях.

Типовими напрямками співпраці, закріпленими в таких угодах, є: постачання сучасного озброєння і військової техніки для ЗСУ, обмін розвідданими, проведення навчань і тренувань українських військовослужбовців, підтримка розвитку оборонно-промислового комплексу України, посилення кібербезпеки та протидії гібридним загрозам тощо. Наприклад, Велика Британія зобов'язалася сприяти посиленню військово-морських спроможностей України, Польща – розвитку спроможностей бронетанкових військ, Литва – допомозі в протимінній діяльності, Японія – співпраці в сфері кібербезпеки та ІТ, Іспанія – посиленню протиповітряної оборони тощо. Угоди мають тривалий характер (як правило, розраховані на 10-річний період) і покликані сигналізувати росії про довгострокову налаштованість Заходу підтримувати Україну. При цьому, в більшості випадків конкретні обсяги допомоги фіксуються на ближчу перспективу (1–3 роки), а надалі підлягають перегляду залежно від розвитку ситуації. Приміром, у згадуваній угоді з Великою Британією конкретизовано зобов'язання Лондона забезпечувати поточний рівень військової допомоги Україні протягом фінансового року, а продовження та розширення підтримки залежатиме від окремих політичних рішень уряду.

Для України зазначені двосторонні домовленості мають надзвичайно важливе значення з огляду на складнощі в отриманні негайних юридично зобов'язуючих гарантій колективної оборони. Українське керівництво розглядає їх як проміжний етап на шляху до

вступу в НАТО. Справді, попри політичну підтримку України з боку союзників, залишається певна невизначеність щодо строків і умов її вступу до альянсу – тож двосторонні безпекові угоди наразі є єдиним формалізованим інструментом довгострокових зобов'язань Заходу перед Україною. Водночас, подібні домовленості не потребують ратифікації парламентами іноземних країн і носять політичний характер, відтак їх успішність залежатиме передовсім від політичної волі й рішучості майбутніх урядів цих країн виконувати взяті на себе зобов'язання. Наявність розгалуженої мережі двосторонніх безпекових угод вже зараз інтегрує Україну до спільного безпекового простору з західними країнами. Вказане також створює підґрунтя для нової моделі європейської безпеки, котра включає Україну як невід'ємну частину, зміцнює її обороноздатність та наближає до повноправної участі в союзницьких структурах. Таким чином, двосторонні безпекові угоди стали гнучким інструментом, який поєднує політичну підтримку і практичну військову допомогу Україні, водночас прокладаючи їй шлях до майбутнього вступу в НАТО.

## **28.5. Перспективи повноправного членства в НАТО та ЄС**

Повномасштабна війна, як зазначалося вище, суттєво прискорила євроатлантичну інтеграцію України та зробила питання її членства в НАТО і ЄС одним із ключових на порядку денному європейської політики. У 2022–2024 рр. наша країна вже досягла безпрецедентного прогресу на шляху до вступу в обидві організації, проте попереду лишаються складні завдання – як політичні, так і правові та військово-безпекові. Вже зараз зрозуміло, що майбутня архітектура безпеки Європи значною мірою залежатиме від того, чи стане Україна повноправним членом євроатлантичної спільноти. Відповідно, і Україна, і самі західні інституції мають чітко окреслити подальший курс щодо членства України в НАТО і ЄС. Водночас, часові рамки цього процесу багато в чому визначатимуться перебігом війни та післявоєнною конфігурацією безпеки у Європі [18].

**НАТО.** Ще на Бухарестському самміті 2008 р. було задекларовано, що Україна зрештою стане членом НАТО, проте без конкретики і строків. У наступні роки питання фактично було відкладене. Лише після початку російської агресії повернулася динаміка євроатлантичної інтеграції України: у 2019 р. вступ до НАТО був закріплений у



Конституції України, а у вересні 2022 р., на тлі російських спроб анексії українських територій, керівництво нашої країни подало формальну заявку на прискорений вступ до альянсу. Прагнення України стати членом НАТО нині користується безпрецедентною підтримкою серед українського суспільства – вступ до альянсу підтримують близько 77% громадян. Попри війну, Україна продемонструвала здатність і готовність до тісної взаємодії з НАТО, ЗСУ фактично перейшли на стандарти НАТО в ході бойових дій та отримали унікальний бойовий досвід, яким вже діляться з партнерами.

На Вільнюському самміті НАТО в липні 2023 р. союзники підтвердили, що майбутнє України – в альянсі, і скасували вимогу щодо виконання Плану дій з підготовки до членства на шляху вступу, визнавши значний прогрес України в реформуванні війська та набутті сумісності з НАТО. Було започатковано вищезгадану Раду Україна-НАТО, що піднесло взаємини на новий рівень. У Вільнюському комюніке зазначено, що НАТО «зможе надіслати Україні запрошення до вступу, коли погодяться союзники і будуть виконані умови». Фактично це означає, що членство відбудеться, шойно дозволить безпекова ситуація і коли всі країни-члени будуть до цього готові. На практиці більшість союзників по НАТО (особливо країни Центрально-Східної Європи, Балтії, скандинавські країни) виступають за максимально швидкий вступ України, розуміючи його вирішальне значення для довгострокової стабільності континенту. Українські дипломати наголошують, що Україна, маючи одну з найсильніших армій Європи і колосальний бойовий досвід, суттєво посилить НАТО та зніме ризик повторення російської агресії, тому зволікати з членством немає сенсу. Експерти вказують, що безпека Європи критично залежить від стійкості України, а вступ України в НАТО є єдиною довгостроковою гарантією її безпеки [16]. Прихильники прискореного вступу також наголошують, що тривале перебування України поза альянсом лише заохочує Кремль продовжувати війну, тоді як чітка перспектива членства, навпаки, демотивуватиме Москву від подальшої агресії.

Водночас, існують і стримуючі фактори. Головний з них – триваюча війна на території України. Деякі західні країни побоюються, що прийняття України до НАТО під час активної фази конфлікту може втягнути альянс у пряму війну з росією. Хоча, прибічники Києва пропонують різні моделі на кшталт «*формули ФРН*» (коли 1955 р. ФРН вступила до НАТО, але дія ст. 5 тимчасово не поширювалася на

окуповану територію Східної Німеччини), все ж частина союзників воліє спочатку досягти бодай стійкого перемир'я в Україні. Іншим викликом виступає позиція окремих країн (передовсім Угорщини), які висувають політичні вимоги – приміром, щодо прав національних меншин – і можуть гальмувати процес консенсусного ухвалення рішення про вступ. Утім, загалом після Вільнюського самміту 2023 р. питання «чи» стане Україна членом НАТО вже не стоїть; йдеться лише про «коли». За песимістичними оцінками, це може відбутися лише після завершення активної фази війни та зміни влади в росії; оптимісти ж вважають, що альянс може наважитися на історичне рішення вже на Вашингтонському самміті в 2025 р. – якщо на той момент конфлікт перейде у менш інтенсивну фазу або Україна досягне вирішальних успіхів. У будь-якому разі Україна продовжує інтенсивну підготовку до вступу: здійснює перехід на стандарти НАТО, втілює заходи з демократичного цивільного контролю над військом, активно залучена до спільних з НАТО оборонних ініціатив.

Політично вступ України до НАТО підтримує переважна більшість українського суспільства і вказаний курс закріплений у Конституції України з лютого 2019 р. як стратегічний, тож внутрішніх перепон на шляху немає – все залежить від готовності самого альянсу прийняти нашу країну за умов триваючої війни або ж одразу після її завершення.

ЄС. На відміну від НАТО, процес європейської інтеграції України перейшов у практичну площину ще у 2022 р., коли Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. Вказане рішення стало доленосним як для України, так і для самого ЄС, який уперше надав кандидатський статус країні, котра перебуває у стані великої війни. Попри певний скепсис, Україна змогла навіть під час бойових дій демонструвати відданість реформам і виконала значну частину рекомендацій Європейської комісії, необхідних для відкриття переговорів про вступ. У жовтні 2023 р. Європейська комісія оприлюднила позитивний звіт, рекомендувавши розпочати такі переговори. Відповідне рішення очікується від Європейської ради наприкінці 2023–на початку 2024 р. Якщо переговори стартують, це відкриє новий етап правового й економічного зближення України з ЄС, який може тривати кілька років.

Повноправне членство України в ЄС представляється цілком реальним у середньостроковій перспективі – про це відкрито заявляють лідери ключових країн-членів та інституцій ЄС. Зміни у європейському сприйнятті нашої країни відбулися кардинальні: якщо раніше

побутували перестороги щодо корупції чи занадто великого масштабу української економіки, то війна переконала Європу в стратегічній необхідності інтегрувати Україну. По-перше, успішне розширення ЄС на Схід розглядається як інструмент зміцнення колективної безпеки та стабілізації периферії Європи. «Розширення ЄС дозволяє блоку краще зміцнити свою колективну безпеку, стабілізувати небезпечні регіони на периферії та підвищити стійкість до зовнішніх загроз», – наголошують аналітики [19]. Іншими словами, вступ України та інших східних сусідів зробить Європу сильнішою і безпечнішою у протистоянні з реваншистською росією. По-друге, Україна вже глибоко інтегрована в економічний простір ЄС завдяки Угоді про асоціацію та зоні вільної торгівлі, а також синхронізації енергомережі та запуску «*шляхів солідарності*» для експорту українського зерна. Це безумовно полегшує подальшу інтеграцію. По-третє, Україна має великий людський потенціал, ресурсну базу та ринок, що у довгостроковому вимірі вигідно й самому ЄС – особливо на тлі демографічних проблем Європи. Недарма навіть традиційно стримані у питанні розширення лідери (приміром, президент Франції Емманюель Макрон) після 2022 р. змінили свою позицію і відкрито підтримують майбутнє України в ЄС.

