

Building economic resilience for an uncertain future:

lessons from Ukraine for governments and international
financial institutions

Передмова: Ключові принципи для майбутнього України

Ігор Бураковський, професор економіки Національного університету «Києво-Могилянська академія», голова правління Інституту економічних досліджень та політичного консалтингу

Майбутню економіку можна розглядати крізь призму об'єктивних чинників, які формують кількісні та якісні характеристики майбутнього економічного устрою та визначають зміст і інструменти економічної політики.

Інклюзивність як принцип майбутньої української економіки. Це означає, що післявоєнне економічне відновлення та довгостроковий економічний розвиток мають приносити користь усім громадянам, забезпечувати рівний доступ до можливостей та зменшувати соціальну, регіональну та економічну нерівність.

Електронні гроші як невід'ємна складова економіки майбутнього. У 2008 році, з появою біткойна, розпочалася нова ера у розвитку розрахунків за допомогою криптовалют. Хоча вони ще не настільки широко використовуються, в порівнянні з “офіційними”, і наразі функціонують паралельно з ними, їхня роль у майбутньому може суттєво зрости. Це зробить електронну валюту конкурентоспроможною альтернативою традиційним грошам, емітованим центральним банком. Сьогодні центральні банки працюють над випуском цифрових валют — нематеріальної форми фіатної валюти країни, що також є вимогою до центрального банку. Ці інновації без сумніву змінять обличчя національної грошової системи.

Україна вже розпочала розробку нормативних актів, що регулюють торгівлю, зберігання та випуск криптоактивів, а з 2021 року Національний банк працює над впровадженням «Е-гривні» як електронної форми грошової одиниці України.

Промисловість майбутнього. Індустріалізацію традиційно розглядають крізь призму створення робочих місць, розвитку технологій, інновацій та зростання доходів. У той час як «традиційна» модель промислового розвитку суттєво змінюється під впливом «зеленого переходу», з'являються нові технології та нові види виробництва. Нова промислова революція докорінно змінить життя суспільства.

Промисловість майбутнього має бути стійкою: підприємства приділятимуть увагу забезпеченню резервних потужностей, гнучкості ланцюгів постачання та стійкості до шоків поряд із конкурентоспроможністю за витратами. «Зелене» та низьковуглецеве виробництво стане основним промисловим стандартом. Конкурентоспроможність промисловості залежатиме від енергоефективності, декарбонізації та дотримання екологічних норм. Цифровізація та штучний інтелект кардинально трансформують виробництво.

З огляду на майбутнє членство України в ЄС, держава впроваджуватиме промислову політику Союзу, спрямовану на зміцнення конкурентоспроможності європейської промисловості, економічної стійкості та цифровізації, а також створення робочих місць, як це передбачено в «Новій промисловій стратегії для Європи» (Європейська комісія, 2020).

Ринок праці очікують якісні зміни. Майбутній ринок праці формуватимуть технологічні та демографічні зміни, фрагментація глобальних економічних зв'язків, «зелений» перехід, міжнародні конфлікти тощо.

З огляду на зростаючу швидкість і масштаби як трансформації, так і витіснення традиційних професій і навичок, а також появу попиту на нові професії та компетенції, рівень кваліфікації та зміст професійних навичок у майбутньому визначатимуться не стільки обсягом «технічних» знань, скільки насамперед наявністю м'яких навичок та здатністю адаптуватися до вимог, що швидко змінюються.

Це означає, що ринок праці України не просто «повернеться» до своєї довоєнної структури. Він буде переформований під об'єднаним фактором демографічних втрат, мобілізації під час воєнного стану, внутрішнього переміщення населення, еміграції, регіональної релокації господарської діяльності та прискорених технологічних змін. Фактично Україні доведеться мати справу з ситуацією, коли ринок праці стане стратегічним виробничим обмеженням для відбудови, промислової політики та довгострокового зростання.

З демографічної точки зору Україна, ймовірно, зіткнеться зі зменшенням чисельності населення працездатного віку через воєнні втрати, еміграцію, зниження народжуваності та інтенсивний процес старіння населення. Тенденція до формування ринку праці, орієнтованого на жінок, збережеться. Це підвищить важливість догляду за дітьми, гнучких умов праці, перепідготовки кадрів та політики, що сприяє збільшенню частки жінок у робочій силі. Зворотна міграція буде скоріше вибірковою. Багато українців, які перебувають за кордоном, можуть повернутися лише за умови одночасного поліпшення ситуації з безпекою, житлом, освітою, охороною здоров'я та умовами праці.

Для відновлення України та оновлення промисловості будуть потрібні інженери, технічні фахівці, зварювальники, оператори верстатів, електрики, будівельники, фахівці з логістики та енергетичної галузі. Якщо майбутня модель розвитку України базуватиметься на військових технологіях, машинобудуванні, переробці критично важливих матеріалів, енергетичній стійкості та модернізації промисловості, зростатиме попит на фахівців у галузі механіки, електроніки, робототехніки, технічного обслуговування, точного машинобудування, кібербезпеки та прикладної інженерії.

З огляду на ці та інші обставини Україна має розробити належну політику у сферах праці, міграції та освіти для формування сучасного й ефективного ринку праці.

Нові бізнес-моделі та системи управління бізнес-процесами. Поява штучного інтелекту (ШІ) сьогодні стала важливим рушієм трансформації бізнес-процесів. Штучний інтелект використовується для підвищення ефективності стандартних управлінських операцій, впровадження організаційних інновацій, розробки стратегій та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Очікується, що в майбутньому організаційною основою бізнес-моделей стануть автономні ШІ-агенти, тобто системи, здатні планувати, виконувати багатоетапні завдання та функціонувати з мінімальним втручанням людини. По суті, це стосується якісно нових систем для автоматизації обслуговування клієнтів, аналізу даних, розробки програмного забезпечення, оптимізації логістики та інших функцій, реалізація яких раніше вимагала інтенсивного залучення людини.

Протягом останніх 10 років ІТ-галузь України загалом та сегмент штучного інтелекту зокрема активно розвивалися. Однак повномасштабна війна та пов'язані з нею фактори, активна міграція фахівців за кордон тощо негативно вплинули на розвиток штучного інтелекту. Водночас з початку повномасштабного вторгнення кількість стартапів у сфері оборонних технологій, що використовують рішення на основі штучного інтелекту, значно зросла.

Насправді застосування ШІ не обмежується лише оборонною галуззю. Кібербезпека, медицина, сільське господарство та освіта в Україні є пріоритетними секторами для використання ШІ.

Незважаючи на фінансові обмеження, втрату талановитих фахівців та необхідність трансформації освіти, галузь ШІ в Україні має великий потенціал і може стати не лише рушійною силою інноваційного розвитку країни, а й важливим глобальним гравцем у сфері ІТ.

RRR4U (Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine) — це консорціум із чотирьох українських аналітичних організацій: DiXi Group, Інституту аналітики та адвокатури, Інституту економічних досліджень та політичного консалтингу та Центру економічної стратегії.

RRR4U публікує щомісячні та щоквартальні звіти про прогрес України у виконанні умов ключових програм фінансової допомоги ЄС та МВФ. Усі звіти доступні [на сайті](#).

Зміст

Економічна стійкість у невизначеному майбутньому: уроки з України для іноземних урядів та міжнародних фінансових інституцій

<u>Передмова: Ключові принципи для майбутнього України</u>	1
<u>Головне</u>	5
<u>Що втримається, а що змінюється: які старі уявлення втрачають актуальність?</u>	6
<u>Конфлікт як стрес-тест для системи управління: приклад України</u>	8
<u>Управління як фактор стійкості</u>	8
<u>Фіскальна політика: оборона та авторитет держави швидко стають пріоритетом, порушуючи фіскальні правила мирного часу</u>	10
<u>Монетарна політика ставить на перше місце довіру до системи</u>	11
<u>Регіональне управління: перша лінія оборони в прямому та переносному сенсі</u>	12
<u>Корупційні ризики, загрози демократії та механізми запобігання регресу</u>	13
<u>Рекомендації</u>	14
<u>Глобальна революція в інфраструктурі</u>	15
<u>Рекомендації</u>	17
<u>Енергетична стійкість</u>	18
<u>Рекомендації</u>	21
<u>Логістика як стратегічна інфраструктура</u>	23
<u>Рекомендації</u>	25
<u>Критичні мінерали для економічної автономії</u>	26
<u>Рекомендації</u>	28
<u>Miltech/товари подвійного призначення як новий рушій виробництва</u>	29
<u>Рекомендації</u>	31
<u>Роль МФІ у фінансуванні нової економіки</u>	32
<u>Висновок: уроки для світу, сповненого невизначеності</u>	35

Головне

Багато припущень, які формували економічну політику протягом останніх трьох десятиліть, стали менш надійними. Відкрита торгівля, передбачувані ланцюги постачання, стабільні умови безпеки, доступна енергія та фінансування більше не можуть вважатися самоочевидними.

Метою цього звіту не є спростувати економічну модель, яка забезпечила безпрецедентне процвітання та глобальну інтеграцію. Натомість його метою є аналіз того, як уряди, підприємства та міжнародні фінансові інституції можуть зробити цю модель достатньо міцною, щоб вистояти в умовах, що зараз формуються.

Україна є наглядним прикладом для аналізу. З 2022 року країна одночасно зазнає багатьох викликів, які дедалі сильніше впливають на економіки всього світу: перебої в торгівлі та логістиці, атаки на критичну інфраструктуру, бюджетні обмеження, нестача робочої сили, енергетична незахищеність, інвестиційні ризики та зростаючі занепокоєння щодо безпеки в умовах високої невизначеності. Хоча масштаби цих викликів є винятковими, самі проблеми не є унікальними.

У першому розділі звіту розглядається, як змінюється глобальне економічне середовище. Фрагментація торгівлі, зростаюча роль економічної безпеки в прийнятті політичних рішень, тиск на фіскальні рамки — це нова реальність, і роль міжнародних фінансових інституцій має еволюціонувати, щоб йти в ногу з нею.

Досвід України показує, що у світі постійних потрясінь управління має бути не лише сильним та ефективним, а й адаптивним, гнучким та надійним.

Повномасштабна війна продемонструвала, що інституційна стійкість залежить від здатності зберігати основні державні функції, підтримувати довіру громадськості та швидко коригувати правила й процедури в умовах надзвичайного тиску.

Водночас управління кризовими ситуаціями створює ризики надмірної централізації, послаблення підзвітності та відступу від демократичних принципів, що робить необхідними запобіжні заходи та нагляд. Отже, Україна дає важливий урок іншим країнам та міжнародним партнерам: стійкість слід вбудовувати в системи управління ще до настання наступного потрясіння.

У третьому розділі аналізуються стратегічна інфраструктура та сектори зростання — енергетика, логістика, критично важливі корисні копалини, оборона та сфери подвійного призначення. Інвестиції в інфраструктуру дедалі тісніше пов'язані не лише зі зростанням, а й із стійкістю, безпекою та конкурентоспроможністю. Ключове значення має розвиток дублюючих енергетичних систем та логістичних мереж, де досвід України дає практичні уроки щодо стійкості, відновлення та адаптації.

Остання частина присвячена наслідкам для міжнародних фінансових інституцій. У ній стверджується, що фінансування розвитку дедалі більше зміщується від традиційного проектного кредитування до сприяння інвестиціям за допомогою гарантій, механізмів страхування, змішаного фінансування та інших інструментів розподілу ризиків.

У звіті визначено п'ять практичних уроків: стійкість вимагає дублювання; гнучкість у надзвичайних ситуаціях має поєднуватися із запобіжними заходами; інфраструктуру слід фінансувати як систему, а не як окремі активи; стратегічні сектори потребують фінансування ланцюгів створення вартості; а міжнародні фінансові інститути мають перейти від уникнення ризиків до розподілу ризиків.