Звичайно, процес вступу України до ЄС не буде швидким і легким. Наша країна повинна виконати сотні умов та імплементувати величезний масив європейського права (*acquis communautaire*) у понад 30-ти тематичних кластерах переговорного досє. На порядку денному – судова реформа, боротьба з корупцією, гармонізація екологічної та цифрової політики, адаптація аграрного сектора й інші не менш важливі питання. Війна ускладнює ці зусилля, але не зупиняє їх: парламент і уряд України продовжують ухвалювати євроінтеграційні закони навіть під час обстрілів. Зі свого боку, і ЄС треба підготуватися до прийняття України та інших нових членів. Йдеться про внутрішні реформи ЄС, зокрема часткову відмову від принципу однастайності, реформування спільного бюджету і механізмів вирівнювання (з огляду на потребу фінансування повоєнної відбудови України), розширення складу керівних інституцій тощо. Поки що в ЄС є політична воля рухатися вперед: керівництво Європейської комісії і Європейської ради декларує необхідність подальшого розширення вже до 2030 р., а країни «*старого ядра*» (Німеччина, Франція, Італія) усвідомлюють, що безпека Європи нерозривно пов'язана з членством України. Отже, головний фокус є у тому, щоб Україна попри війну продовжувала успішно здійснювати

реформи та демонструвала прогрес у критичних сферах (верховенство права, антикорупційна політика тощо). Можливо прогнозувати, що у наступні роки інтенсивні переговори про вступ триватимуть, і за оптимістичного сценарію Україна буде фактично готова до членства вже наприкінці десятиліття.

Для України членство в ЄС і НАТО – це передовсім гарантія незворотності її цивілізаційного вибору та довгострокової безпеки. Жодні проміжні формати не здатні замінити собою повноцінне членство у вказаних союзах. «Єдиною реальною гарантією безпеки для України є її повноправне членство в НАТО», – наголошує МЗС України, справедливо вказуючи при цьому, що з гірким досвідом Будапешта Київ не погодиться на *«сурогати»* чи заміники членства [7]. Аналогічно і вступ до ЄС розглядається як безальтернативний шлях економічної відбудови та розвитку країни за європейськими стандартами. Як зазначалося, переважна більшість українців підтримує євроатлантичну інтеграцію навіть попри пов'язані з цим труднощі та жертви. Отже, можна очікувати, що наша країна й надалі цілеспрямовано рухатиметься до вступу, використовуючи свій унікальний статус *«форпосту»* Заходу для аргументації прискореного розгляду союзниками її заявок.

## **28.6. Вплив України на трансформацію європейського безпекового порядку**

Роль України у формуванні нової системи європейської безпеки вже зараз є вирішальною, а надалі лише зростатиме. Завдяки героїчному опору нашої країни та її активній позиції відбулися фундаментальні зміни у пріоритетах і підходах НАТО, ЄС та інших міжнародних інституцій. Європейські лідери вперше з часів холодної війни усвідомили смертельну загрозу з боку реваншистської росії та необхідність повернення до політики стримування. НАТО фактично відродило свій первісний зміст – оборону території союзників від російської агресії. Альянс суттєво зміцнив свій східний фланг, наростив боєготовність і чисельність військ у прифронтових країнах, розробив нові довгострокові оборонні плани. Європейські члени НАТО, під впливом українських подій, нарешті зрушили з місця питання про *«європейський стовп»* оборони: беручи до уваги перспективу зниження залученості США, країни ЄС взяли курс на посилення власних оборонних спроможностей у межах НАТО. Якщо до 2022 р. лише 2

європейські країни НАТО витрачали на оборону 2% ВВП, то у 2024 р. цей показник мають досягти 22 країни-члена [1]. Вказане свідчить про відродження розуміння обов'язку інвестувати в оборону континенту.

ЄС, своєю чергою, під впливом війни продемонстрував готовність до дій, які ще донедавна здавалися неможливими. Вперше в історії ЄС профінансував закупівлю і постачання летальної зброї для країни-жертви агресії – що Верховний представник Жозеп Боррель назвав *«падінням ще одного табу»* [20]. Цей крок зламав багаторічні обмеження політики безпеки ЄС і довів, що заради принципів свободи і суверенітету ЄС готовий брати *«спільну відповідальність»* за безпеку сусідів. ЄС також розпочав нові ініціативи для зміцнення власних оборонних спроможностей: запровадив програму спільних закупівель боєприпасів для України, виділив кошти на розширення виробництва артилерії і ППО в Європі, розгорнув військову тренувальну місію EUMAM Ukraine, активно надає фінансування на постачання техніки через Європейський фонд миру тощо. Таким чином, приклад України стимулював розвиток спільної оборонної політики ЄС, яка до того довго буксувала. Крім того, війна в Україні підштовхнула ЄС до радикальних кроків в енергетичній безпеці – відмови від імпорту російських енергоносіїв, пошуку альтернативних постачальників, пришвидшеного переходу на *«зелену»* енергетику. Зазначене позбавляє Кремль важелів тиску та робить європейські країни стійкішими до шантажу. До того ж, ЄС продемонстрував безпрецедентну єдність у санкційній політиці: наша країна своєю відвагою і дипломатією консолідувала 27 країн на 16 пакетів санкцій проти рф, чого раніше важко було уявити.

В ширшому сенсі Україна стала своєрідним *«лакмусовим папірцем»* здатності системи колективної безпеки Заходу протидіяти викликам. Попри побоювання, НАТО і ЄС витримали це випробування – багато в чому завдяки моральному прикладу українців. Як наголосив міністр оборони США Ллойд Остін у своєму зверненні в Києві, США та їхні союзники обрали *«шлях взаємної відповідальності і спільної безпеки»*, розділивши з Україною тягар захисту свободи [21]. Цей новий принцип – колективна відповідальність демократичних націй за стримування агресії – стає визначальним для оновленого безпекового порядку Європи. Власне, жодна країна більше не може сховатися за нейтралітетом, коли йдеться про фундаментальні цінності та стабільність континенту. Навіть традиційно нейтральні держави

(Швейцарія, Австрія) долучаються до санкцій і надають гуманітарну допомогу Україні, розуміючи, що агресор загрожує всім.

Російсько-українська війна спричинила докорінні зрушення у підходах європейських країн до безпеки. Україна опинилася в епіцентрі цих процесів – її боротьба не лише забезпечує власне виживання, а й визначає майбутню конфігурацію безпеки всього континенту. Як відзначають європейські посадовці, майбутнє європейського безпекового порядку прямо залежить від успіхів чи поразок України на полі бою [22]. Справді, якби росії вдалося підкорити Україну, вона б не зупинилася на цьому, а вся система міжнародного права та безпеки в Європі зазнала б нищівного удару. Натомість, героїчний опір України не лише зірвав агресивні плани Кремля, а й запустив ланцюгову реакцію змін у Європі.

По-перше, відбулося фактичне *«пробудження»* НАТО після років відносного застою. Альянс отримав нове призначення – захист східних рубежів від реальної загрози. Вступ до НАТО Фінляндії (2023 р.) та Швеції (2024 р.) став безпрецедентним кроком, напряду зумовленим агресією рф проти України. Ці дві країни відмовилися від багаторічного нейтралітету, визнавши, що лише колективна оборона здатна гарантувати їх безпеку перед лицем російської загрози. Таким чином, завдяки стійкості України кордони НАТО розширилися на півночі Європи, посиливши безпеку всього регіону Балтії. По-друге, ЄС продемонстрував здатність до геополітичної мобілізації. Попри те, що ЄС не є військовим альянсом, війна примусила Брюссель діяти у якості важливого безпекового гравця: започатковано нові оборонні ініціативи, зокрема вперше ЄС фінансує постачання зброї (через фонд EPF), координує спільне поповнення запасів боєприпасів для України, створив військову місію для навчання українських військових тощо. Як видно, війна в Україні змусила ЄС кардинально адаптувати свою спільну зовнішню та безпекову політику, переглянувши застарілі механізми й запустивши нові інструменти задля посилення власних оборонних спроможностей. ЄС, який свого часу вагався у питанні надання Україні статусу кандидата, тепер поставив вступ нашої країни до порядку денного, визнавши, що без України проєкт єдиної Європи залишатиметься незавершеним. По-третє, Україна суттєво вплинула на перерозподіл ролей та пріоритетів всередині європейської спільноти. Країни Центрально-Східної Європи (Польща, країни Балтії та ін.) отримали більше ваги та впливу, оскільки їхні застереження щодо

загрози з боку рф повністю підтвердилися. Вони стали локомотивом підтримки України та «адвокатами» її інтересів у ЄС і НАТО, що змінило баланс думок на користь рішучішої політики стримування рф. Натомість, ті західноєвропейські столиці, які раніше робили ставку на «діалог» з москвою, тепер нарешті змушені погодитися з необхідністю силового стримування агресора. Концепція «стратегічної автономії» Європи отримала новий вимір: замість намагань вибудувати окрему від США систему безпеки, ЄС зосереджується на зміцненні власного оборонного потенціалу в координації з НАТО, щоб мати ресурси для реагування на подібні кризи, як агресія проти України. Війна оголила критичну залежність Європи від зовнішніх постачань енергоносіїв та оборонних технологій – відповідно, Україна своїм прикладом стимулювала прискорену відмову ЄС від російських енергоресурсів і пошук шляхів розвитку власної оборонної промисловості.

Крім того, Україна перетворилася з країни-споживача безпеки на країну-постачальника безпеки для регіону. Сьогодні ЗСУ силоміць стримують одну з найпотужніших армій світу, тим самим опосередковано захищаючи європейські країни від потенційної агресії. Представники західних країн відверто визнають, що українці «*воюють і за нашу свободу*». Так, уряд Швеції, зокрема, зазначив, що поразка України стала б найбільшою загрозою для Європи і для самої Швеції. Саме тому європейці продовжують нарощувати військову допомогу та санкційний тиск на рф, розуміючи, що від перемоги України залежить безпека всієї Європи. На практиці вже зараз формується нова система безпеки на континенті, де Україна займає центральне місце. Як справедливо підкреслюється експертами, повномасштабна війна проти України стала критичним поворотним моментом для європейської безпеки, після якого вона ніколи не повернеться до стану *business as usual*. Україна своєю самовідданою боротьбою заклала фундамент якісно нової безпекової конструкції в Європі, що ґрунтується на силі демократичних союзів, а не на хитких домовленостях з агресором.

Україна також задає нові стандарти стійкості та оборони, які використовують інші. Так, українська модель загальнонаціональної оборони, залучення громадянського суспільства, волонтерського руху, територіальної оборони слугує прикладом для союзників по НАТО у розбудові власної стійкості (*resilience*). Досвід України у протидії кібернападам, дезінформації, енергетичному шантажу рф тепер лягає в основу стратегій ЄС і НАТО щодо боротьби з гібридними загрозами.