Для України це означає, що реконструкція має спрямована на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності, а не лише на заміну пошкоджених активів. Для урядів, інвесторів та міжнародних фінансових інституцій більш загальний урок полягає в тому, що збереження переваг відкритої та інтегрованої світової економіки дедалі більше вимагає наявності інституцій, інфраструктури та моделей фінансування, які є достатньо стійкими для функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

Що втримається, а що змінюється: які старі уявлення втрачають актуальність?

Центр економічної стратегії

Протягом десятиліть формування економічної політики на Заході ґрунтувалося на відносно стабільному наборі загальноприйнятих передумов: вільна торгівля має суто позитивний ефект, фіскальна дисципліна є непорушною, сировинні ринки саморегулюються, а міжнародні фінансові інститути здатні впоратися з кризами за допомогою наявних інструментів. Ці передумови поступово підривалися автократіями по всьому світу. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало переломним моментом для багатьох демократій. Зараз усі ці передумови одночасно стрімко втрачають актуальність. Україна, яка живе в умовах цього провалу з 2022 року, дає чітке уявлення про те, що буде далі і як до цього пристосуватися.

Торговельна архітектура зазнає фрагментації.

Заснована на чітких правилах багатостороння торговельна система слабшає. З середини 2024 року до середини 2025 року нові мита та заходи, що обмежують міжнародну торгівлю, охопили понад 2,6 трлн доларів США світового імпорту. Це більш ніж у чотири рази перевищує показник попереднього року і є найвищим рівнем за понад п'ятнадцять років спостережень СОТ. США використовують мита як основний інструмент політики; ЄС і Китай відповідають власними

промисловими субсидіями та експортним контролем. Режими санкцій стали системною рисою міжнародної торгівлі. Механізм врегулювання суперечок СОТ фактично перестав функціонувати. Більше того, міркування безпеки підштовхують країни до стратегічної автономії у виробництві критично важливих товарів, а не до дотримання старих ланцюгів створення вартості. Те, що формується, — це не стільки новий порядок, скільки мозаїка ситуативних блоків, двосторонніх угод та регуляторних бар'єрів, які замінюють тарифи нетарифними заходами.

Для компаній, що працюють у таких умовах, ситуація вимагатиме більш гнучких ланцюгів постачання, більших запасів, диверсифікації постачальників та маршрутів, дублювання транспортних коридорів та ефективнішого управління геополітичними ризиками. Ефективність більше не буде єдиним організаційним принципом виробництва; більшу цінність матиме стійкість. Фрагментація не означає деглобалізацію; це означає, що торгівля стає більш політичною, орієнтованою на ризики та специфічною для окремих секторів. Пріоритетом для урядів, окрім укладення більшої кількості торговельних угод, має стати розробка цілеспрямованої промислово-торгівельної стратегії. Це вимагає визначення критично важливих секторів, аналіз зовнішніх залежностей, забезпечення доступу до ключових ресурсів та розробку торговельних угод із надійними партнерами, що мають значення для основних галузей та критично важливих ланцюгів постачання.

Ринки факторів виробництва знову політизуються.

Припущення, що капітал, робоча сила, енергія та сировина спрямовуються туди, де їх використання є найпродуктивнішим, поступається місцем логіці геополітичного контролю над владою та стратегічної автономії. Енергетичні ринки зазнали кардинальних змін внаслідок відключення поставок російського трубопроводного газу до Європи. Критично важливі мінерали дедалі частіше підпадають під експортний контроль та стратегічне накопичення, а не визначаються ринковими цінами. Мобільність робочої сили обмежується міграційною політикою, навіть попри те, що демографічний спад у Європі робить її ще більш необхідною. Потоки капіталу перевіряються на відповідність політичним орієнтаціям. Щодо всіх факторів виробництва тенденція однакова: логіка безпеки переважає над ціновими сигналами.

Фіскальна дисципліна вступає в конфлікт із потребами безпеки.

Європейський фіскальний консенсус будувався навколо Пакту стабільності та зростання, граничних значень дефіциту та політиці жорсткої економії як стандартної реакції на борг. Зараз його витісняють витрати на оборону. На саміті в Гаазі в червні 2025 року союзники по НАТО зобов'язалися до 2035 року виділяти 3,5 % ВВП на основні витрати на оборону, а також додаткові 1,5 % на витрати, пов'язані з безпекою. Інвестиції держав-членів ЄС у оборону у 2025 році сягнули

381 млрд євро, вперше перевищивши орієнтир у 2%. Шістнадцять держав-членів ЄС уже скористалися національним винятковим положенням Пакту, щоб звільнити фіскальний простір. Це відхилення не є тимчасовим. Натомість, в ньому виражається структурне пристосування, адже стійка інфраструктура, більші запаси та системи соціального захисту вимагають значних додаткових ресурсів як від приватних, так і від державних суб'єктів. Макроекономічні наслідки полягають у тому, що європейські уряди матимуть більші дефіцити, зіткнуться з важким компромісом щодо бюджетного простору між видатками на оборону та соціальними видатками, а також зіткнуться з жорсткішими обмеженнями щодо запозичень. Україна, яка з початку повномасштабної війни має дефіцити бюджету на рівні 15–25 % ВВП за умови значної зовнішньої підтримки, є крайнім випадком тенденції, що зараз поширюється по всьому континенту.

Нова реальність та виклики диктують необхідність для центральних банків та монетарних регуляторів лавірувати між контролем інфляції та необхідністю враховувати розширені державні видатки.

Міжнародні фінансові інституції (вкотре) стикаються з необхідністю переосмислення своєї ролі

МВФ [оголосив](#) невизначеність «новою нормою». «Дорожня карта еволюції» Світового банку продовжує реалізуватися, але поступово. Обидві інституції стикаються з проблемою легітимності: структури, що досі відображають розподіл сил після Другої світової війни, умови надання кредитів, розроблені для адаптації в мирний час, та терміни реалізації проєктів, що є занадто повільними для країн, які зазнають системного шоку. Замороження фінансування USAID на початку 2025 року стало сигналом до більш широкого скорочення двостороннього фінансування розвитку з боку США, а зростання оборонних бюджетів у країнах-донорах ще більше стискає офіційну допомогу на цілі розвитку. Від міжнародних фінансових інституцій очікують, що вони робитимуть більше з меншими ресурсами, не маючи єдиного бачення того, якими мають бути їхні пріоритети. Для України це має конкретні наслідки: реконструкція масштабу «Плану Маршалла» має фінансуватися через інституції, які були створені для поступового кредитування розвитку.

Вільний доступ до торгівлі, фіскальний простір, інклюзивні інституції, доступ до факторів виробництва формують більш комплексну задачу. Україна — це країна, де всі ці виклики зійшлися в безпрецедентному для сучасності масштабі. Практичні питання, що стоять перед нею зараз, — це збереження макроекономічної стабільності в умовах тривалого військового шоку, фінансування відбудови поза стандартними каналами МФІ, розбудова експортного потенціалу в умовах фрагментації торговельної системи. І це також питання, з якими дедалі частіше стикатимуться й інші країни. У наступних розділах

розглядається, які політичні механізми витримують випробування в цих умовах, як МФІ мають адаптуватися та якими є найміцніші частини фундаменту української економіки.

Конфлікт як стрес-тест для системи управління: приклад України

Інститут економічних досліджень та політичного консалтингу

Нова реальність постійних потрясінь та високої невизначеності вимагає, щоб державне управління було адаптивним, гнучким та надійним. Досвід України з часу повномасштабного вторгнення у 2022 році показує, що ці риси вже не є додатковими елементами інституційної міцності. Це практичні умови, які дозволяють державі продовжувати функціонувати попри потрясіння та зриви, коли стандартні припущення вже не діють.

Управління як фактор стійкості

Досвід України в умовах війни свідчить, що традиційний акцент на сильних та ефективних інституціях вже не є достатнім, якщо вони не здатні адаптуватися під тиском, діяти гнучко в умовах кризи та зберігати авторитет під час атак — як фізичних, так і інформаційних. Найголовніше, що всі ці елементи є необхідними, оскільки слабкість хоча б одного з них може підірвати систему в цілому, як показує стрес-тест України. Отже, потенціал дозволяє державі продовжувати виконувати основні функції. Адаптивність дає змогу інституціям швидко змінювати процедури, коли звичайні правила вже не відповідають реальності. Довіра та авторитет дозволяють громадянам, бізнесу та міжнародним партнерам вірити, що держава залишається функціональною та підзвітною. Якщо один із цих елементів є слабким, вся система стає вразливішою.

Слід зазначити, що модель управління в Україні не була досконалою чи повністю ефективною в умовах війни. Проте вона демонструє важливі риси управління, які дозволили державі продовжувати функціонувати в умовах надзвичайного тиску. Отже, Україна є прикладом управління, яке пройшло стрес-тест війни.

Цю тезу можна проілюструвати кількома прикладами.

- НБУ заздалегідь підготував план дій у надзвичайних ситуаціях, і, як наслідок, контроль за рухом капіталу та валютним обміном було запроваджено одразу ж у перший день повномасштабної війни. Для громадян та підприємств це означало, що банківська система не зазнала краху. У результаті доступ до рахунків не було втрачено, платежі продовжувалися, а картки приймалися в магазинах. Це допомогло зберегти довіру в момент паніки, яка могла б підірвати впевненість у національній валюті та фінансовій системі;

- Уряд забезпечив дострокову виплату деяких соціальних допомог та пенсій, що стало можливим завдяки безперебійній роботі Державного казначейства. Для громадян було важливо знати, що гроші надходять на їхні рахунки і що держава не зникла. Це мало вирішальне значення для збереження авторитету держави та уникнення динаміки «зруйнованої держави»;
- Місцеві органи влади за допомогою волонтерів та громадянського суспільства організували притулки та базову підтримку для внутрішньо переміщених осіб. Це продемонструвало здатність місцевих інституцій та громад до адаптації: там, де центральні вказівки не могли охопити кожну нагальну потребу, місцеві суб'єкти швидко пристосовувалися та заповнювали прогалини. Активне громадянське суспільство України не було зовнішнім доповненням, а було частиною архітектури стійкості країни, оскільки брало участь у наданні надзвичайної гуманітарної допомоги, виступало за міжнародну підтримку, допомагало уряду підготувати анкету ЄС для початку переговорів про статус країни-кандидата в ЄС, а також у відновленні та реконструкції на місцевому рівні.
- Реформа банківського сектору у 2015–2016 роках була однією з найскладніших, але повномасштабне вторгнення та економічна криза, що настала внаслідок цього, продемонстрували, що вона створила інституційний буфер, який дозволив банкам безперебійно функціонувати під час повномасштабної війни. Цифровізація допомогла уряду розширити підтримку вразливих верств населення під час повномасштабної війни, надавати державні послуги та певною мірою зменшити адміністративні бар'єри для бізнесу.

Досвід країни також показує, що реформи мають значення навіть тоді, коли вони є складними та політично витратними, і призводять до створення більш спроможних, прозорих та ефективних інституцій. Реформи, впроваджені до повномасштабного вторгнення, створили інституційні буфери, які стали в нагоді під час повномасштабної війни. Реформа банківського сектору посилила нагляд та довіру до банків, що згодом підтримало монетарну та фінансову надійність під час війни. Децентралізація та цифровізація покращили здатність держави надавати послуги, комунікувати з громадянами та коригувати механізми підтримки в умовах тиску. У цьому сенсі реформи є не лише довгостроковою програмою інституційного будівництва, а й формою готовності до майбутніх потрясінь.

Загальний урок полягає в тому, що управління кризою вимагає дискреційних повноважень (скоріше тимчасових, ніж постійних), спрощення та дерегуляції, тоді як перегляд пріоритетів є корисним. Ці інструменти були необхідними для виживання. Водночас вони також створюють ризики централізації, слабкої підзвітності, корупції та інституційного регресу. Тому завдання управління полягає

в тому, щоб забезпечити тимчасову гнучкість, зберігаючи при цьому запобіжні заходи, нагляд та ний шлях повернення до звичайних правил. Необхідно уникнути постійного демократичного регресу після такої централізації.

Цей урок актуальний не лише для України, а й для інших країн. ЄС також обговорює, як адаптувати управління, регулювання та координацію політики до більш ворожих та нестабільних умов. Незважаючи на тенденцію до дерегуляції в ім'я прискорення прийняття рішень або підвищення конкурентоспроможності, ЄС неодноразово доводив — від кризи COVID до реагування на війну в Україні — що він здатний діяти швидко та рішуче під час серйозних криз, не підриваючи при цьому демократичних принципів чи принципів участі громадян. Головним викликом, що стоїть перед ЄС, є пошук балансу між необхідністю ефективного регулювання та надмірним тиском на дерегуляцію (останній з яких збігається з позицією ультраправих політичних партій). Широкомасштабна дерегуляція може підірвати демократичні, екологічні та партисипативні принципи. У звіті Драгі про європейську конкурентоспроможність стверджується, що Європі потрібне прискорення прийняття рішень, спрощення правил, посилення координації політики та більш стратегічне використання промислової, конкурентної та торговельної політики для подолання інноваційного розриву, зниження витрат на конкурентоспроможність, пов'язаних з енергетикою, та зменшення зовнішньої залежності. Йдеться про здатність спрощувати та адаптувати правила, не послаблюючи при цьому підзвітності, конкуренції чи верховенства права. Останнє також важливо мати на увазі Україні.

У цьому підрозділі розглядаються три аспекти стрес-тесту — фінансове управління, монетарне та фінансове управління — та пропонуються уроки з недавньої історії України, які можна винести та застосувати в інших можливих нестабільних та конфліктних ситуаціях.

Фінансова політика: оборона та авторитет держави швидко стають пріоритетом, порушуючи фінансові правила мирного часу

Бюджетна криза стала наочним стрес-тестом для управління державними фінансами. Традиційно фінансова політика спрямована на забезпечення балансу між економічним зростанням, перерозподілом доходів, стійкістю боргового навантаження та інвестиціями. Повномасштабна війна миттєво змінила цю ієрархію. Оборона стала суспільним благом першого порядку, водночас держава мала зберегти соціальні виплати, базові державні послуги та макрофінансову довіру.

Це вимагало гнучкості у залученні та розподілі фінансування. У 2022 році НБУ безпосередньо викупив у уряду військові облігації, що дозволило монетизувати 400 млрд грн (7,6 % ВВП) бюджетного дефіциту. Фінансування дефіциту за рахунок

грошової маси такого масштабу ніколи не вважалося б доцільною політикою в мирний час, але це допомогло подолати часовий розрив до надходження передбачуваного фінансування від донорів. Справа не в тому, що це була бажана фіскальна модель, а в тому, що надзвичайне фінансування допомогло державі залишатися функціональною, коли альтернативою могло стати невиконання пенсій, зарплат та надання основних послуг, що, відповідно, спричинило б додаткову еміграцію українців до країн ЄС.

Водночас значну частину тягаря довіри несли бюджетні інституції. Державне казначейство продовжувало функціонувати, контроль за видатками тривав, а уряд мобілізував додаткові доходи, зокрема за рахунок авансових перерахунків від деяких державних підприємств та інших надзвичайних заходів. Громадяни не завжди бачили ці інституційні механізми, але бачили результат: у державному секторі виплачувалися зарплати, пенсії та соціальні виплати продовжували надходити, державні підприємства працювали, а держава залишалася присутньою у повсякденному житті.

Прозорість також мала значення для довіри в умовах стресу. Хоча доступ до чутливої інформації у сфері оборони та безпеки довелося обмежити, уряд також закрити доступ до деяких інших даних. Проте від основної фіскальної прозорості повністю не відмовилися. Так, сайти Spending.gov.ua, «Бюджет для громадян» («Відкритий бюджет») та «Прозоро» продовжували надавати важливу публічну інформацію, за винятком даних, пов'язаних із безпекою. Це сприяло збереженню довіри серед громадян, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Головний урок у сфері управління полягає в тому, що фіскальна гнучкість в умовах екзистенційної загрози має поєднуватися з системами, які забезпечують контроль, визначення пріоритетів та довіру. Щодо майбутніх криз питання полягає не просто в тому, чи слід призупиняти дію фіскальних правил, а в тому, як створити надзвичайний фіскальний простір, не завдаючи шкоди інституційним основам, необхідним для відновлення та довгострокового фінансування.

Тим часом середньострокове планування втратило свою ефективність, що робить передбачуване зовнішнє фінансування особливо важливим. Отже, ширше завдання полягає не лише в мобілізації більших коштів, а й у тому, щоб фінансування залишалося пов'язаним із прозорими пріоритетами, надійними портфелями проєктів, оцінкою, моніторингом та підзвітністю. Щоб створити такий ланцюг, Уряд України розпочав реформу управління державними інвестиціями за підтримки Світового банку. Однак на даний момент залишається спірним питання, чи повинна країна, яка перебуває в умовах повномасштабного вторгнення, мати суворі правила регулювання інвестицій.

Монетарна політика ставить на перше місце довіру до системи

Монетарна політика — ще одна сфера, де виразно проявляється стрес-тест системи управління. Для людей довіра не є абстрактним поняття центрального банку. Натомість, це означає, що гривня не перебуває у вільному падінні, банківські рахунки залишаються доступними, платіжні картки працюють, магазини приймають безготівкові платежі, а заощадження не зникають за одну ніч. Тому монетарна стійкість під час шоку залежить від збереження функціональних можливостей економіки: платежі, заощадження, безперебійність банківської діяльності та довіра населення мають працювати без перебоїв.

Стандартні моделі монетарної політики передбачають функціонування механізмів трансмісії, відносно передбачувані очікування та керований взаємозв'язок між інфляцією, процентними ставками та економічним зростанням. Війна підірвала всі ці припущення. Ринки стали менш глибокими, очікування — більш хиткими, шоки з боку пропозиції посилюються, а межа між монетарною стабілізацією та виживанням держави стала розмитою.

Довіра до монетарної політики визначається здатністю центрального банку діяти рішуче, чітко комунікувати та зберігати довіру до національної валюти й фінансової системи. Тому роль НБУ полягала в тому, щоб насамперед зберегти довіру громадськості, а вже потім забезпечити поступове повернення до більш звичних параметрів політики. З першого дня повномасштабної війни НБУ запровадив заходи контролю за рухом капіталу та валютним обміном, щоб запобігти відтоку капіталу та різкому знеціненню гривні. Пізніше, коли умови це дозволили, він поступово послабив деякі обмеження та перейшов до більшої гнучкості обмінного курсу.

Отже, авторитет у кризових умовах — це не те саме, що суворе дотримання правил мирного часу. Це здатність запобігати паніці, підтримувати платіжну систему, зберігати довіру до валюти та сигналізувати про шлях до повернення до більш нормальної політики, щойно дозволять умови.

Регіональне управління: перша лінія оборони в прямому та переносному сенсі

Потенціал місцевого врядування є ключовою складовою національної стійкості. Повномасштабна війна по-різному впливає на регіони, а отже, вимагає різних політик та підходів. Деякі регіони зазнали руйнувань та депопуляції, інші прийняли переселенців, зазнали перевантаження інфраструктури та зміни економічних функцій.

З огляду на це у 2025 році уряд визначив чотири функціональні типи територій (віднесення регіонів до цих груп відбудеться у 2026 році):

1. Території відновлення — райони, що постраждали від війни та потребують реконструкції й відновлення;
2. Регіональні полюси зростання — території з сильнішим економічним та демографічним потенціалом;
3. Території з особливими умовами розвитку — райони, що стикаються з гострими проблемами безпеки, демографічними або структурними обмеженнями;
4. Території сталого розвитку — відносно стабільні території, що забезпечують безперервність розвитку.

Цей розподіл враховує аспекти безпеки, демографічні, економічні та фінансові особливості всіх громад.

Логіка полягає в тому, що цивільна готовність в Україні не забезпечується виключно на центральному рівні. Це загальносуспільне завдання, в якому громади, обласні адміністрації та інституції на рівні місцевих громад часто є першими, хто реагує на кризові ситуації, і, отже, є частиною системи цивільної готовності України. Там, де місцеві інституції є спроможними, користуються довірою та пов'язані з національними системами, вони можуть швидше адаптуватися до місцевих потреб і зменшити навантаження на центральний рівень.

Водночас багато громад досі недостатньо підготовлені, щоб стати ефективною та стійкою частиною архітектури відновлення. Їм бракує адміністративного потенціалу, навичок підготовки проєктів, інструментів співфінансування, спроможності до реалізації, готовності до аудиту та доступу до національних цифрових систем.

Корупційні ризики, загрози демократії та механізми запобігання регресу

Війна вимагала надзвичайної свободи дій у вигляді прискорення прийняття рішень, спрощення процедур, обмежень щодо інформації з міркувань безпеки, надзвичайних закупівель та постійного перегляду пріоритетів. Однак ці заходи створюють ризик того, що надзвичайне управління перетвориться на постійний стиль управління. Цей ризик включає як надмірну централізацію, так і роздроблене використання дискреційних повноважень без підзвітності. Саме тому необхідні механізми запобігання регресу.

Насамперед слід зберегти демократичні засади. Під час повномасштабної війни проведення виборів неможливе, але демократія не зводиться лише до виборів. Проте демократичні засади залежать від свободи слова, свободи ЗМІ, громадянської участі, контролю за державною владою, парламентського

контролю, незалежних антикорупційних інституцій та здатності суспільства вимагати підзвітності. «Картонний протест» у липні 2025 року проти спроб послабити антикорупційні інституції показав, що навіть за умов воєнного стану громадянська реакція та громадський тиск залишаються важливими запобіжними заходами. Це відрізняє управління в Україні в умовах війни від авторитарної мобілізації в умовах війни, де свобода та підзвітність придушуються.

По-друге, верховенство права, судова реформа, прозорі закупівлі, управління державними підприємствами, антикорупційні інституції та системи аудиту безпосередньо впливають на довіру до держави як такої. Вони також визначають готовність партнерів та інвесторів йти на довгострокові ризики в Україні. Нинішній зв'язок між стійкістю та відбудовою свідчить про те, що інституції, які зберігають довіру під час війни, є тими самими інституціями, які визначатимуть, чи можна мобілізувати, освоїти та захистити від зловживань кошти на відбудову. Хоча прозорість залишається відносно високою, особливо у фіскальному секторі, захист верховенства права залишається обмеженим, а управління державними підприємствами — все ще нерівномірним. Водночас важливе значення має безперебійне функціонування антикорупційних інституцій, оскільки довіра громадськості може вистояти під час скандалів лише в тому випадку, якщо суспільство вірить, що правопорушення можуть бути розслідувані, а винні притягнуті до відповідальності з метою подальшого [запобігання подібним випадкам](#). Одночасно такі корупційні скандали не сприяють зміцненню довіри серед інвесторів та донорів. На державному інституційному рівні ще багато роботи, щоб забезпечити зміну інституційної культури та очистити систему від подібних інцидентів.

Заходи щодо запобігання регресу частково вбудовані в архітектуру підтримки та відновлення. До них належать умови вступу до ЄС, контрольні показники за програмами МВФ та «Україна-Фасіліті», прозорі плани державних інвестицій, відкриті дані про закупівлі з чітко визначеними винятками з міркувань безпеки, незалежний аудит, моніторинг з боку громадянського суспільства, стандарти корпоративного управління для державних підприємств, а також продовження судових та антикорупційних реформ. Хоча це є позитивними та необхідними заходами, українські державні інституції повинні засвоїти демократичну практику без постійної потреби у зовнішньому тиску та умовах.

Рекомендації

На основі досвіду України можна надати кілька рекомендацій.

Для урядів:

- підготувати плани дій у надзвичайних ситуаціях щодо державних фінансів, банківської системи, платіжних операцій, соціальних виплат, державних

закупівель та надання місцевих послуг, щоб у разі кризових ситуацій швидкі рішення залишалися скоординованими та юридично обґрунтованими, а довіра населення та загальна авторитетність держави зберігалися.