Принцип взаємної відповідальності проявляється і в тому, що країни НАТО активно діляться між собою ресурсами для колективних потреб – від передачі Україні власних запасів озброєнь до розміщення мільйонів українських біженців (понад 8 млн. українських громадян виїхали до ЄС після початку вторгнення). Європейські суспільства продемонстрували новий рівень єдності та солідарності, що теж можна вважати наслідком впливу України.

Звичайно, є очевидним, що трансформація європейського безпекового порядку ще не завершена, і Україна має пройти шлях від *de facto* «щита» Європи до *de jure* повноправного члена західних альянсів. Це вимагатиме подальшого випробування спроможностей колективної безпеки. Залишаються й ризики: якщо підтримка України з боку союзників ослабне або війна затягнеться без вирішення, довіра до колективної безпеки може зазнати удару. Втім, уже нині зрозуміло, що без України новий безпековий порядок просто неможливий. Україна стала каталізатором, що оживив старі інституції (НАТО, ЄС) та змусив їх адаптуватися до нових реалій. Країни, які ще донедавна вагалися, тепер чітко розуміють: безпека Європи нерозривно пов'язана з безпекою України.

Отже, розглянувши трансформаційні процеси, що відбуваються в європейській системі безпеки під впливом України, видається можливим сформулювати кілька стратегічних висновків. По-перше, Україна з об'єкта політики безпеки перетворилася на самостійну силу, котра активно впливає на архітектуру безпеки Європи. Шлях України від партнерства до повноправного членства в НАТО і ЄС став каталізатором глибоких змін у підходах Європи до власної безпеки та оборони. Двосторонні безпекові угоди з партнерами, здобуття статусу кандидата на вступ до ЄС та фактичне зближення з НАТО – усе це закладає інституційні рамки нового європейського порядку, в якому Україна посідає законне місце як частина колективного Заходу. По-друге, досвід російсько-української війни переконливо довів хибність старих уявлень про можливість побудови стабільної європейської безпеки без України або, тим більше, проти її інтересів. Попри страшну ціну, яку щодня платить український народ, саме завдяки Україні стало можливим «перезавантаження» засад європейської безпеки, зокрема повернення до принципів непорушності кордонів і колективного захисту від агресії. По-третє, процес подальшої еволюції системи безпеки в Європі безпосередньо залежатиме від результатів війни та



ролі України у повоєнному врегулюванні. Перемога України та її інтеграція в НАТО і ЄС ознаменуватиме остаточний крах імперських амбіцій Москви і закріпить новий стабільний порядок на континенті. В іншому разі – зокрема, при заморожуванні конфлікту чи неповному відновленні суверенітету України – європейський безпековий порядок залишатиметься під загрозою рецидивів агресії.

Україна сьогодні сприймається як невід’ємна частина євроатлантичного безпекового простору. Внесок нашої країни у стримування спільного противника – росії – вже визнається ключовим чинником безпеки для всіх союзників. Недаремно підтримка України проголошена першочерговим завданням зовнішньої та безпекової політики багатьох країн Європи. Уроки війни переконливо засвідчили: без України неможливо вибудувати міцну систему безпеки в Європі. Тому і НАТО, і ЄС фактично прийняли стратегічне рішення щодо подальшого включення України до своїх лав – питання полягає лише в термінах і умовах. Україна, своєю чергою, довела готовність бути надійним союзником, здатним зміцнити колективну оборону. З огляду на зазначене, можна стверджувати, що роль України у трансформації європейського безпекового порядку є визначальною: від статусу партнера наша країна перейшла до ролі повноправного учасника нової системи безпеки, яку допомогла вибороти на полі бою власною кров’ю. Така система безпеки, побудована на принципах єдності, сили права та колективної відсічі агресії, стане запорукою тривалого миру і розвитку в Європі на прийдешні десятиліття.

Проведений аналіз показує, що війна рф проти України не лише зруйнувала стару систему європейської безпеки, а й надала імпульсу творенню нової – більш стійкої, згуртованої і відповідальної. Україна з об’єкта міжнародної політики перетворилася на ключового гравця, який визначає контури цієї нової системи. Своєю мужністю і стратегічною рішучістю український народ довів здатність відстояти демократичний вибір, і тим самим надихнув увесь західний світ на консолідацію. Завдяки Україні НАТО відродило дух колективної оборони, а ЄС – усвідомив необхідність геополітичної суб’єктності та прискореного розширення. Можливо стверджувати, що Україна стала каталізатором зміни парадигми: від концепції *«партнерства заради миру»*, коли євроатлантична спільнота намагалася інтегрувати росію в спільний порядок, до політики стримування та взаємної підтримки демократій перед лицем агресора.

Представляється, що у середньостроковій перспективі (5–10 років) слід очікувати оформлення нової архітектури безпеки в Європі, центральне місце в якій належатиме Україні. Найвірогідніше, Україна стане членом НАТО, щойно цьому сприятимуть обставини – адже військовий потенціал і стратегічне положення України роблять її невід’ємною ланкою колективної оборони. Членство нашої країни в ЄС виглядає практично доконаним і може реалізуватися вже до кінця десятиліття – що зміцнить роль ЄС як геополітичного актора. При цьому, росія, знекровлена війною і санкціями, вже не матиме змоги нав’язувати свою волю Європі, якщо Україна буде інтегрована у західні структури. Натомість, Європа здобуде нові можливості – як економічні (післявоєнна Україна з великим ринком і ресурсами), так і військово-стратегічні (боєздатні ЗСУ у складі об’єднаних сил НАТО).

Таким чином, Україна пройшла шлях від умовної «сірої зони» до авангарду європейської безпеки. Наша країна вплинула на перегляд ключових принципів міжнародної безпеки, зокрема відмову від умиротворення агресора, повернення пріоритетності оборони і стримування, утвердження принципу стійкості демократичних суспільств. Україна стала саме тим чинником, що об’єднав Європу й Північну Америку перед спільною загрозою, нагадав про ціну свободи і змусив вдихнути нове життя у механізми колективної безпеки. У новій системі безпеки Європи, яка нині формується у вогні війни, Україна вже не пасивний спостерігач, а рівноправний і впливовий учасник – і співтворець історії європейського континенту у XXI ст.

### Список використаної літератури

1. Thomas Graham. From the Ukraine Conflict to a Secure Europe. *Council on Foreign Relations*. September 2024. URL: <https://www.cfr.org/report/ukraine-conflict-secure-europe>
2. Lincoln Gardner. European Security: The OSCE at 50. *European Security & Defence*. January 14, 2025. URL: <https://euro-sd.com/2025/01/articles/42008/european-security-the-osce-at-50>
3. Factsheet – NATO–Ukraine relations (February 2022). *North Atlantic Treaty Organization*. URL: [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2022/2/pdf/220214-factsheet\\_NATO-Ukraine\\_Relations\\_.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/2/pdf/220214-factsheet_NATO-Ukraine_Relations_.pdf)

4. Партнерство Україна–ЄС у безпековій сфері: сучасний стан і перспективи. К.: Разумков Центр, 2021. 71 с. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/БЕЗПЕКОВЕ%20ПАРТНЕРСТВО%20УКРАЇНА-ЄС.pdf>

5. Helsinki Final Act. August 1, 1975. *Organization for Security and Co-operation in Europe*. URL: <https://www.osce.org/helsinki-final-act>

6. Charter of Paris for a New Europe. November 21, 1990. *Organization for Security and Co-operation in Europe*. URL: <https://www.osce.org/mc/39516>

7. Заява МЗС України з нагоди 30-річчя з часу підписання Будапештського меморандуму. *Міністерство закордонних справ України*. URL: <https://mfa.gov.ua/news/zayava-mzs-ukrayini-z-nagodi-30-richchya-z-chasu-pidpisannya-budapeshtskogo-memorandumu>

8. Tom Balmforth. Ukraine applies for NATO membership, rules out Putin talks. October 1, 2022. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/zelenskiy-says-ukraine-applying-nato-membership-2022-09-30>

9. European Council conclusions on Ukraine, the membership applications of Ukraine, the Republic of Moldova and Georgia, Western Balkans and external relations. June 23, 2022. *European Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/23/european-council-conclusions-on-ukraine-the-membership-applications-of-ukraine-the-republic-of-moldova-and-georgia-western-balkans-and-external-relations-23-june-2022>

10. Stephanie Liechtenstein. Russia blocks mandate extension of OSCE monitoring mission to Ukraine. *Security and Human Rights Monitor*. URL: <https://www.shrmonitor.org/russia-blocks-mandate-extension-of-osce-monitoring-mission-to-ukraine>

11. Finnish President of the OSCE's Parliamentary Assembly in trouble after meeting Russian representative. April 12, 2025. *Commonspace.eu*. URL: <https://www.commonspace.eu/news/finnish-president-osces-parliamentary-assembly-trouble-after-meeting-russian-representative>

12. General Assembly Debates Russian Federation's Security Council Veto of European Amendments Seeking 'Just' Peace in Ukraine. March 06, 2025. No. GA/12677. *United Nations*. URL: <https://press.un.org/en/2025/ga12677.doc.htm>

13. Justyna Gotkowska, Krzysztof Nieczypor, Jakub Graca. The West and Ukraine: agreements on security cooperation. *Centre for Eastern Studies*

(OSW). URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-01-19/west-and-ukraine-agreements-security-cooperation>

14. Звернення Головнокомандувача Збройних Сил України генерал-полковника Руслана Хомчака з нагоди Дня створення Організації Північноатлантичного договору. 04 квітня 2021 р. *Генеральний штаб ЗСУ: офіційна сторінка у Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/GeneralStaff.ua/posts/1888974117938503>

15. Eleanor Watson, David Martin. Intelligence provided by the U.S. helped Ukrainians sink Russian ship Moskva. May 6, 2022. *CBS News*. URL: <https://www.cbsnews.com/news/moskva-ship-sink-russia-ukraine-us-intelligence>

16. Спільна декларація про підтримку України. 12 липня 2023 р. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-deklaraciya-pro-pidtrimku-ukrayini-84277>

17. Угода про співробітництво у сфері безпеки між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. 12 січня 2024 р. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-mizh-ukrayinoyu-ta-88277>

18. Olena Podvorna. Sweden's Accession to NATO: What Is behind the Decision? October 17, 2024. *PRIF blog*. URL: <https://blog.prif.org/2024/10/17/swedens-accession-to-nato-what-is-behind-the-decision>