- зберегти основні функції управління державними фінансами навіть у кризових умовах, зокрема казначейські операції, контроль за видатками, базову фіскальну прозорість, аудиторські ланцюги та звітування перед парламентом, громадянами та зовнішніми партнерами;
- захищати демократичні засади в надзвичайних умовах, зокрема свободу слова, громадянську участь, парламентський контроль, незалежні ЗМІ, моніторинг з боку громадянського суспільства та незалежність антикорупційних інституцій;
- забезпечити тимчасове та прозоре використання кризових інструментів, зокрема надзвичайних видатків, контролю за рухом капіталу, спрощених процедур закупівель або заходів фіскальної підтримки; де це можливо, їх слід також пов'язувати з чіткими умовами виходу з кризи. Однак Україна не завжди є хорошим прикладом реалізації цього принципу;
- розглядати управління державними інвестиціями, відкриті закупівлі, аудит, управління державними підприємствами, реформи у сфері верховенства права та нагляд з боку громадянського суспільства як важливий інструмент для збереження довіри та залучення довгострокового фінансування;
- посилити потенціал регіонального та місцевого врядування, зокрема у сферах підготовки проєктів, співфінансування, реалізації, готовності до аудиту та доступу до цифрових систем, щоб громади могли виступати складовою частиною національної стійкості та майбутньої архітектури відбудови.

Для міжнародних партнерів

- розрізняти тимчасову гнучкість та вимоги щодо реформ, що запобігають регресу, зокрема у сферах прозорості, аудиту, закупівель, управління державними підприємствами, судової реформи та антикорупційних запобіжних заходів;
- забезпечувати передбачуване багаторічне фінансування, оскільки невизначеність щодо зовнішньої підтримки послаблює бюджетне планування, збільшує необхідність у повторних внесеннях змін до бюджету та знижує довіру до середньострокової фіскальної політики щодо фінансування пріоритетних видатків (у випадку України — оборони);
- підтримувати потенціал управління на національному та місцевому рівнях шляхом інвестування в управління державними інвестиціями, механізми підготовки проєктів, місцевий потенціал реалізації, системи аудиту, цифрові інструменти та взаємодію даних;

- визнавати демократію, громадянський простір, відкриті дані та незалежний нагляд як частину архітектури фінансування, особливо в країнах, де довіра, ризики корупції та потенціал реалізації безпосередньо впливають на вартість та доступність капіталу;
- використовувати комбіноване фінансування, гарантії та інструменти розподілу ризиків разом із запобіжними заходами в сфері управління, щоб приватний капітал міг надходити в середовища з високим рівнем ризику без послаблення стандартів підзвітності.

Глобальна революція в інфраструктурі

DiXi Group

Інвестиції в інфраструктуру стали стратегічною необхідністю, оскільки економічна стійкість, конкурентоспроможність та безпека дедалі більше залежать від функціонування енергетичних, транспортних та логістичних систем. У світі, що характеризується геополітичною фрагментацією, перебоями в ланцюгах постачання, кліматичними ризиками та фіскальною невизначеністю, інфраструктура стала інструментом макроекономічної стабілізації, що визначає здатність економік поглинати зовнішні шоки та залишатися функціональними під час криз. Крім того, для країн з низьким та середнім рівнем доходу (LMIC) слабка інфраструктура безпосередньо обмежує промислову продуктивність, приватні інвестиції, торговельну інтеграцію та створення робочих місць.

Масштаби глобальних потреб в інфраструктурі є величезними, але їх можна задовольнити за допомогою правильної політики та оптимального поєднання інвестицій. [За](#) даними Світового банку, країни з низьким та середнім рівнем доходу потребують щорічних інвестицій в інфраструктуру в розмірі 2–8 % ВВП аж до 2030 року. Банк [наголошує](#), що шляхи розвитку декарбонізованої інфраструктури не обов'язково коштують дорожче, ніж альтернативні варіанти з високим рівнем викидів вуглецю. [За даними аналітичного центру «Брюгель»](#), подальше впровадження відновлюваних джерел енергії у поєднанні з електрифікацією енергетики, опалення, транспорту та інших секторів дозволить зменшити попит на викопне паливо та знизити ціни, завдяки чому енергетичні витрати переорієнтуються з нестабільних витрат на паливо на фіксовані капітальні інвестиції. Крім того, інвестиції в чисту енергетику та стійку інфраструктуру можуть підвищити енергетичну безпеку шляхом зменшення залежності від імпортованих викопних палив та вразливості до геополітичних потрясінь, таких як перебої, пов'язані з агресією Росії проти України, нестабільністю на Близькому Сході та іншими кризами на світовому ринку нафти.

Інфраструктура набуває ще більшого значення в нестабільних та охоплених конфліктами країнах. З 2020 року ВВП на душу населення в нестабільних країнах

щорічно скорочувався на 1,8%, тоді як в інших країнах, що розвиваються, він зростав на 2,9% щорічно. До 2025 року близько 421 мільйона людей у нестабільних та охоплених конфліктами державах жили в умовах крайньої бідності — це більше, ніж у решті світу разом узятих. У таких умовах інфраструктура сприяє не лише економічному зростанню, а й територіальній згуртованості, спроможності уряду, функціонуванню ринку та стійкості до потрясінь. Конфлікти високої інтенсивності можуть призвести до скорочення ВВП приблизно на 20 % протягом п'яти років, що робить якість інфраструктури макрофінансовою проблемою, а не суто галузевою.

Енергетична та логістична інфраструктура мають ключове значення для глобальної економічної безпеки та промислової конкурентоспроможності. Надійні системи електропостачання є необхідними для промислового виробництва, цифровізації та надання громадських послуг; вони знижують витрати та зміцнюють продовольчу та енергетичну безпеку.

Це пояснює, чому фінансування інфраструктури вийшло на перший план у глобальній геоекономічній конкуренції. Китайська ініціатива «Пояс і шлях» (BRI) залишається наймасштабнішим прикладом. З 2013 року сукупний обсяг китайських інвестицій у рамках BRI [досяг](#) приблизно 1,4 трлн доларів США, включаючи 837 млрд доларів США за будівельними контрактами та 561 млрд доларів США у вигляді інвестицій. Лише у 2025 році обсяг інвестицій досяг рекордних 213,5 млрд доларів США. Завдяки транспортним, енергетичним та логістичним коридорам Китай розширив свій вплив, пропонуючи фінансування інфраструктури в масштабах і з швидкістю, що часто перевищували можливості традиційних донорів та багатосторонніх каналів фінансування.

Однак самі лише інвестиції в інфраструктуру не призводять автоматично до економічного зростання. Дані свідчать, що інфраструктурні проєкти можуть не принести очікуваних вигод для розвитку, якщо вони не супроводжуються реформами у сферах прозорості, стійкості боргового навантаження, управління та екологічних гарантій. Шрі-Ланка [є](#) яскравим прикладом такого ризику. Такі великомасштабні проєкти, як порт Хамбантота, розширили фізичну інфраструктуру, але принесли обмежену економічну віддачу, водночас сприяючи зростанню вразливості до боргових ризиків. Це ілюструє, як інвестиції в інфраструктуру, відірвані від ширших економічних фундаментальних показників, можуть створювати довгострокові фінансові та фінансові ризики, а не забезпечувати сталий ріст.

Глобальні інфраструктурні ініціативи відображають ширші цілі геополітичної та економічної безпеки. Партнерство G7 з питань глобальної інфраструктури та інвестицій (PGII) має на меті [мобілізувати](#) 600 млрд доларів США у період з 2022 по 2027 рік, тоді як ініціатива ЄС «Global Gateway» збільшила свій [цільовий показник](#) з

300 млрд євро до 400 млрд євро до 2027 року. Аналогічно, Економічний коридор «Індія–Близький Схід–Європа» (ІМЕС) [відображає](#) модель, засновану на коридорах, зосереджену на транспорті, енергетиці та цифровій зв'язності, що поєднує Азію, країни Перської затоки та Європу. Фінансування інфраструктури стає інструментом економічної безпеки, встановлення стандартів та геополітичного впливу.

Для країн з низьким та середнім рівнем доходу (LMIC) виклик полягає не лише в доступі до фінансування, а й у його структуруванні таким чином, щоб воно сприяло довгостроковому розвитку та фінансовій стійкості. Нестабільність вимагає гнучких архітектур фінансування — поєднання пільгового капіталу, гарантій, змішаного фінансування та участі приватного сектору. Водночас гнучкість фінансування не повинна досягатися за рахунок зниження стандартів. Інфраструктура низької якості створює довгострокові фінансові, екологічні та соціальні зобов'язання, які можуть підривати результати розвитку протягом десятиліть.

Глобальна «інфраструктурна революція» полягає [не лише у будівництві більшої кількості об'єктів](#). Вона полягає у будівництві правильних об'єктів, з дотриманням належних стандартів, у рамках структур фінансування, що відповідають ризикам у більш роздробленому світі.

Досвід України в умовах війни, мабуть, є найяскравішим сучасним прикладом цього висновку. Згідно з [RDNA5](#), до грудня 2025 року загальний обсяг збитків, пов'язаних з війною, сягнув 195 млрд доларів, причому енергетика увійшла до трійки секторів, що найбільше постраждали, поряд із житловим господарством та транспортом. Лише у 2025 році кількість пошкоджених об'єктів енергетики зросла на 70 %, що з жорстокою ясністю продемонструвало, як централізована архітектура інфраструктури стає стратегічною вразливістю. Ця реакція також продемонструвала протидіючу силу адаптивного проектування, що поєднує як швидкі ремонти, так і повільну, але систематичну децентралізацію застарілої інфраструктури, у поєднанні з використанням переваг синхронізації Європейської мережі операторів систем передачі (ENTSO-E).

Інфраструктурна взаємопов'язаність — це двосторонній процес: хоча зараз вона допомагає підтримувати стійкість розірваної війною України, Європа в цілому могла б у майбутньому отримати ще більшу користь від повного розгортання та інтеграції потенціалу відновлюваних джерел енергії України. Таким чином, Україна уособлює як попередження, так і план дій, необхідний для глобальної інфраструктурної революції: якість, надмірність та стійке до ризиків проектування — це не просто інженерні вдосконалення, а екзистенційні вибори, наслідки яких вимірюються здатністю економік і суспільств виживати.

Рекомендації

Для урядів:

- надати пріоритет видаткам на інфраструктуру, яка забезпечує як економічне зростання, так і стійкість, особливо в енергетичних системах, транспортних коридорах, портах та торговельній логістиці;
- забезпечити, щоб інвестиції в інфраструктуру супроводжувалися реформами управління, заходами щодо забезпечення стійкості боргового навантаження та ширшими заходами економічного розвитку. Інфраструктурні проекти слід оцінювати не лише з точки зору їхньої технічної здійсненності, а й з огляду на їхній довгостроковий економічний внесок та фінансову стійкість;
- розглядати стійкість до кліматичних змін та декарбонізацію як основні критерії проектування, особливо для об'єктів з тривалим життєвим циклом;
- посилити інституції, відповідальні за закупівлі, технічне обслуговування, прозорість та підготовку проектів, оскільки слабкий потенціал реалізації часто має таке ж значення, як і брак фінансування.

Для міжнародних фінансових інститутів (МФІ) та інститутів розвитку фінансування (ІРФ):

- розширити використання гарантій, змішаного фінансування, пільгових механізмів та інструментів у місцевій валюті як важелів для залучення приватних інвестицій у країни з низьким та середнім рівнем доходу, що характеризуються середовищем підвищеного ризику;
- збільшити підтримку механізмів підготовки проектів, щоб уряди могли виводити на ринок більше придатних для інвестування проектів, що відповідають стандартам;
- привести фінансування інфраструктури у відповідність до міжнародно визнаних стандартів якості та сталого розвитку, включаючи принципи QII «Великої двадцятки» та підходи типу «Blue Dot»;
- надавати пріоритет інвестиціям, що не викликають жалю: стійкість енергомереж, технічне обслуговування, міжсистемні з'єднання, мультимодальна логістика та модернізація інфраструктури з урахуванням кліматичних змін;
- у нестабільних та конфліктних регіонах інтегрувати фінансування інфраструктури з ширшими цілями економічної стабілізації, безперебійності надання послуг та відновлення діяльності приватного сектору.

Енергетична стійкість

DiXi Group

Енергетика є основою економічного розвитку, що забезпечує позитивний вплив на інші сектори. Інвестиції в цей сектор дають системний мультиплікативний ефект, з яким не може зрівнятися жодна інша категорія інфраструктури. Кожен долар, вкладений в енергетичну інфраструктуру, забезпечує подальшу віддачу у сферах транспорту, промисловості, переробки сільськогосподарської продукції та послуг. Для деяких країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються, дефіцит енергії є найбільшим перешкодою для розвитку.

Водночас глобальна енергетична система повинна не лише забезпечувати більше енергії, а й [швидко декарбонізуватися, щоб утримати глобальне потепління в межах 1,5 °C](#). Ця подвійна необхідність робить інвестиції в енергетику нагальними, іноді дорогими та структурно складними. Для міжнародних фінансових інститутів (МФІ) енергетика є однією з небагатьох галузей, де пільгове фінансування може одночасно сприяти скороченню бідності, пом'якшенню наслідків зміни клімату та забезпеченню довгострокової економічної стійкості.

Останні геополітичні події перетворили енергетичну безпеку на питання національної стійкості та стратегічної автономії. Використання Росією експорту енергоносіїв як зброї, неодноразові атаки на енергетичну інфраструктуру України та зростаюча нестабільність на Близькому Сході з блокадою ключових морських шляхів викрили вразливість, пов'язану з концентрацією ланцюгів постачання та залежністю від імпорту.

Досвід України з 2022 року демонструє, що стійкі енергетичні системи потребують не лише генеруючих потужностей, а й диверсифікації постачання, децентралізованих енергетичних рішень, взаємозв'язку з регіональними ринками та здатності швидко відновлювати критичну інфраструктуру після зривів у роботі. Ці уроки формують глобальні підходи до інвестицій у енергетику за принципом, у якому стійкість, самодостатність та безпека стають такими ж важливими, як доступність та декарбонізація.

Систематичний підхід є ключовим при інвестуванні в енергетику. Інвестиційні рішення повинні враховувати кожен вузол у ланцюгах створення вартості — від виробництва до доступності для кінцевого споживача. Коли міжнародні фінансові інститути фінансують виробництво без мереж, або мережі без життєздатних тарифних структур, або стимулювання попиту без пропозиції, результатом стають «застряглі» активи та марно витрачений капітал. Енергетика також перетинається з кліматичними ризиками, землеволодінням, доступністю води та стрімкими змінами у поведінці споживачів, наприклад, зростанням розподіленого виробництва та електромобільності, і все це необхідно врахувати при розробці

інвестиційних проектів. Значення енергетичної інфраструктури виходить за межі лише виробництва електроенергії та охоплює надійні, доступні та стійкі енергетичні системи.

Зростаючі геополітичні напруження, кліматичні ризики та вразливість інфраструктури підкреслили, що стійкість енергетики є такою ж важливою, як і її потужність. Інвестиції, які не враховують обмежень у передачі енергії, впливу клімату, перебоїв у ланцюгах постачання або змін у структурі попиту, можуть підірвати як економічні показники, так і енергетичну безпеку. У цьому контексті МФІ відіграють вирішальну роль у підтримці енергетичної трансформації та зменшенні інвестиційних ризиків. Ефективність цих інвестицій залежить від того, чи вони спрямовані на енергетичні системи в цілому, а не на окремі об'єкти інфраструктури.

Енергетичні портфелі МФІ містять задокументовані випадки гучних провалів, що зумовлені «сліпими плямами» на системному рівні. Цю закономірність ілюструють три нещодавні випадки. У Пакистані [Світовий банк](#) та двосторонні донори вклали значні кошти у сонячну енергетику промислового масштабу, однак національна мережа електропередачі не може прийняти вироблену електроенергію через недостатню пропускну здатність та технічні обмеження. У період з 2014 по 2023 рік [надлишкові потужності коливалися від 36 до 70 відсотків](#), незважаючи на постійні відключення електроенергії. В Узбекистані [ЄБРР та МФК](#) підтримали розгортання інфраструктури для заряджання електромобілів у рамках цілей щодо відновлюваних джерел енергії, проте, як попереджають [галузеві аналітики](#), навантаження від додаткових електромобілів на мережу, яка й так перебуває у скрутному становищі, загрожує перетворити зарядну інфраструктуру на «залишений актив». У Киргизстані [Світовий банк](#) надав технічну та фінансову підтримку розширенню гідроелектростанцій на Наринській каскаді, зокрема ГЕС «Камбарата-1». Однак [задокументовані дані](#) свідчать, що танення льодовиків зменшує річковий стік, що ставить під загрозу довгострокову продуктивність водосховищ та логіку обслуговування боргу, на якій ґрунтується ця інвестиція. Ці приклади показують, що до багатофакторної проблеми застосовується рішення, орієнтоване лише на один актив.

Централізоване виробництво електроенергії залишається необхідним, але воно має бути з самого початку орієнтованим на кліматичні цілі та інтегрованим у систему. Великомасштабні відновлювані джерела енергії, такі як сонячна енергетика промислового масштабу, наземні та морські вітроелектростанції, геотермальна енергія та гідроенергетика, становлять основу будь-якого надійного шляху до декарбонізації. Модернізація та відновлення існуючих об'єктів, що працюють на викопному паливі, з використанням технологій уловлювання вуглецю або програм виведення з експлуатації мають вирішальне значення для країн із

середнім рівнем доходу, які все ще залежать від вугілля та газу. [Сценарій «Net Zero» MEA](#) чітко показує, що досягнення кліматичних цілей « » вимагає швидкого припинення виробництва електроенергії з викопного палива без заходів щодо зниження викидів та прискореного впровадження альтернативних джерел чистої енергії.

Інвестиції в енергомережі є найбільш недофінансованою та найважливішою прогалиною у глобальному енергетичному переході. Інфраструктура передачі та розподілу електроенергії є фізичною основою будь-якої енергетичної системи, яка, [за оцінками, потребує інвестицій у розмірі 21 трлн доларів США до 2050 року](#), проте привертає найменше приватного фінансування та найменшу увагу з боку пільгових кредиторів. MEA підтверджує, що глобальні інвестиції в енергомережі залишаються на рівні близько 300–400 млрд доларів США на рік, навіть попри те, що потужності відновлюваних джерел енергії майже подвоїлися.

Отже, перехід до низьковуглецевих енергетичних систем стримується фінансовими бар'єрами, особливо на ринках, що розвиваються, та ринках з високим рівнем ризику, де приватний капітал все ще не наважується інвестувати. У таких умовах міжнародні фінансові інститути (МФІ) можуть відігравати вирішальну роль, безпосередньо фінансуючи об'єкти генерації, надаючи пільговий капітал та зменшуючи інвестиційні ризики. Щоб досягти максимальних результатів у сфері розвитку, ці інвестиції мають супроводжуватися інвестиціями в інфраструктуру енергомереж, системи зберігання енергії та надійні угоди про відбір електроенергії.

Зобов'язання щодо досягнення нульових викидів передбачають інвестиції не лише в пропозицію, а й у структурну трансформацію попиту. Майбутня економіка визначається електрифікацією кінцевого споживання поряд із радикальним підвищенням енергоефективності. [Аналіз MEA](#) показує, що заходи з енергоефективності коштують менше ніж половину вартості нових об'єктів генерації та мережевої інфраструктури на одиницю зекономленої енергії, проте вони постійно недофінансовуються порівняно з інвестиціями в сферу пропозиції. У багатьох випадках державне втручання руйнує ринкові сигнали, необхідні для зміни поведінки споживачів.

Це виявляє критичний пробіл: хоча інвестиційні стратегії та механізми фінансування часто зосереджуються на розширенні енергопостачання, досягнення цілей «нульових викидів» однаково залежить від інвестицій, що зменшують, переорієнтовують або декарбонізують попит. Міжнародні фінансові інститути (МФІ) мають унікальні можливості для фінансування сприятливих умов: програм модернізації будівель, пілотних проєктів з декарбонізації промисловості, а також регуляторної та фінансової архітектури для ціноутворення на викиди вуглецю. Вони також можуть підтримувати «зелений» водень та інші технологічні

рішення, які відіграють допоміжну роль у декарбонізації секторів, де скорочення викидів є складним завданням, а пряма електрифікація технічно або економічно недоцільна. Ці інвестиції є розрізненими, довгостроковими та часто перебувають на докомерційній стадії, тому їм важко залучити достатній обсяг приватного капіталу, незважаючи на їхню важливість для досягнення кліматичних цілей. Роль МФІ у переході до нульових викидів полягає не в тому, щоб слідувати за приватним капіталом, а в тому, щоб створити умови, за яких приватний капітал зрештою піде за ними.

[Досвід](#) України свідчить, що енергетична стійкість стала ключовою складовою національної безпеки та економічної конкурентоспроможності. Повторні атаки на об'єкти генерації, підстанції, коридори передачі електроенергії та паливну інфраструктуру, що відбуваються з 2022 року, продемонстрували, що енергетичні системи мають бути спроектовані не лише з огляду на ефективність, доступність та декарбонізацію, а й з урахуванням здатності виживати в умовах постійних та непередбачуваних зривів. У міру зростання геополітичної напруженості та підвищення вразливості критичної інфраструктури як до фізичних, так і до кіберзагроз, стійкість стає стратегічним критерієм.

Необхідно зменшити надмірну залежність від централізованого виробництва електроенергії та довгих ліній електропередачі, що були слабким місцем України. Великі електростанції залишаються незамінними, але системи, побудовані навколо обмеженої кількості критично важливих вузлів, є вразливими. Як наслідок, розподілене виробництво, модульні рішення, гнучкі об'єкти генерації, реагування на попит та регіональна енергетична самодостатність дедалі частіше розглядаються як ключові складові стійких енергетичних систем. Швидке впровадження в Україні газових двигунів, когенераційних установок та інших розподілених енергоресурсів є практичним прикладом того, як країни можуть зміцнити енергетичну безпеку, зберігаючи при цьому гнучкість системи. Для розвинених або країн, що розвиваються, це також означатиме вищі витрати, оскільки така гнучкість вимагає підтримання резервів та більшої надмірності.

Брутальні атаки Росії на Україну також підкреслили критичну важливість стійкості енергомереж. У багатьох випадках головним обмежувальним фактором була не наявність генеруючих потужностей, а здатність постачати електроенергію через пошкоджені мережі передачі та розподілу. Інвестиції в підстанції, коридори передачі, дублювання, міжсистемні з'єднання, мобільні підстанції та стандартизоване ремонтне обладнання можуть бути настільки ж стратегічно важливими, як і інвестиції в нові генеруючі потужності. Здатність швидко відновлювати пошкоджену інфраструктуру часто залежала від стандартизації, сумісності та готовності, а не від наявності фінансування.

Нарешті, досвід України демонструє, що майбутні енергетичні системи слід планувати як взаємопов'язані стійкі екосистеми, а не як ізольовані інфраструктурні об'єкти. Перебої в енергопостачанні швидко поширюються на сфери опалення, водопостачання, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я та промислового виробництва. Тому здатність підтримувати функціонування критично важливих послуг залежить від міжгалузевого планування, готовності до надзвичайних ситуацій, розподілених резервних рішень та ефективної інституційної координації. Ці уроки виходять далеко за межі умов воєнного часу і стають дедалі актуальнішими для країн, які стикаються з кліматичними порушеннями, кіберзагрозами, вразливістю ланцюгів постачання та зростаючою геополітичною невизначеністю.