19. Engjellushe Morina. Stumbling blocs: Why the EU's future security depends on successful enlargement. April 14, 2025. *European Council on Foreign Relations*. URL: <https://ecfr.eu/article/stumbling-blocs-why-the-eus-future-security-depends-on-successful-enlargement>

20. Maria Eugenia Bartoloni. First-Ever EU Funding of Lethal Weapons: "Another Taboo Has (Lawfully) Fallen". *European Papers*. 2022. Vol. 7. No. 1. P. 379–383. URL: <https://www.europeanpapers.eu/europeanforum/first-eu-funding-of-lethal-weapons-another-taboo-has-lawfully-fallen>

21. Remarks in Kyiv by Secretary of Defense Lloyd J. Austin III on Ukraine's Fight for Freedom. October 21, 2024. U.S. Embassy in Ukraine. URL: <https://ua.usembassy.gov/remarks-in-kyiv-by-secretary-of-defense-lloyd-j-austin-iii-on-ukraines-fight-for-freedom>

Davide Genini. How the war in Ukraine has transformed the EU's Common Foreign and Security Policy. *Yearbook of European Law*. 2025. P. 1–43. URL: <https://academic.oup.com/yel/advance-article/doi/10.1093/yel/yeaf003/8112000>

## **Глава 29**

### ***Трансформація економічного простору на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС (І.В. Заблодська, Ю.Г. Дьякон, П.А. Ляшенко)***

---

Трансформація економічного простору на деокупованих територіях у контексті інтеграції України до ЄС передбачає модернізацію економічного простору на деокупованих територіях, яка спрямована на інтеграцію цих регіонів та територіальних громад у загальнонаціональну та європейську економічну систему, використовуючи принципи, стандарти та фінансові інструменти Європейського Союзу.

Проблематика трансформації економічного простору на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС активно досліджується вітчизняними науковцями та експертами, серед яких слід виокремити вчених Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України” та Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля [1–5].

Дослідження саме цих питань і є метою даної глави.

#### **29.1. Відновлення та відбудова інфраструктури**

Процес відновлення та відбудова інфраструктури на деокупованих територіях у контексті інтеграції України до ЄС містить цілий комплекс цілеспрямованих організаційних, інженерно-технічних, фінансово-економічних та соціальних заходів, спрямованих на відтворення і модернізацію об’єктів транспортної, енергетичної, комунальної, соціальної та цифрової інфраструктури, які були пошкоджені або зруйновані внаслідок воєнних дій та окупації. У табл. 29.1 подано

концептуальні тригери процесу відновлення та відбудова інфраструктури на деокупованих територіях.

Таблиця 29.1

**Концептуальні тригери процесу відновлення та відбудови інфраструктури на деокупованих територіях\***

| Тригери                                      | Змістовне наповнення                                                                                              |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реституція базових функцій життєзабезпечення | відновлення електро-, водо- та тепlopостачання, зв'язку, транспортних коридорів тощо.                             |
| Інноваційно-технологічна модернізація        | впровадження сучасних, енергоефективних, цифрових та екологічно сталих рішень тощо.                               |
| Інституційне та правове забезпечення         | створення механізмів управління відбудовою, прозорих процедур фінансування, державно-приватного партнерства тощо. |
| Соціально-гуманітарний аспект                | забезпечення повернення населення, відновлення соціальної інфраструктури, підвищення якості життя.                |

*\*Джерело: побудовано авторами на основі[1–5]*

Відновлення та відбудова інфраструктури є базовою передумовою стійкого економічного зростання, національної безпеки та успішної повоєнної інтеграції деокупованих територій у загальнодержавний та міжнародний економічний простір. Проте першочерговим завданням трансформації економічного простору на деокупованих територіях є відбудова критичної інфраструктури зруйнованої внаслідок бойових дій: відновлення транспортної мережі передбачає відновлення доріг, мостів, залізничних шляхів та логістичних хабів для забезпечення вільного руху товарів і послуг; відновлення енергетичної інфраструктури це ремонт та модернізація електромереж, підстанцій, газо- та водопостачання; відновлення соціальної інфраструктури це відбудова лікарень, шкіл, дитячих садків, житлових будинків та адміністративних будівель.

Відновлення та відбудова критичної інфраструктури вплине на місцевий економічний розвиток через покращення транспортної доступності, що зменшить логістичні витрати для бізнесу, підвищить швидкість і надійність товарообігу, а також сприятиме розширенню ринків збуту. Підвищення інфраструктурної привабливості регіону й територіальних громад сприятиме зниженню ризиків та покращенню умов для ведення бізнесу, що дозволить підвищити рівень якості життя населення, зокрема і за рахунок відновлення соціальної, комунальної та енергетичної інфраструктури, що, своєю чергою, стимулюватиме повернення людей на деокуповані території.

## 29.2. Економічне відновлення та розвиток

Економічне відновлення деокупованих територій включає стимулювання економічної активності суб'єктів господарювання: підтримка бізнесу через надання пільгових кредитів, грантів та податкових стимулів для малого та середнього бізнесу, що відновлює свою діяльність або започатковує нову; залучення інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату, що включає захист прав власності, гарантії безпеки та чіткі регуляторні правила, гармонізовані з європейським законодавством; повернення підприємств на деокуповані території або створення умов для відновлення бізнесу, який був змушений зупинити роботу, та його подальшого інтегрування в місцеву економіку регіону або територіальної громади тощо.

Економічне відновлення та розвиток деокупованих територій також залежить від активності гуманітарного розмінування територій цих регіонів або територіальних громад.

Гуманітарне розмінування, як комплекс заходів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію, знешкодження та вилучення вибухонебезпечних предметів з деокупованих територій, з метою забезпечення безпеки населення, відновлення соціально-економічної активності та захисту довкілля. На відміну від військового розмінування, яке має тактичну або оперативну мету (створення безпечних проходів для військ), гуманітарне розмінування орієнтоване на цивільне середовище і включає не лише технічні роботи, але й освітньо-превентивні та соціально-економічні компоненти.

Фрагмент системи предикторів гуманітарного розмінування в контексті трансформації економічного простору на деокупованих територіях подано на рис. 29.1.

Система предикторів гуманітарного розмінування включає індикатори, чинники та змінні, які дозволяють передбачати обсяги, темпи, пріоритетність і соціально-економічні наслідки проведення розмінувальних робіт, а також інтегрувати їх у стратегії відбудови та розвитку регіонів після деокупації. У такій системі предиктори виконують роль «сигнальних змінних», що дають змогу: оцінювати ступінь небезпеки території (щільність та типи вибухонебезпечних предметів, рівень забруднення ґрунтів); прогнозувати економічний ефект від очищення земель (повернення сільськогосподарських угідь, запуск виробничих об'єктів, відновлення транспортних шляхів);



визначати пріоритетність розмінування для забезпечення швидкого відновлення критичної інфраструктури; оцінювати соціальний вплив (рівень безпеки для населення, можливість повернення ВПО, відновлення доступу до послуг); враховувати інституційні та фінансові умови (наявність міжнародної підтримки, правових механізмів, кадрового та технічного забезпечення).

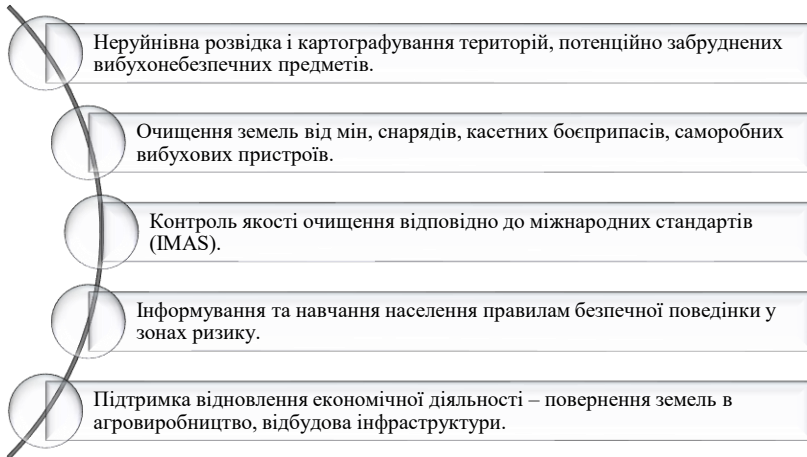


**Рис. 29.1. Фрагмент системи предикторів гуманітарного розмінування в контексті трансформації економічного простору на деокупованих територіях**

*Джерело: побудовано авторами на основі[1–5]*

У контексті перетворення економічного простору на деокупованих територіях система предикторів гуманітарного розмінування стає знаряддям стратегічного планування, оскільки дає змогу поєднати технічну логіку гуманітарного розмінування з економічними пріоритетами: активізувати господарську діяльність аграрного сектору, відновити логістичні коридори, заохочувати інвестиційну активність та інтегрувати регіони у національний і європейський економічний простір.

Відтак, відновлення територій України, що постраждали від російської агресії, нереальне без масштабного та ефективного розмінування. Цей процес є не лише гуманітарним завданням, а й критичним економічним і безпековим викликом. З метою удосконалення

економічних підходів до розмінування територій в умовах актуальних викликів та загроз національній безпеці України розроблено дослідниками ряд пропозицій.

1. *Запровадження трьохрівневої системи пріоритизації розмінування.* Через брак ресурсів розмінування всіх забруднених територій одночасно є неможливим. Ефективний економічний підхід вимагає чіткої пріоритизації територій, які мають бути розміновані. Система пріоритизації розмінування містить три рівня та базується на оцінці потенціалу використання земель, рис. 29.2. Такий підхід дозволить спрямовувати обмежені фінансові та людські ресурси на найбільш стратегічно важливі ділянки замінованих територій, максимізуючи економічний ефект від кожної витраченої гривни.

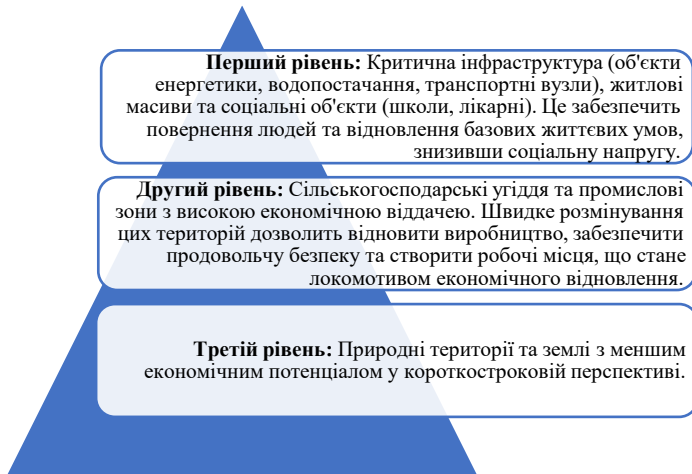


**Рис. 29.2. Рівні пріоритизації розмінування**

*Джерело: побудовано авторами на основі[1–6]*

2. *Створення Державно-приватного фонду розмінування та відновлення.* Фінансування розмінування вимагає значних коштів, що виходять за рамки можливостей державного бюджету, особливо в умовах війни. Створення спеціального фонду, який акумулюватиме кошти з різних джерел, є оптимальним рішенням: державні внески (бюджетні асигнування), міжнародні гранти та допомога (кошти від країн-партнерів, міжнародних фінансових організацій (МФО)), приватні інвестиції (залучення бізнесу, що зацікавлений у подальшому використанні розмінованих територій. Наприклад, великі агрохолдинги

можуть фінансувати розмінування своїх земель в обмін на податкові пільги), донорські внески (залучення благодійних фондів та приватних донорів). Такий ДПФ забезпечить прозорість розподілу коштів та дозволить диверсифікувати ризики, зменшивши залежність від одного джерела фінансування.

В Україні вже внесені зміни до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України [6].

3. *Запровадження податкових та регуляторних стимулів для приватних операторів.* Залучення приватного сектора дасть змогу суттєво пришвидшити процес розмінування. Зараз він відбувається переважно державними та міжнародними організаціями, проте треба покращувати бізнес-середовище для приватних фірм шляхом надання: податкових канікул, тобто звільнення від податку на прибуток для компаній, що займаються розмінуванням, на перші 5–10 років; пільгового кредитування, тобто надання доступу до дешевих кредитів для закупівлі обладнання; державних замовлень через укладання довгострокових контрактів з чіткими тарифами й гарантіями; спрощеної процедури ліцензування та максимального спрощення бюрократичних процедур для отримання дозволів на роботу тощо.

4. *Розвиток вітчизняного виробництва обладнання для розмінування.* Залежність від імпорту спеціалізованого устаткування (роботів-розміновувачів, дронів з сенсорами, захисної техніки) є дорогою та вразливою. Налагодження власного виробництва має стратегічне значення, оскільки спостерігається економічна користь тобто зменшення вартості устаткування, скорочення термінів постачання та обслуговування, що також стимулюватиме розвиток вітчизняного ВПК та інженерної думки. Значущим є національна безпека, тобто гарантія того, що вкрай важливе устаткування буде доступним незалежно від геополітичних обставин. Важливим є дифузія інновацій через науково-дослідні центри, які розроблятимуть нові, більш ефективні технології розмінування з урахуванням специфіки українських територій.

5. *Активізація роботи єдиного інформаційного реєстру.* Відсутність централізованих даних або їх відсутність створює хаос і

знижує ефективність заходів щодо розмінування територій. Центр гуманітарного розмінування сприяє відновленню безпечного середовища, яке є ключовим фактором для відбудови економіки та розвитку громад [7].

6. *Удосконалення механізмів страхування воєнних ризиків та інвестицій на розмінованих територіях.* Потенційні інвестори та аграрії не наважаться вкладати кошти в розміновані території, якщо існує ризик їх повторного забруднення або збитку від неповного розмінування. Тому державна програма страхування має гарантувати відшкодування збитків у разі виявлення ВВП після офіційного розмінування. Партнерство з міжнародними страховими компаніями має передбачати залучення міжнародних страхових гігантів задля перестрахування, що підвищить довіру інвесторів. Це створить відчуття захищеності для бізнесу, що є ключовим фактором для залучення довгострокових інвестицій.

7. *Інтеграція розмінування у регіональні та муніципальні стратегії відновлення.* Розмінування не може бути відокремленим процесом, який цікавий тільки державі. Воно має бути частиною державної стратегії відновлення, а також стратегій областей та територіальних громад, які розробляється на місцевому рівні. Місцева влада повинна інтегрувати плани розмінування в генеральні плани розвитку громад, враховуючи потреби бізнесу та мешканців. Координувати зусилля між різними стейкхолдерами – військовими, гуманітарними організаціями, приватними компаніями та громадами. Після розмінування землі, території одразу будуть готові до використання під забудову, агровиробництво або індустріальні парки, що скоротить "простій" активів.

8. *Розвиток системи підготовки та перепідготовки фахівців з розмінування.* Гостра нестача кваліфікованих кадрів є одним із найбільших стримуючих факторів. Створення нових навчальних центрів дозволить розширити мережу центрів підготовки, які відповідають міжнародним стандартам. А фінансування навчання за рахунок держави з подальшим обов'язковим відпрацюванням дозволить забезпечити високі зарплати, соціальний захист та пільги для фахівців, що працюють у цій небезпечній галузі, що дозволить посилити якісний людський капітал як основи для швидкого та безпечного проведення робіт.

9. *Створення спеціальних економічних зон "вільних від мін".* Для прискорення економічного зростання на деокупованих територіях,

необхідно створити «острівці стабільності». Це локальні території звільнені від податкових або митних пільг, надання бізнесу, що розташовується на цих «острівцях», спеціальних економічних умов. Запровадження пріоритетного розмінування, а такі островки мають бути пріоритетом для розмінування, дасть чіткий сигнал інвесторам про наміри держави. Такий підхід дозволить швидко залучити інвестиції, створити робочі місця та посилити економічний потенціал регіонів.

*10. Залучення технологій дистанційного розмінування та штучного інтелекту.* Ручне розмінування є повільним та небезпечним видом розмінування. Використання сучасних технологій дозволить значно підвищити ефективність розмінування. До сучасних технологій дистанційного розмінування відносять: роботизовані системи (використання роботизованих машин, дронів-розмінувальників та інших технологій дозволить обробляти великі площі швидше та з меншим ризиком для життя саперів); штучний інтелект (ШІ) (застосування ШІ для аналізу даних, отриманих з дронів та супутників, дозволить створювати точні карти міських полів та прогнозувати небезпечні зони). Задля розвитку технологій дистанційного розмінування потрібні великі інвестиції, які дозволить Україні стати світовим лідером у сфері розмінування, експортуючи свої знання та технології в інші країни, що стикнулись та стикатимуться з аналогічними викликами.

Наведені пропозиції щодо вдосконалення економічних підходів до розмінування територій в умовах актуальних викликів та загроз національній безпеці України комплементарні з іншими заходами, які спрямовані на перетворення процесу розмінування з гуманітарного тягаря на каталізатор трансформації економічного простору на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС.

### **29.3. Гармонізація законодавства та стандартів з ЄС**

Гармонізація законодавства та стандартів України з ЄС відбувається шляхом імплементації європейського права у національне законодавство, що є визначальним етапом на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі. Цей процес охоплює різні сфери і здійснюється через кілька основних механізмів:

процес адаптації передбачає внесення змін до чинного українського законодавства, а також прийняття нових законів, що

відповідають європейським нормам, це стосується як законодавчих актів (законів, постанов, указів), так і підзаконних (регуляторних) документів;

Україна поступово відмовляється від застарілих пострадянських стандартів (ГОСТ, ДСТУ) на користь європейських (EN). Ця синхронізація є критично важливою для: підвищення конкурентоспроможності (українські товари та послуги стають більш конкурентоспроможними на європейському ринку, оскільки відповідають загальноновизнаним вимогам) і спрощення експорту (усуваються технічні бар'єри у торгівлі, що дозволяє українським виробникам легше експортувати свою продукцію до країн ЄС);

для ефективної імплементації європейського законодавства необхідні реформи державних інститутів, які мають забезпечити належне виконання та контроль за дотриманням нових правил. Що включає: судову реформу (забезпечення незалежності судової системи, що є гарантією захисту прав власності та інвестицій) і реформа державного управління (створення ефективних, прозорих та підзвітних органів, які відповідають європейським стандартам управління);

для підтримки процесу гармонізації використовуються різні інструменти та механізми, зокрема: Угода про асоціацію між Україною та ЄС (є основним документом, що визначає дорожню карту реформ та містить перелік законодавчих актів, які Україна зобов'язалася імплементувати); фінансова допомога (Європейський Союз надає Україні фінансову та технічну допомогу для реалізації реформ, що сприяють гармонізації); Програми та проекти (участь у спільних програмах (наприклад, Horizon Europe, Erasmus+) сприяє обміну досвідом та інтеграції в європейський науковий, освітній та економічний простір).

Тобто, гармонізація є комплексним процесом, що включає законодавчі, інституційні та економічні перетворення, спрямовані на повну інтеграцію України та її деокуповані території до єдиного ринку ЄС з метою досягнення відповідності всім критеріям членства.

На деокупованих територіях цей процес відбувається в унісон з всією державою, але з наголосом на такі напрями: впровадження європейських стандартів, тобто норм якості продукції, екологічних, технічних та санітарних стандартів, що полегшить експорт до країн ЄС та сприятиме інтеграції в європейський єдиний ринок; проведення антикорупційних заходів, посилення боротьби з корупцією, прозорість

у розподілі фінансових ресурсів на відбудову та розвиток: впровадження реформ у сферах державного управління, судочинства та фінансового сектору, що є ключовими для членства в ЄС.

#### **29.4. Розвиток людського капіталу та соціальна інтеграція**

Успішна трансформація економічного простору на деокупованих територіях у контексті інтеграції України до ЄС неможлива без відновлення людського потенціалу. Розвиток людського капіталу та соціальна інтеграція на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС відбуваються шляхом реалізації комплексних програм, спрямованих на відновлення та зміцнення соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я та ринку праці. Це критично важливий аспект відновлення, оскільки без людського потенціалу неможливе стале економічне зростання. У табл. 29.2 подана тріада (її складові та опис) розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції на деокупованих територіях України.

Таким чином, трансформація економічного простору на деокупованих територіях є стратегічним напрямом відновлення України, що має здійснюватися з урахуванням європейських цінностей, норм та принципів для забезпечення її успішної інтеграції в Європейський Союз. По суті, така трансформація є не лише процесом відновлення зруйнованих економічних структур, а й переходом на якісно новий рівень розвитку, в якому деокуповані території стають інтегрованою частиною єдиного європейського економічного простору.