Рекомендації

Для урядів:

- врахувати 11 оперативних [уроків, винесених з досвіду України](#);
- зменшити стратегічну залежність від централізованого енергопостачання;
- захищати та розширювати гнучке виробництво електроенергії;
- надати пріоритет стійкості енергосистеми для забезпечення використання генеруючих потужностей;
- враховувати каскадні залежності в міських енергетичних системах як окремий ризик;
- забезпечити взаємозв'язок як стратегічний фактор стійкості, але враховувати обмеження;
- стандартизувати обладнання та підходи до ремонту для прискорення відновлення;
- інтегрувати протиповітряну оборону, фізичний (інженерний) та кіберзахист у планування енергетичної безпеки;
- посилити логістичну стійкість, створити резерви та чітко визначити пріоритети щодо постачання первинних джерел енергії;
- посилити кризові комунікації та готовність на низовому рівні;
- забезпечити адаптацію промисловості за допомогою резервних джерел постачання та управління енергоспоживанням;
- використовувати регуляторну політику для прискорення відновлення та відновлення стабільності ринку.

Для міжнародних фінансових інститутів (МФІ) та інститутів розвитку фінансування (ІФР):

- розширити підтримку гнучких та децентралізованих систем, включаючи системи зберігання, реагування на попит та розподілене виробництво, щоб зменшити залежність від вразливої централізованої інфраструктури;

- інвестувати у взаємозв'язки з відповідними запобіжними заходами, поєднуючи транскордонну інтеграцію з модернізацією мереж передачі, узгодженими стандартами та механізмами управління ризиками;
- враховувати фізичну та кібербезпеку інфраструктури шляхом фінансування захищених активів, рішень щодо резервування (як способу підвищення адекватності системи) та інституційного потенціалу для постійної адаптації до нових загроз;
- надавати пріоритет модернізації енергомереж, зокрема створенню коридорів високовольтного постійного струму (HVDC) для транскордонної торгівлі, розумних розподільчих мереж, здатних інтегрувати розподілені ресурси, та електрифікації «останньої милі» у сільських та приміських районах;
- підтримувати сприятливі політичні та ринкові рамки, такі як спрощене видавання дозволів, адаптивне регулювання, схеми підтримки (ринки потужності, спеціальні тендери тощо) та механізми ціноутворення в надзвичайних ситуаціях, що дозволяють реагувати на кризи;
- ввести стійкість як критерій інвестицій, включивши показники інженерного захисту, резервування та швидкого відновлення до систем оцінки проектів.

Логістика як стратегічна інфраструктура

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій

Торгові шляхи зараз є інфраструктурою, за яку точиться боротьба. Архітектура, яка організовувала євразійський транзит протягом тридцяти років, була побудована на оптимізації (найнижча собівартість одиниці, найкоротша відстань, найефективніший транзит) та на припущенні, що фізичні коридори залишатимуться політично нейтральними. Використання Росією транзиту як зброї з 2022 року спростувало це припущення. Постачання газу до Європи використовували як важіль впливу, судноплавство на Чорному морі було заблоковано, цивільні судна зазнавали атак, а українська портова інфраструктура неодноразово піддавалася ударам. Кожен крок продемонстрував, що будь-який окремий домінуючий маршрут стає стратегічним інструментом у руках того, хто ним керує.

Відповіддю стала реконструкція європейської транспортної архітектури, орієнтована на надмірність і безпеку. Середній коридор через Каспійське море (підтримуваний програмою «Global Gateway» та співфінансуванням міжнародних фінансових інституцій), «Шляхи солідарності ЄС» через західні кордони України та «Стратегічний підхід щодо Чорного моря» Європейської комісії на 2024 рік є складовими транзитної архітектури для європейської торгівлі, яка не залежить від Росії чи Білорусі. Вищі одиничні витрати є прийнятними в обмін на політичну

стійкість. Масштаб інвестицій розрахований на покоління, а принцип проектування змістився від оптимізації до системної надмірності.

Україна входить до числа найбільших світових експортерів пшениці, соняшникової олії, кукурудзи та інших продовольчих товарів. Блокада українських морських портів у 2022 році стала подією світового масштабу, що вплинула на продовольчу безпеку. Ціни на зерно стрімко зросли на світових ринках, продовольча нестабільність різко посилилася на Близькому Сході, у Північній Африці та в деяких регіонах Південної Азії, а «Чорноморська зернова ініціатива» перетворилася на багатосторонню надзвичайну домовленість за участю ООН, Туреччини, Росії та України. Коли українська експортна логістика зазнала збою, наслідки спочатку проявилися у рахунках за імпорту продовольства найбільш вразливих економік, а зрештою — у політичній нестабільності в регіонах, що залежать від чорноморського зерна. Тому життєздатність українських експортних коридорів є питанням глобальної продовольчої безпеки, а аргументи на користь інвестицій в інфраструктуру українських портів та коридорів мають прихильників далеко за межами Києва та Брюсселя.

Україна також є майбутнім членом ЄС, причому з більшою довжиною чорноморського узбережжя, ніж будь-яка нинішня або країна-кандидат, включаючи Кримський півострів, який тимчасово перебуває під російською окупацією. Після вступу України зовнішня морська межа ЄС простягатиметься від західної частини Чорного моря до Азовського моря, а транспортні мережі ЄС доведеться розширити через територію України, щоб дістатися до цих портів. Тому інтеграція української залізничної, автомобільної та портової інфраструктури з мережею TEN-T є фундаментальною для майбутньої логістичної архітектури самого ЄС. Інвестиції, зроблені зараз у західні коридори, відновлення портів, можливості зміни колії та взаємодію митних систем, формують систему, якою ЄС користуватиметься після вступу.

Для України транспортне сполучення стало питанням безпеки. До 2022 року 74 % українського експорту перевозилося морем; у сільському господарстві ця частка становила 96–97 %. Ця система була економічно ефективною, але стратегічно вразливою. Коли на початку 2022 року Росія блокувала порти, частка сільськогосподарського експорту, що транспортувалася морем, різко впала з 97 % у січні до 27 % у квітні. 20 мільйонів тонн зерна застрягли на складах. Функціонування цих експортних маршрутів тепер є одним із чинників, що визначають, чи зможе українська держава фінансувати власну оборону. Це змінює підхід до планування, фінансування та захисту логістичної інфраструктури.

Досвід України в умовах війни дав три оперативні уроки, які безпосередньо стосуються планування коридорів у регіонах, де транзитні маршрути є політично вразливими.

Наявність альтернативних шляхів дозволила зберегти експорт. До 2022 року дунайські порти були економічно неконкурентоспроможними. Вони були невеликими, повільними та значно дорожчими за тонну, ніж глибоководні порти Великої Одеси. Коли морські маршрути закрилися, дунайські порти перебрали на себе ці потоки. Обсяг перевалки через ці порти досяг піку в 2,9 мільйона тонн у серпні 2023 року. Після відкриття Українського морського коридору та повернення потоків на дешевший морський маршрут пропускна здатність Дунаю впала приблизно вдсятеро. Це падіння відображає відновлення роботи морського маршруту. Дунай слугував резервним каналом, перебираючи на себе потоки під час закриття морського шляху та зменшуючи пропускну здатність після його відновлення. Отже, економічно незначні потужності мають стратегічне значення як резерв. А створення таких потужностей після перебоїв коштує в кілька разів дорожче, ніж їхнє попереднє утримання.

Нормативно-правове регулювання може мати таке ж вирішальне значення, як і фізична інфраструктура. Коли морські маршрути були перекриті, західні сухопутні кордони України мусили прийняти на себе цей потік. Інфраструктура ніколи не була розрахована на таке навантаження; вантажівки чекали на переходах від 7 до 10 днів. Один-єдиний нормативно-правовий інструмент — Угода між ЄС та Україною про автомобільні перевезення, яка призупинила дію вимог щодо отримання дозволів, — дозволив зберегти обсяг торгівлі на суму [від 13 до 26 млрд доларів США](#) у 2022–2024 роках. Без неї обсяг торгівлі з ЄС автомобільним транспортом у 2023 році був би приблизно на 31 % меншим. Угода не вимагала змін у фізичній інфраструктурі; змінилися лише нормативно-правові рамки. Тому інвестиції у фізичні потужності на західних пунктах пропуску мають супроводжуватися гармонізацією митних, транзитних процедур та дозволів із стандартами ЄС. На багатьох пунктах пропуску саме регуляторний режим є головним обмежувальним фактором.

Морські коридори в умовах війни потребують державного страхування військових ризиків, щоб знизити страхові премії до комерційного рівня. У 2025 році на порти Одеської області було скоєно 184 ракетні та дроніві атаки — по одній кожні два дні. Атаки вразили цивільні судна та призвели до загибелі членів екіпажів. Український морський коридор продовжував функціонувати завдяки трьом елементам, на яких ґрунтувалася його робота: військовий захист, резервне електропостачання для портів та страхування військових ризиків із державним розподілом ризиків. Страхові премії за військові ризики для українських вантажів знизилися з понад 3 % від вартості вантажу у 2022 році до [приблизно 0,75 % до 2024 року](#). Це зниження було зумовлене діяльністю британсько-українського фонду «Unity Facility» та пов'язаними з ними державними схемами розподілу ризиків, завдяки яким комерційне судноплавство знову стало страхуваним. Без цих схем комерційне судноплавство не повернулося б до українських портів,

навіть попри те, що маршрут був фізично відкритим. Щодо фінансування відновлення, найважливіший урок, який можна застосувати в інших випадках, полягає в тому, що постійні державні інструменти розподілу ризиків можуть перетворити фізично відкриті маршрути на комерційно вигідні.

Логістика визначає, чи зможуть інші стовпи зростання розширюватися.

Критичні мінерали, військові технології, переробка сільськогосподарської продукції та післявоєнне виробництво — все це залежить від функціонуючих коридорів до ринків ЄС. Залежність від єдиного маршруту, повільні прикордонні процедури та невідновлена інфраструктура — кожна з цих проблем спричиняє додаткові витрати, що підриває інвестиційну привабливість цих секторів. Розташування України на східному краю мережі TEN-T також робить її частиною архітектури економічної безпеки ЄС. Отже, інвестиції ЄС в українську логістику сприяють диверсифікації ланцюгів постачання ЄС настільки ж, наскільки й підтримують відновлення України.

Рекомендації

Для урядів:

- розглядати логістичні коридори як інфраструктуру економічної безпеки, координуючи планування на двосторонній основі з партнерами з ЄС;
- забезпечити дублювання критично важливих коридорів (залізничних, автомобільних, річкових, морських), щоб збій в одній точці не призвів до повного виведення з ладу всієї пропускної спроможності, визнаючи, що частина пропускної спроможності в мирний час буде економічно незначною;
- надавати пріоритет «м'якому» рівню зв'язності поряд із фізичними інвестиціями (гармонізація митних процедур, режими дозволів, цифрова документація та сертифікація);
- домагатися встановлення обов'язкового графіку розширення основної мережі TEN-T через територію України до вступу в ЄС, щоб продемонструвати інвесторам, сусідам та Росії, як Європа сприймає свій східний фланг.

Для міжнародних фінансових інститутів (МФІ) та інститутів розвитку фінансування (ІРФ):

- фінансувати логістику в рамках інтегрованих пакетів ланцюгів створення вартості поряд із проектами у сферах управління відносинами з клієнтами (CRM), енергетики та промисловості;
- підтримувати державні інструменти розподілу ризиків, що забезпечують комерційну життєздатність коридорів, спираючись на доведену ефективність моделі Unity Facility;

- фінансувати інвестиції на транскордонних вузлах (потужності для зміни колії між залізничними мережами України та ЄС, спільні митні та інспекційні об'єкти, гармонізовані прикордонні процедури);
- оцінювати проекти транспортної інфраструктури за критеріями стійкості (дублювання маршрутів, захищені системи управління, можливості швидкого ремонту), використовуючи ті самі операційні принципи, що вже розроблені для енергетичного сектору України.

Критичні мінерали для економічної автономії

DiXi Group

Критичні мінерали лежать в основі майже кожного стратегічного сектору сучасної економіки — від акумуляторів, електромереж та технологій відновлюваної енергетики до напівпровідників, аерокосмічної та оборонної промисловості. Їхні глобальні ланцюги постачання залишаються дуже концентрованими. [За даними МЕА](#), середня частка ринку трьох провідних країн-переробників міді, літію, нікелю, кобальту, графіту та рідкісноземельних елементів зросла з приблизно 82 % у 2020 році до 86 % у 2024 році. Лише Китай є провідним переробником 19 із 20 стратегічних мінералів, маючи середню частку ринку переробки приблизно 70 %.

Для економік, які прагнуть забезпечити безпеку ланцюгів постачання критично важливих мінералів, ключова стратегічна вразливість полягає не лише у видобутку, а й у переробці, рафінуванні та подальшому виробництві. Контроль над потужностями з переробки, промисловим ноу-хау, логістикою та доступом до доступної енергії дедалі більше визначає геополітичний вплив. Як наслідок, уряди тепер розглядають критично важливі мінерали як стратегічний клас активів, а не як звичайний товарний ринок. Ця зміна відображається в новій промисловій політиці провідних економік. Відповідно до Закону про критично важливі сировинні матеріали [ЄС ставить](#) за мету до 2030 року видобувати на власній території щонайменше 10 % річного споживання, переробляти 40 %, переробляти 25 % та забезпечити, щоб не більше 65 % будь-якої стратегічної сировини надходило з однієї третьої країни.

Диверсифікація ланцюгів постачання вимагає активної державної підтримки та нових моделей фінансування. Проекти з видобутку та переробки за межами країн-домінантних постачальників часто стикаються з капітальними витратами, що на 50 % перевищують аналогічні показники, що ускладнює диверсифікацію без державного втручання. Як наслідок, західні економіки дедалі більше покладаються на субсидії, пільгове фінансування, гарантії, механізми контрактів на різницю, мінімальні ціни, гарантії обсягів, стратегічні запаси та довгострокові угоди про закупівлю. Тільки Сполучені Штати [виділили](#) 7,5 млрд доларів США на критично важливі мінерали в рамках фінансування оборонних потреб, у тому числі

2 млрд доларів США на створення запасів та 5 млрд доларів США на інвестиції в ланцюги постачання.

У проектах зі стратегічних корисних копалин витрати на фінансування визначають комерційну рентабельність. Пільгові кредити, гарантії, страхування політичних ризиків, міноритарна участь у капіталі та угоди про закупівлю, підкріплені державою, можуть суттєво знизити середньозважену вартість капіталу (WACC) та покращити доступ до довгострокового фінансування. Однією з моделей, яка дедалі частіше обговорюється, є [«багаторівнева структура капіталу»](#), що поєднує державний капітал «перших збитків» або квазісуверенний капітал із пільговим боргом, гарантіями, комерційним фінансуванням, партнерствами та угодами про попередню купівлю. Такі механізми мають вирішальне значення для перетворення геополітичного попиту на диверсифікацію на промислові проекти, придатні для банківського фінансування.

Самі лише стратегічні резерви є недостатніми для усунення зростаючих ризиків у ланцюгах постачання. Новою відповіддю на цю ситуацію став перехід до «френдшорингу» — розвитку інтегрованих ланцюгів створення вартості між надійними геополітичними партнерами. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на видобутку ресурсів, ці партнерства [прагнуть об'єднати](#) галузі видобутку, переробки, виробництва, рециркуляції, логістики та кінцевого споживання в єдину скоординовану екосистему. На практиці це означає поєднання ресурсної бази країн, багатих на корисні копалини, з капіталом, технологіями та промисловим попитом економік-партнерів.

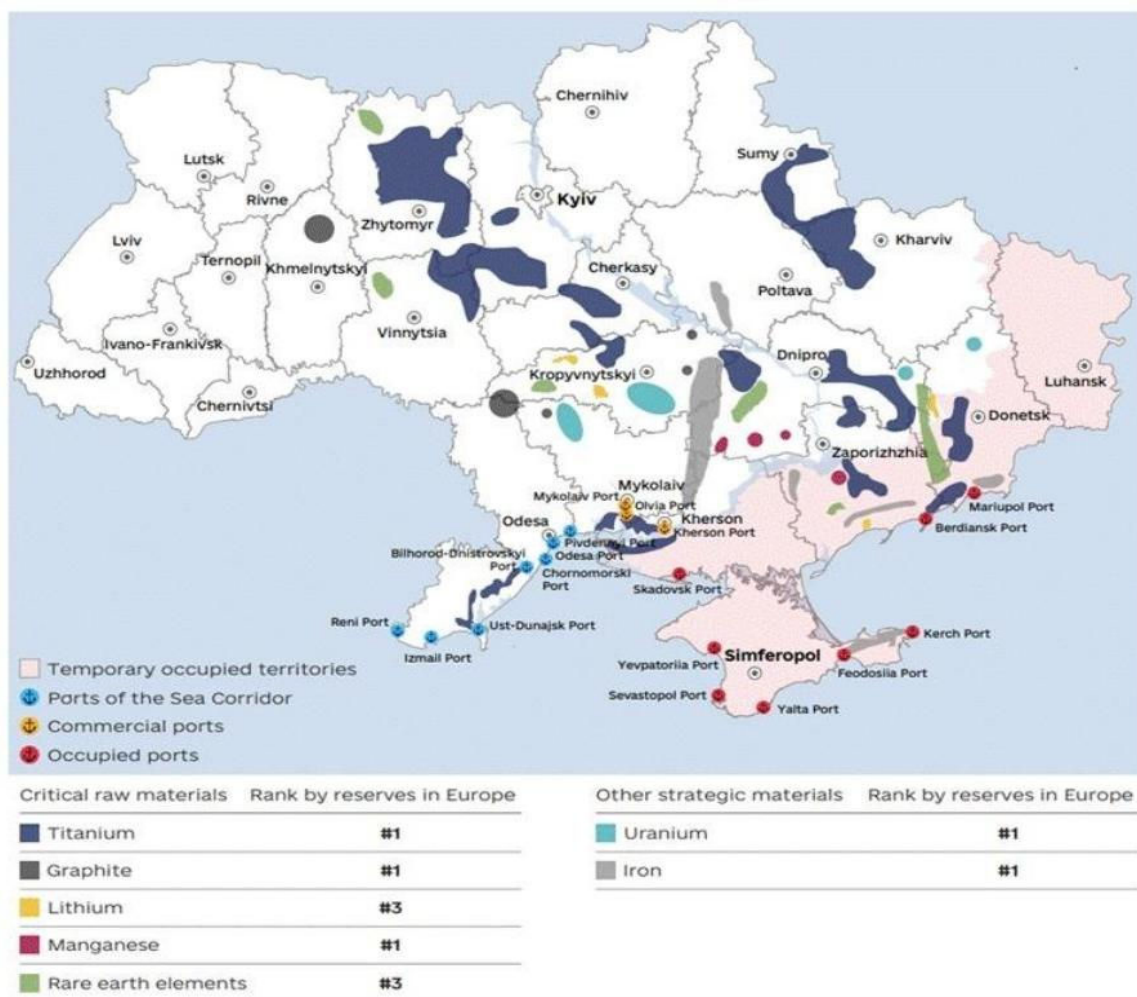
У цьому контексті Україна має всі передумови, щоб стати стратегічним партнером у нових ініціативах «френдшорингу», спрямованих на диверсифікацію ланцюгів постачання критично важливих мінералів. Україна володіє запасами 30 із 60 мінералів, класифікованих як критично важливі Сполученими Штатами, та 26 із 34, що входять до переліку критично важливих сировинних ресурсів ЄС.

Найперспективніші можливості в найближчій перспективі пов'язані з ланцюгами створення вартості титану, графіту, марганцю, урану та цирконію. На відміну від багатьох нових виробників, Україна вже має виробничі потужності або просунуті проекти в декількох ланцюгах створення вартості стратегічних мінералів, що дозволяє швидше розширювати промислову діяльність. Дванадцять найбільш зрілих гірничодобувних проектів, включених до інвестиційного [каталогу](#) України до 2025 року, становлять сукупний обсяг інвестицій близько 2,4 млрд доларів США.

Міжнародні партнерства дедалі більше зосереджуються на інтеграції України в стратегічні промислові екосистеми та ланцюги постачання. Стратегічне партнерство між ЄС та Україною у сфері сировини та акумуляторів, започатковане у 2021 році, [залишається](#) основною платформою для інтеграції України в європейські ланцюги створення вартості критичної сировини та акумуляторів, що

включає стандарти ESG, зближення нормативно-правових баз та спільні промислові проекти. Його актуальність лише зросла в контексті Закону ЄС про критичні сировинні ресурси — один із графітових проєктів в Україні був визнаний ЄС стратегічним проєктом. Водночас угода про Фонд інвестицій у відбудову між США та Україною до 2025 року відображає підхід, що більше орієнтований на інвестиції та безпеку, пов'язуючи відбудову України з розвитком стратегічних ресурсів, енергетикою, інфраструктурою та новими технологіями. Обидва напрямки створюють для України можливості позиціонувати себе як надійного партнера в західних ланцюгах постачання критично важливих мінералів, але також ставлять виклики, пов'язані з координацією, фінансовою привабливістю проєктів та стандартами управління. Для України головним викликом стане перетворення цих партнерств із політичних рамок на конкретні інвестиційні канали, що підтримують переробку з доданою вартістю, промислову інтеграцію та довгострокову відповідність найкращим галузевим практикам.

Карта стратегічних ресурсів України



Джерело: [Стратегічний план реалізації потенціалу України у сфері критично важливих сировинних ресурсів](#)

Рекомендації

Для урядів:

- розглядати критично важливі мінерали як частину стратегії економічної безпеки, а не лише як галузеву політику (або сукупність таких політик), та розробляти нормативно-правові акти, що забезпечують зростання у всьому ланцюгу створення вартості;
- зменшувати ворожі залежності та/або концентрацію шляхом поєднання «френдшорингу», стратегічних партнерств та розбудови внутрішнього потенціалу, а не покладатися виключно на диверсифікацію на спотовому ринку;
- використовувати акціонерний капітал, угоди про закупівлю продукції, структури спільного інвестування, гарантії та інші інноваційні інструменти для забезпечення фінансової привабливості проектів;
- уникати моделі «сировинного анклаву», вимагати, щоб проекти сприяли створенню місцевої доданої вартості, розвитку кваліфікації, реформуванню регуляторної системи та дотриманню найкращих екологічних і соціальних стандартів;
- зосередитися на супутній інфраструктурі (енергопостачання, логістика) та ресурсах для створення екосистеми товарів і послуг, а отже, підвищення конкурентоспроможності вздовж ланцюга створення вартості.

Для міжнародних фінансових інститутів (МФІ) та інститутів розвитку фінансування (ІРФ):

- відійти від підходу «проект за проектом» на користь логіки фінансування ланцюга створення вартості, включаючи транспорт, енергопостачання, переробку, рециркуляцію та інші елементи промислової інфраструктури, пов'язані з гірничодобувними проектами;
- розширити використання змішаного фінансування, страхування політичних ризиків, капіталу перших збитків та пільгових механізмів для проектів у юрисдикціях, що мають стратегічне значення, але характеризуються вищим профілем комерційного ризику;
- підтримувати потенціал підготовки проектів та покращувати управління даними, а також впроваджувати високі стандарти ESG та прозорості як основні нефінансові фактори зрілості проектів та їх відповідності ринковим вимогам;
- надавати пріоритет проектам, які інтегрують країни-виробники у сегменти ланцюга з вищою доданою вартістю, а не обмежують їх роллю видобутку з низькою доданою вартістю.