#### **29.5. Реконфігурація адміністративно-територіального устрою на деокупованих та постраждалих територіях**

Важливим аспектом відновлення економічного простору України у повоєнний час і забезпечення інтеграції України в ЄС є створення передумов та вирішення практичних завдань щодо результативного та ефективного функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих та постраждалих територіях. Система управління органів місцевого самоврядування повинна бути здатною мобільно й ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у територіальних громадах й державі, тобто результативно та ефективно функціонувати. Це особливо

стосується громад на деокупованих територіях, а також територій, на яких ведуться активні бойові дії [8, с. 61].

Таблиця 29.2

**Тріада розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції на деокупованих територіях\***

| Тріада                                      | Складові                                        | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Освіта та професійне навчання               | Відновлення та модернізація навчальних закладів | відбудова шкіл, дитячих садків, коледжів та університетів, що були зруйновані або пошкоджені. Їхнє оснащення сучасним обладнанням.                                                                                                                                                         |
|                                             | Програми перекваліфікації                       | запуск короткострокових навчальних курсів (програм перекваліфікації) для людей, що втратили роботу або чиї навички стали неактуальними. Ці програми орієнтовані на задоволення потреб нового, оновленого ринку праці, зокрема у сферах будівництва, ІТ, сфери послуг та аграрного сектору. |
|                                             | Стипендії та гранти                             | надання фінансової підтримки студентам та учням для заохочення до навчання та здобуття нових професій.                                                                                                                                                                                     |
| Охорона здоров'я та психологічна підтримка  | Відновлення медичної інфраструктури             | ремонт та будівництво лікарень, поліклінік та фельдшерсько-акушерських пунктів. Забезпечення їх необхідним медичним обладнанням та медикаментами.                                                                                                                                          |
|                                             | Психологічна допомога                           | Надання безкоштовних психологічних та реабілітаційних послуг для населення, особливо для ветеранів, їхніх сімей та осіб, які пережили окупацію.                                                                                                                                            |
| Соціальна інтеграція та підтримка населення | Підтримка внутрішньо переміщених осіб           | створення умов для повернення та реінтеграції ВПО, включаючи забезпечення житлом, допомогу в пошуку роботи та доступ до соціальних послуг.                                                                                                                                                 |
|                                             | Програми для ветеранів                          | розробка спеціальних програм соціальної адаптації, навчання та працевлаштування для ветеранів, що повертаються до мирного життя.                                                                                                                                                           |
|                                             | Забезпечення доступу до послуг                  | відновлення роботи центрів надання адміністративних послуг, банківських відділень, поштових служб та інших важливих для життя сервісів.                                                                                                                                                    |
|                                             | Розвиток громад                                 | залучення місцевого населення до процесів прийняття рішень щодо відбудови та розвитку їхніх громад. Що сприяє підвищенню соціальної згуртованості та відповідальності.                                                                                                                     |

\*Джерело: побудовано авторами на основі[1–5]

Реконфігурація адміністративно-територіального устрою (АТУ) на деокупованих та постраждалих територіях України передбачає врахування аргументів, поданих на рис. 29.3.

Отже, відновлення або зміна меж громад і районів має відбуватися з урахуванням демографічних змін, обсягів руйнування інфраструктури



та логістичних коридорів, знищення населених пунктів тощо. Адаптація системи управління має бути спрямована до нових безпекових та економічних реалій, включно зі створенням спеціальних режимів управління (наприклад, перехідних адміністрацій чи військово-цивільних адміністрацій).

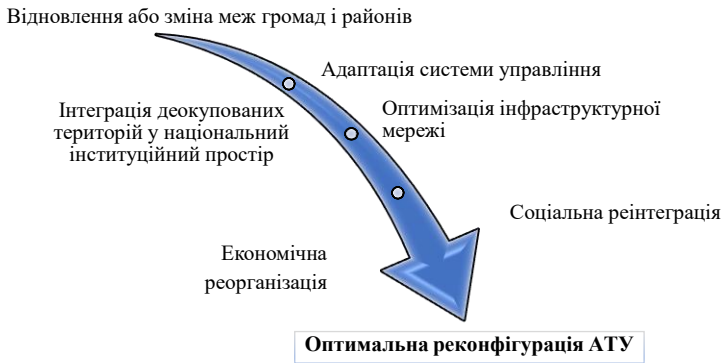


**Рис. 29.3. Аргументи щодо реконфігурації АТУ на деокупованих та постраждалих територіях України**

*Джерело: побудовано авторами*

Інтеграція деокупованих територій у національний інституційний простір відбуватиметься через відновлення роботи органів влади, правоохоронних структур та судової системи. Оптимізація інфраструктурної мережі для забезпечення доступу населення до базових послуг охоплює охорону здоров'я, освіти, комунального господарства, транспортного сполучення. Економічна реорганізація передбачає відновлення податкової бази, формування локальних бюджетів, запуск економічної активності, адаптація до програм відбудови та інвестиційної підтримки. Соціальна реінтеграція спрямована на створення умов для повернення внутрішньо переміщених осіб та відновлення соціальної інфраструктури.

Таким чином, реконфігурація АТУ на цих територіях – це не лише територіально-правове питання, а й інструмент комплексного відновлення та безпечної інтеграції регіонів у політичний, економічний і соціальний простір України та ЄС.

Дослідниками Луганської філії Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України” та Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля у 2023–2024 роках проведено оцінку спроможності громад Донецької й Луганської областей у перехідний період після деокупації за допомогою запропонованих показників: чисельність населення, що постійно проживає на території спроможної територіальної громади, чисельність учнів, які здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території громади, та частка працездатного населення, що постійно проживає на території спроможної територіальної громади. Науковцями визначено оптимістичний, реальний та песимістичний сценарій реконфігурації адміністративно-територіального устрою Донецької й Луганської областей на рівні громад та районів після деокупації [8, С. 60–68].

Наступні дослідження реконфігурація АТУ Харківської, Запорізької та Херсонської областей у 2025 р. проводилось у межах проекту «Формування концептуальних правових засад інституційного відновлення Донбасу», за результатами співпраці ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», ГО «Центр політико-правових реформ», ГО «Громадська ініціатива Луганщини» і ГО «Асоціація «Відродження та Розвиток» та за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [9].

Проведені аналітичні дослідження та розроблені рекомендації щодо реконфігурації територіальних громад та районів за двома сценаріями є підґрунтям для реконфігурації АТУ Запорізької, Харківської та Херсонської областей та можуть бути використані задля трансформації економічного простору на деокупованих територіях в контексті інтеграції України в ЄС.

## **29.6. Законодавчі ініціативи спрямовані на відновлення та розвиток територій**

### *Економічне відновлення.*

Науковці Луганської філії Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України” активно брали участь у розробці нормативно-правової бази щодо відновлення та розвитку постраждалих територій.

Бо проблематика запровадження стимулів економічної активності задля відновлення деокупованих територій, територій прилеглих до лінії бойових дій неодноразово розв'язувались в різних проектах Законів України. Однак, якщо до початку повномасштабного вторгнення такі законопроекти передбачали створення спеціальних режимів економічної діяльності на території Донецької та Луганської областей, то, у зв'язку із розширенням бойових дій та обстрілів інфраструктури на всій території України, тимчасовою окупацією територій інших регіонів, на сьогодні законодавчі ініціативи стосовно економічного розвитку з прив'язкою до адміністративних меж територіальних одиниць не ініціюються.

Серед законопроектів, які подавалися до 24 лютого 2024 р., найбільш комплексною та вдалою була законодавча ініціатива, розроблена за результатами комплексних консультацій між Народними депутатами України - членам різних Комітетів Верховної Ради України, Представниками Уряду та експертного середовища. Мова йде про проект Закону України реєстр. №6403 від 07.12.2021 «Про запровадження спеціального режиму господарської діяльності на території пріоритетного розвитку у Донецькій та Луганській областях» [10]. Законопроект не тільки пропонував врегулювати основні засади створення та функціонування спеціального режиму господарської діяльності на території пріоритетного розвитку у Донецькій та Луганській областях (далі – ТПР), вимоги до резидентів, контроль та моніторинг за дотриманням чинного законодавства ним запроваджувалася трирівнева державна підтримка з окремими особливостями для різних територій: 1) уся територія Донецької та Луганської областей, за виключенням тимчасово окупованих територій (регіональний рівень); 2) території територіальних громад, прилеглих до тимчасово окупованих територій, (рівень територіальних громад, прилеглих до тимчасово окупованих територій); 3) території індустріальних парків (рівень індустріальних парків). Цей проект Закону передбачав створення міжнародного Фонду консорціумного фінансування з метою залучення коштів для цілей відновлення інфраструктури та/або фінансування інших заходів стимулювання господарської діяльності на ТПР, впровадження системи страхування від військово-політичних ризиків, а також можливість передачі спорів за участю іноземного інвестора чи нерезидента на розгляд міжнародного комерційного арбітражу. Зважаючи на повномасштабне вторгнення,

зазначені законопроекти не розглядалися, оскільки проблеми, які були актуальні колись для території двох областей, стали проблемами багатьох регіонів.

Водночас закладені цими законопроектами ідеї й напрацювання знайшли своє відображення в проектах законів України, що зараз знаходяться на розгляді у Верховній Раді України та доцільність розгляду яких підтримуються Урядом. Серед них:

- проект Закону України реєстр. №12372 від 20.12.2024 «Про систему страхування воєнних ризиків» [11], яким пропонується створення системи страхування воєнних ризиків та регулювання діяльності суб'єктів такої системи страхування;

- проекти Закону України реєстр. №13414 від 26.06.2025 «Про внесення змін до пункту 4 розділу XXI «Прикінцеві та перехідні положення» Митного кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки» [12] та реєстр. №13415 від 26.06.2025 «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки» [13], які містять положення щодо звільнення від сплати податку на прибуток підприємств, ПДВ та мита при ввезенні обладнання, а також звільнення від сплати земельного податку та орендної плати за землю.

Прийняття законодавчих актів, що будуть гармонізовані із законодавством та відповідатимуть стандартам ЄС і які будуть спрямовані на створення заходів з підтримки розвитку економічного потенціалу, відновлення пошкоджених або знищених виробничих потужностей, відбудови та розвитку регіонів, де велися бойові дії та/або були тимчасово окупованими, є важливим напрямом державної політики й потребує узгоджених дій з боку законодавчої та виконавчої гілок влади. Водночас Україна, при розробці підходів до стимулювання відновлення економіки та розвитку регіонів та окремих виробництв, зокрема, має враховувати наслідки збройної агресії й застосовувати різні види стимулювання: як запровадження податкових та інших стимулів для окремих галузей, так і впровадження особливостей підтримки економічної діяльності на окремих територіях.

#### *Соціально-гуманітарний аспект*

Відновлення та відбудова інфраструктури та виробництв на деокупованих територіях не можливе без наявності в таких регіонах трудових ресурсів. І поряд з податковими та іншими стимулами для галузей економіки й виробництв держава має забезпечувати повернення

населення, здійснювати відновлення соціальної інфраструктури, забезпечувати населення житлом.

Зважаючи, що в Україні переміщення зазнали понад 11 млн осіб, з яких близько 5 млн – внутрішньо переміщені особи й понад 6 млн – особи, які виїхали за межі України, особлива увага має приділятися їх поверненню до покинутого місця проживання.

Чинне законодавство, в тому числі Закон України № 1706-VII від 20.10.2014 року «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», не передбачає здійснення заходів щодо реінтеграції населення після повернення до покинутого місця проживання. Законом №1706 передбачається тільки сприяння поверненню, як от можливість безоплатного проїзду до покинутого місця проживання та допомогу від місцевої влади у перевезенні рухомого майна. Зважаючи на застарілі норми Закону №1706, які не відповідають ситуації, що склалася після повномасштабного вторгнення, з липня 2023 р. почалася робота над його новою редакцією.

Наразі зареєстрований і прийнятий у першому читанні проєкт Закону України реєстр. №12301 від 11.1.2024 «Про внесення змін до Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» та інших законів України» [14], що викладає Закон №1706 в новій редакції, запроваджує на рівні закону такі поняття як інтеграція та реінтеграція, визначає, що держава забезпечує оцінку потреб внутрішньо переміщених осіб і моніторинг задоволення таких потреб та надає підтримку на всіх етапах внутрішнього переміщення в т.ч. під час повернення до покинутого місця проживання та подальшої реінтеграції.

У статті 27 цього законопроекту визначені основні напрями державної підтримки під час реінтеграції, зокрема відновлення прав особи, забезпечення житлом, сприяння зайнятості та перекваліфікація забезпечення надання соціальних та інших послуг і т. ін.

Таким чином, прийняття цього Закону та забезпечення прийняття Урядом відповідних нормативних актів на його виконання, створить необхідні підстави для виконання всіх складових тріади розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції на деокупованих територіях, наведених у табл. 29.2.

Паралельно з цим має здійснюватися і відновлення влади та відбудова інституцій на деокупованих територіях. Свого часу Урядом було внесено на розгляд Верховної Ради України проєкт Закону України

реєстр. № 5844 від 09.08.2021 «Про засади державної політики перехідного періоду» [15] що, як зазначено в пояснювальній записці, мав дозволити «визначити певний алгоритм дій держави під час реінтеграції тимчасово окупованих (деокупованих) територій та їхніх мешканців, деокупації тимчасово окупованих територій, включаючи питання демілітаризації та роззброєння, розв'язання гуманітарних проблем, відновлення правосуддя тощо».

Однак, зазначений законопроект було відкликано 25 січня 2025 р. і на сьогодні є потреба у поданні Урядом відповідних законодавчих ініціатив державної політики щодо тимчасово окупованих територій, процесу деокупації, відновлення влади та підтримки громадян, що проживають на таких територіях та повертаються на них.

Однієї з головних проблем повернення на деокуповані території та залучення додаткових трудових ресурсів шляхом міграції населення з інших регіонів, поряд з безпекою, працевлаштуванням та достойною оплатою праці є проблема наявності житла. В цьому напрямку розв'язання питання забезпечення житлових прав можуть сприяти законодавчі ініціативи, спрямовані на надання громадянам компенсацій за майно, знищене або пошкоджене з 19 лютого 2014 року, запровадження дистанційного обстеження пошкодженого та знищеного майна на території бойових дій та тимчасово окупованих територіях, комплексного відновлення багатоквартирних житлових будинків. Такі норми, серед інших, містить законопроект реєстр. №13136 від 26.03.2025 «Про внесення змін до Закону України "Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України" та деяких інших законів України щодо удосконалення механізму надання компенсацій та обліку нерухомого майна» [16].

Також важливим є розв'язання питань надання компенсацій у випадку коли населені пункти є знищеними (інфраструктура яких знищена та пошкоджена до такого стану, що такі населені пункти є непридатними для проживання) що, серед іншого, пропонує законопроект реєстр. №11444 від 26.07.2024 «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правового регулювання

питань, пов'язаних з компенсацією за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та веденням Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» [17].

Визначившись з політикою держави стосовно надання компенсації за об'єкти, що були знищені або пошкоджені внаслідок збройної агресії у період до 22 лютого 2024 р., щодо визначення знищених (непридатних до проживання) населених пунктів, щодо надання компенсації не тільки у вигляді грошових коштів, але і шляхом комплексного відновлення (відбудови) багатоквартирних будинків, та, маючи дані про знищене майно на тимчасово окупованих територіях за результатами дистанційного обстеження, при підготовці стратегій та планів відновлення деокупованих територій Уряд матиме необхідні дані про потреби у відбудові, доцільність відновлення окремих населених пунктів чи їх частин, способи й орієнтовну потребу у фінансових ресурсах на відбудову житла та інфраструктури.

На основі цього, та зважаючи на наявність природних ресурсів, віцілих виробничих потужностей, соціальної інфраструктури та логістичних шляхів, також ще до, або в короткий термін після, деокупації та перед початком відновлення регіону можна визначатися і стосовно утворення (ліквідації) населених пунктів, встановлення (зміни) їхніх меж, віднесення населених пунктів до іншої категорії відповідно до Закону України № 3285-IX від 28.07.2023 «Про порядок розв'язання окремих питань адміністративно-територіального устрою України» і, відповідно, скорегувати та оптимізувати плани відновлення та розвитку деокупованих територій.

У той самий час, важливим є забезпечення ведення обліку всіх збитків, завданих внаслідок збройної агресії проти України, а не тільки про пошкоджене або знищене житло. Тому важливим є наповнення Реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України (далі – РПЗМ) інформацією про всі об'єкти нерухомості та рухомого майна, як це передбачено в чинному законодавстві, з урахуванням уточнень запропонованих законопроектом реєстр. №13136 від 26.03.2025 р., що уточнює ці норми та посилює обов'язковість їх виконання.

Також важливою складовою для розуміння завданих збитків, в розрізі регіонів, галузей, житлової, соціальної, транспортної та іншої інфраструктури, має бути відображення в РПЗМ інформації про матеріальну шкоду (у тому числі збитки), завдану не тільки власникам майна, але й управителям житлових будинків, надавачам та виконавцям комунальних послуг, органам державної влади, місцевого самоврядування та юридичним особам (орендарям, користувачам, обслуговуючим організаціям тощо) внаслідок пошкодження та/або знищення майна (в першу чергу багатоквартирних житлових будинків). Зазначене передбачене законопроектом реєстр. №13155 від 13.05.2025 «Про внесення змін до деяких законів України щодо нарахування плати за житлово-комунальні послуги та облік збитків у зв'язку з пошкодженням або знищенням об'єктів нерухомого майна» [18].

Цей законопроект розроблявся з метою урегулювання можливих спорів між власниками майна та управляючими компаніями чи надавачами комунальних послуг у разі знищення або пошкодження багатоквартирного будинку. При підготовці законопроекту до другого читання надійшли пропозиції від народних депутатів України врахувати в цьому проекті також і існуючі проблеми щодо надання житлово-комунальних послуг, газо-, водо- теплопостачання та врегулювання спірних питань щодо виникнення та урегулювання заборгованості по об'єктах, які розташовані на територіях де ведуться бойові дії чи які були тимчасово окупованими.

Такі ініціативи є важливими для прийняття відповідних рішень щодо відновлення інфраструктури та житлово-комунального господарства на деокупованих територіях. Навіть якщо їх не буде підтримано в законопроекті реєстр. №13155 від 13.05.2025, то варто очікувати відповідних законодавчих ініціатив з боку Уряду.

Зважаючи, що не всі пошкоджені та знищені об'єкти будуть відновлені, а також, беручи до уваги той факт, що у разі міграції трудових ресурсів у деокуповані регіони виникне потреба у додатковому житлі, нагальними є зміни у державній житловій політиці. Внаслідок дії норм застарілого Житлового кодексу, якими розширено можливості приватизації службового і соціального житла, на сьогодні в територіальних громадах відсутні фонди житла, що можуть бути використані для надання з метою тимчасового проживання, або ж як соціальне чи службове житло.



Проект Закону України реєстр. № 12377 від 06.01.2025 «Про основні засади житлової політики» [19] змінює існуючі підходи та запроваджує основні принципи формування фондів службового та соціального житла із використанням механізмів державно-приватного партнерства. Його прийняття дасть змогу в найкоротший термін подати проект Закону України «Про житловий фонд соціального призначення» і закладе підвалини для розвитку ринку соціальної (доступної) оренди.

Зважаючи на значні пошкодження житлового фонду, ці механізми забезпечення тимчасовим, соціальним та службовим житлом якраз і стануть основним способом швидкого розв'язання житлового питання на деокупованих територіях та дадуть змогу залучити до цих регіонів додаткові трудові ресурси.

Отже, трансформація економічного простору на деокупованих територіях у контексті інтеграції України до ЄС є стратегічним завданням державної політики відновлення. Її реалізація передбачає комплекс заходів: відбудову критичної інфраструктури, стимулювання економічної активності, гуманітарне розмінування, гармонізацію законодавства зі стандартами ЄС, розвиток людського капіталу та соціальну інтеграцію тощо. Важливим елементом є реконфігурація адміністративно-територіального устрою, що дозволить адаптувати систему управління до нових демографічних і безпекових умов. Законодавчі ініціативи, спрямовані на підтримку бізнесу, відновлення житла та забезпечення соціальних прав громадян, створюють інституційні засади для сталого розвитку регіонів. Таким чином, трансформація деокупованих територій має не лише відновлювальний, а й інтеграційний характер, оскільки спрямована на включення цих регіонів до єдиного європейського економічного та правового простору, що формує передумови для довгострокової стабільності й процвітання України.

### **Список використаної літератури**

1. Заблодська І.В., Гречана С.І., Ковальчук Е.О Когерентність сталого будівництва та місцевого економічного розвитку на деокупованих та постраждалих територіях. *Регіональна економіка*. 2024. №4(114). С. 39-51. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-5>

2. Плетньов М. В. Трансформація економічного простору України через війну. Часопис економічних реформ. 2022. № 2 (46). С. 25–30. <https://doi.org/10.32620/cher.2022.2.04>

3. Sieriebriak K., Zabłodska I., Bielousov Y. Theoretical and methodological foundations spatial development // Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects: Collective monograph. Part 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 432 p. (P.172 -223). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-28>

4. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, Е. М. Лібанова, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький, І.В. Заблодська. Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/65375/1/240.pdf>

5. Buzko I., Zabłodska I., Bielousov Y. Theoretical foundations of regional development in the context of spatial transformations // Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects: Collective monograph. Part 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 432 p. (P.120–171). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-27>

6. Про прийняття за основу проекту Закону про Державний бюджет України на 2023 рік : Постанова Верховної Ради України від 06.10.2022 № 2648-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2648-20>

7. Про Центр гуманітарного розмінування. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Tags/Documents/Rozminuvannia>

8. Заблодська І., Галгаш Р., Ромахова О. Оцінка результативності та ефективності функціонування громад як передумова реконфігурації адміністративно-територіального устрою Донецької й Луганської областей після деокупації. Економіка та право. 2024. No 1. С. 60–68. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.01.060>

9. Майбутнє Донбасу. URL: <https://www.future-east.org/>

10. Проект Закону України "Про запровадження спеціального режиму господарської діяльності на території пріоритетного розвитку у Донецькій та Луганській областях" : [електронний ресурс]. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38491>

11. Проект Закону про систему страхування воєнних ризиків. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55532>

12. Проект Закону про внесення змін до пункту 4 розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення" Митного кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56645>

13. Проект Закону про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56646>

14. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" та інших законів України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45414>

15. Проект Закону про засади державної політики перехідного періоду. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/27539>

16. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України" та деяких інших законів України щодо удосконалення механізму надання компенсацій та обліку нерухомого майна. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56069>

17. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правового регулювання питань, пов'язаних з компенсацією за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та веденням Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44619>

18. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо нарахування плати за житлово-комунальні послуги та облік збитків у зв'язку з пошкодженням або знищенням об'єктів нерухомого майна. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56128>

19. Проект Закону про основні засади житлової політики. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55543>

## ***Автори***

***АЛЕКСІН Гліб  
Олегович***

кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ (Україна)

***БЕДРІЙ Дмитро  
Іванович***

доктор технічних наук, доцент, старший дослідник в.о. директора Державного підприємства «Український науково-дослідний інститут радіо і телебачення», професор кафедри штучного інтелекту та аналізу даних Національного університету «Одеська політехніка», професор кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури м. Одеса (Україна)

***БОНДАР Юлія  
Анатоліївна***

Кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький (Україна)

***БОРОДІНА  
Оксана  
Анатоліївна***

кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник, Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Макутова НАН України, м. Київ (Україна)

***БУЦЮрій  
Васильович***

доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри охорони праці та навколишнього середовища Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків (Україна)

***ВОЛОБОЄВ  
Володимир  
Дмитрович***

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та менеджменту Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя (Україна)

***ВОРОТІН Валерій  
Євгенович***

доктор наук з державного управління, професор, професор Навчально-наукового інституту «Публічного управління та адміністрування» Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, м. Київ (Україна)

***ВОРОТІНА  
Наталія  
Вікторівна***

кандидат юридичних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького, НАН України, м. Київ (Україна)

***ГАВРИЛЮК Олег  
Вікторович***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет», м. Київ (Україна)

***ГЛУХОНЕЦЬ  
Андрій  
Олексійович***

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища Національного транспортного університету, м. Київ (Україна)

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ГУДИМА Тетяна<br/>Степанівна</b>                  | доктор юридичних наук, старший дослідник, заступник завідувача відділу проблем модернізації господарського права та законодавства Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна) |
| <b>ГУЦАЛЮК<br/>Олексій<br/>Миколайович</b>           | доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності, Приватний заклад вищої освіти, «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси (Україна)                                                                              |
| <b>ДЖАБРАІЛОВ<br/>Руслан<br/>Аятишахович</b>         | доктор юридичних наук, професор, заступник директора з наукової роботи Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)                                                            |
| <b>ДИЧКО Аліна<br/>Олегівна</b>                      | доктор технічних наук, професор, професор кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища Національного транспортного університету, м. Київ (Україна)                                                                                                   |
| <b>ДЬЯКОН Юрій<br/>Григорович</b>                    | кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва Луганської філії Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)                |
| <b>ЖИХАРЕВА-<br/>ТОЛСТІК Ганна<br/>Олександрівна</b> | викладач, Університет прикладних наук Зюйд, м. Маастрихт, регіональний менеджер з культурних проєктів, Міністерство юстиції та безпеки, м. Амстердам (Нідерланди)                                                                                                       |
| <b>ЗАБЛОДСЬКА<br/>Інна<br/>Володимирівна</b>         | доктор економічних наук, професор, директорка Луганської філії Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)                                                                    |
| <b>ЗАГОРОДНЯ<br/>Альона Сергіївна</b>                | доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інституту права та суспільних відносин, Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» м. Київ (Україна)                                                |
| <b>ЗАДОЯ<br/>Анатолій<br/>Олександрович</b>          | доктор економічних наук, професор, професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                                                                                        |
| <b>ЗАДОЯ Олександр<br/>Анатолійович</b>              | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                                                                                          |
| <b>ЗАХАРОВА<br/>Оксана<br/>Володимирівна</b>         | доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси (Україна)                                                                                                                    |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ЗАЧОСОВА</b><br><b>Наталія</b><br><b>Володимирівна</b> | доктор економічних наук, професор, професор Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси (Україна)                                                                                                                     |
| <b>ЗЯНЬКО</b><br><b>Віталій</b><br><b>Володимирович</b>   | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця (Україна)                                                                                       |
| <b>ІВАНОВА</b><br><b>Роксолана</b><br><b>Юрївна</b>       | кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри міжнародного та європейського права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, Україна)                                                                    |
| <b>КЛЮЧНИК</b><br><b>Руслан</b><br><b>Максимович</b>      | кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                                                                            |
| <b>КРАЙНЮК</b><br><b>Максим Юрійович</b>                  | аспірант Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, м. Харків (Україна)                                                                                                                                                            |
| <b>КРАЙНЮК Олена</b><br><b>Володимирівна</b>              | кандидат технічних наук, доцент, завідувачка кафедри кібербезпеки Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, м. Харків (Україна)                                                                                                   |
| <b>КУЗЬМІНОВ</b><br><b>Сергій Васильович</b>              | доктор економічних наук, професор, професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                                                                         |
| <b>ЛЕОНОВА Софія</b><br><b>Володимирівна</b>              | кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики НУ «Львівська політехніка», м. Львів (Україна)                                                                                                                                          |
| <b>ЛИМОНОВА</b><br><b>Ельвіна</b><br><b>Миколаївна</b>    | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                                                                           |
| <b>ЛУК'ЯНЕНКО</b><br><b>Наталія</b><br><b>Миколаївна</b>  | викладач кафедри іноземних мов Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, м. Харків (Україна)                                                                                                                                      |
| <b>ЛЯШЕНКО Павло</b><br><b>Андрійович</b>                 | кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва Луганської філії Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна) |
| <b>МІНАЄВА Юлія</b><br><b>Юрївна</b>                      | старший викладач кафедри інженерних систем та технологій Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, м. Київ (Україна)                                                                                                              |
| <b>МОСТОВА</b><br><b>Анастасія</b><br><b>Дмитрівна</b>    | доктор економічних наук, доцент, доцент Варненського університету менеджменту, м. Варна (Болгарія)                                                                                                                                                       |

**НЕЧИПОРЕНКО**  
*Тетяна*  
*Дмитрівна*

кандидат економічних наук, доцент, Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця (Україна)

**НИКОЛЕНКО**  
*Людмила*  
*Миколаївна*

доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу господарсько-правових досліджень проблем економічної безпеки Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)

**ПАСІЧНИК Тарас**  
*Олегович*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро (Україна)

**ПЕТРУНЕНКО**  
*Ярослав*  
*Вікторович*

доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації господарського права та законодавства Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)

**ПЕТРУНЯ Юрій**  
*Євгенович*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро (Україна)

**ПРОДАНИК**  
*Василь*  
*Михайлович*

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ (Україна)

**СЕРГІЄНКО**  
*Тетяна Іванівна*

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя (Україна)

**СКОРОБОГАТОВА**  
*Наталія Євгенівна*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ (Україна)

**ТАРАНЕНКО**  
*Ірина Всеволодівна*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

**УСТИМЕНКО**  
*Володимир*  
*Анатолійович*

член-кореспондент Національної академії наук України, член-кореспондент Національної академії правових наук України, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України, член Президії Національної академії наук України, директор Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ (Україна)

|                                                            |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ФЕДУЛОВА</b><br><i>Світлана</i><br><i>Олександрівна</i> | доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри<br>глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, м.<br>Дніпро (Україна)                              |
| <b>ШПАК</b> <i>Наталія</i><br><i>Анатоліївна</i>           | директор департаменту міжнародної діяльності Університету<br>імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)                                                                |
| <b>ЩЕХОВСЬКА</b><br><i>Лариса</i><br><i>Миколаївна</i>     | доктор філософії з публічного управління та адміністрування,<br>доцент кафедри логістики Державного університету<br>«Київський авіаційний інститут», м. Київ (Україна) |
| <b>ЯЦКЕВИЧ</b> <i>Інна</i><br><i>Володимирівна</i>         | доктор економічних наук, професор, професор кафедри<br>менеджменту і маркетингу Одеської державної академії<br>будівництва та архітектури, м. Одеса (Україна)          |



**Наукове видання**

**АРХІТЕКТУРА ВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В XXI СТОЛІТТІ**

**За загальною редакцією А.О. Задой та С.О. Федулової**

**Монографія**

**Електронне видання**

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.