Miltech/товари подвійного призначення як новий рушій виробництва

Центр економічної стратегії

У новому фрагментованому світі з нерівномірним розвитком трансатлантичного партнерства автономна та/або «френдшорована» оборонна промисловість є одним із ключових стовпів стійкості. Російсько-українська та іранська війни викрили залежність у ключових військових товарах, боєприпасах та технологіях і поставили автономність, наявні потужності та надійне стримування у центр процесу прийняття рішень західними країнами у сфері оборони.

Європа вступає в історичний цикл інвестицій у оборону. Інструменти на рівні ЄС, такі як «Readiness 2030», SAFE, EDIP та запропонований Європейський фонд конкурентоспроможності, відкрили безпрецедентні можливості для участі України. Проте формальна відповідність критеріям не гарантує автоматичного доступу до ринку. Закупівлі в оборонній сфері значною мірою визначаються державами-членами, національними промисловими пріоритетами, правилами сертифікації та оцінками політичних ризиків.

На цьому тлі прискорення розвитку оборонної промисловості України в умовах війни перетворилося на одну з основних стратегічних переваг Європи. Це створює вузьке вікно можливостей. Якщо Україна не буде залучена на ранньому етапі, європейські цикли закупівель, ланцюги постачання та спільні програми можуть закріпитися без участі українських компаній. Після того як промислові партнерства будуть закріплені, пізніший вхід стане складнішим, дорожчим і менш привабливим з політичної точки зору.

Для України сектор військової техніки є найнадійнішою опорою майбутньої нересурсної економіки країни та потенційним внеском у зацікавленість Європи в тому, щоб мати Україну як союзника. За відсутності обмежувальних нормативних актів, завдяки значним бюджетним ресурсам, виділеним на оборонні закупівлі, а також завдяки потребам воєнного часу, що стимулюють гнучкість виробників та їхню швидку реакцію, цей сектор за лічені три роки перетворився на нову потужну економічну опору. MilTech поєднує перевірені на полі бою інновації, швидкі виробничі цикли, сильний внутрішній (і, ймовірно, зовнішній) попит, інженерні таланти та зростаючий інтерес з боку європейських партнерів. Стратегічний ризик полягає у виборі часу. Україна навряд чи буде офіційно виключена з нової оборонно-промислової архітектури Європи, але важливо, щоб це запрацювало на практиці якомога швидше.

Ця галузь має велике значення для майбутньої економіки України з кількох причин:

- Це альтернативний двигун зростання, що замінює стару промислову модель. Російське вторгнення прискорило розпад пострадянської, орієнтованої на Росію машинобудівної бази України. Оборонна промисловість, військові технології та виробництво товарів подвійного призначення можуть стати новим полюсом промислового зростання: технологічно інтенсивним, орієнтованим на експорт та пов'язаним із європейськими ланцюгами створення вартості.
- Цей сектор уже продемонстрував виняткову здатність до адаптації в умовах війни. Україна перейшла від невеликої кількості традиційних виробників оборонної продукції до високошвидкісної інноваційної екосистеми. Безпілотники, засоби радіоелектронної боротьби, програмно-керовані системи, боєприпаси, засоби дальнього ураження та рішення для обробки даних з поля бою розвивалися в умовах надзвичайного тиску та завдяки швидкому зворотньому зв'язку від користувачів на передовій.
- Це створює попит на передові навички та виробничий капітал. Галузь може залучити інженерів, розробників програмного забезпечення, виробників прецизійного обладнання, фахівців з електроніки, експертів з питань дотримання нормативних вимог, керівників виробництва та інвесторів. Отже, це не лише сектор безпеки, а й рушійна сила розвитку людського капіталу, модернізації виробництва та приватних інвестицій.
- Це надає Україні унікальну пропозицію для Європи. Порівняльна перевага України полягає у швидкості, економічній ефективності та перевірності в бойових умовах. Ці характеристики є надзвичайно актуальними для власних цілей Європи: посилення оборонної готовності, збільшення виробничих потужностей, покращення сумісності технологій та зниження витрат завдяки промисловій конкуренції.

За даними Міністерства оборони, виробничі потужності зросли [з приблизно 1 млрд доларів у 2021 році до рівня, що у 35 разів перевищує цей показник, до 2025 року](#). Наразі сектор налічує близько 100 державних та 800 приватних підприємств, на яких працює приблизно 300 000 осіб — це близько 4 % зайнятого населення України. Кількість приватних підприємств, для яких виробництво озброєння є основним видом діяльності, подвоїлася, а кількість малих та середніх підприємств зросла вп'ятеро. Щорічна кількість реєстрацій підприємств оборонного сектору у 2022–2024 роках була приблизно в чотири рази вищою, ніж середній показник за 1991–2021 роки.

Найдинамічнішою галуззю є дрони. Особливо стрімко зростає виробництво дронів: наприклад, до січня 2026 року Україна випускала близько 1 000 дронів-перехоплювачів на день, тоді як до війни цей показник був практично нульовим. Наразі на дрони припадає найбільша частка новозареєстрованих підприємств оборонної галузі, водночас розвивається й сектор радіоелектронної боротьби,

хоча його розвиток гальмується залежністю від імпорتنих компонентів та складністю переходу від дрібних інновацій до надійного масового виробництва.

Традиційні сектори, такі як військовий транспорт, вибухові речовини, компоненти двигунів та боєприпаси, як і раніше, зосереджені навколо усталених виробників, що характеризуються вищими бар'єрами для входу на ринок та більшою капіталомісткістю. Тому нові учасники ринку зосереджуються переважно у сегментах військових технологій, що розвиваються швидше, за винятком компанії Fire Point — виробника ракет великої дальності.

Ключовим чинником цього зростання стали державні закупівлі в умовах війни. Обсяги військових закупівель зросли в шістнадцять разів порівняно з довоєнним рівнем, а капітальні інвестиції в оборонну галузь — у вісім разів. Зараз держава щорічно витрачає понад 20 млрд євро на товари та послуги, пов'язані з обороною, порівняно з приблизно 1,5 млрд євро до війни. Цей стійкий попит у поєднанні з відгуками з поля бою через такі системи, як DOT-Chain, створив потужний стимул для компаній та інвесторів продовжувати розбудовувати оборонну та промислову базу подвійного призначення України.

Сегмент подвійного призначення є особливо важливим, оскільки він пов'язує оборонні потреби з модернізацією цивільної економіки. Такі технології, як робототехніка, аналітика на основі штучного інтелекту, системи зв'язку, кіберінструменти, датчики, автономні платформи, електронні компоненти та передові технології виробництва, можуть обслуговувати як військовий, так і цивільний ринки. Очікується, що повоєнний попит на оборонні технології також збережеться, оскільки глобальні покупці будуть поповнювати або створювати свої запаси — крок, який є логічним для світу, де автономність і безпека стають пріоритетами.

Рекомендації

Для урядів:

- *На рівні ЄС:* перейти від декларативного визнання України як країни, що відповідає критеріям участі в програмах ЄС, до практичної інтеграції. Робоча група ЄС–Україна має відстежувати фактичне залучення до закупівель, інвестиційні проєкти, спільні підприємства та ініціативи зі спільного виробництва за участю українських компаній. До її складу мають входити високопоставлені представники держав-членів, відповідальні за закупівлі, які перетворюють пріоритети у сфері закупівель на реальні можливості для українських та європейських партнерів.
- *На рівні держав-членів:* включити Україну до процесів державних закупівель та промислового планування. Уряди повинні визначити сфери, в яких українські компанії можуть брати участь через спільні підприємства,

субпідряд, ліцензування, технічне обслуговування та ремонт або спільне виробництво. Вони повинні завчасно повідомляти про сигнали попиту та використовувати національні гарантійні інституції для зниження інвестиційних ризиків.

- *На рівні України:* зробити сектор привабливим для інвестицій та сумісним з європейськими стандартами. Україна має лібералізувати контроль за експортом оборонної продукції поетапно та передбачувано, зберігаючи при цьому пріоритетне постачання для своїх збройних сил. Вона має посилити захист інтелектуальної власності, передбачуваність судової системи, системи сертифікації, стандарти відповідності, фінансову прозорість та корпоративне управління в компаніях, які шукають європейських партнерів.

Для міжнародних фінансових інституцій:

- Почати визнавати сектори подвійного призначення та оборони як такі, що повністю відповідають критеріям ESG
- Виділяти спеціальні цільові кошти на розвиток оборонної промислової бази та автономних європейських ланцюгів створення вартості, пов'язаних з обороною.
- Адаптувати програми для нової галузі оборонних технологій до її особливих потреб — пом'якшити вимоги до звітності, зменшити розмір фінансування для нових учасників галузі, забезпечити доступність страхування за субсидованими тарифами.

Роль МФІ у фінансуванні нової економіки

У нестабільному світі приватні інвестиції навряд чи будуть надходити виключно на основі ринкових фундаментальних показників. Сприяння приватному інвестуванню стає однією з основних функцій МФІ. Досвід України особливо наочно ілюструє цю реальність. За [даними НБУ](#), приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну впав до 350 млн доларів США у 2022 році, а потім відновився до середнього рівня 3,5 млрд доларів США у 2023–2025 роках. Структура цих надходжень свідчить про обережність інвесторів: переважна більшість цих надходжень — це реінвестований прибуток, зумовлений суворим контролем за рухом капіталу, а не стільки інвестиційним інтересом.

Навіть там, де довгострокові економічні можливості є значними, інвестиційні рішення залишаються обмеженими через ризики безпеки, прогалини у страхуванні, нестачу робочої сили, правову невизначеність, інфраструктурні вузькі місця та високі витрати на фінансування.

Ці обмеження не є унікальними для України. Вони стають дедалі актуальнішими для ширшого кола країн, що стикаються з геополітичною напруженістю, викликами енергетичної трансформації або масштабними економічними

перетвореннями. Як наслідок, світ ризикує зіткнутися з дедалі більшим розривом між тим, де інвестиції потрібні найбільше, і тим, куди готовий прямувати приватний капітал.

Ця мінлива ситуація вимагає нової ролі від міжнародних фінансових інституцій. Після Другої світової війни були створені такі інституції, як Світовий банк, для підтримки відбудови та відновлення виробничих потужностей у країнах, що виходили з кризи. Протягом останніх десятиліть МФІ переорієнтувалися з прямого фінансування масштабних інфраструктурних проєктів на підтримку політичних реформ, інституційного розвитку та мобілізації приватного капіталу. Такі ініціативи, як підхід Світового банку [«Максимізація фінансування розвитку»](#) (MFD), надають пріоритет покращенню сприятливих умов та залученню приватних інвестицій, а не прямому фінансуванню активів.

Хоча ця модель розширила охоплення фінансування розвитку та зменшила ризики для державного бюджету, вона часто виявлялася менш ефективною у вирішенні проблем інфраструктурних прогалів у середовищах з високим рівнем ризику, де приватний капітал все ще не наважується інвестувати.

Головним викликом сьогодні є не лише фінансування інвестицій, а й створення умов для їх реалізації. МФІ повинні стати каталізаторами, які знижують ризики, розширюють доступ до страхування та гарантій, залучають приватний капітал, підтримують інтегровані інвестиційні екосистеми та створюють більш рівноправні глобальні умови конкуренції. Їхній успіх слід оцінювати не лише за обсягом наданих кредитів, а й за здатністю стимулювати продуктивні інвестиції, зміцнювати економічну стійкість та сприяти більшій згуртованості у дедалі більш фрагментованій світовій економіці.

Приклад України як країни з високим інвестиційним ризиком показує, що основні обмежувальні фактори слід врахувати при розробці стійкої системи та у логіці майбутніх заходів МФІ:

Безпека та страхування. Рейтинг ризику ОЕСР на рівні 7 свідчить про активні бойові дії та обмежує доступність стандартного комерційного страхування від фізичних збитків та перерв у діяльності. Міжнародні гарантії та інструменти змішаного фінансування можуть зменшити ризики, але страхове покриття залишається неповним, особливо для менших проєктів. Тому можливість отримання страхування від військових ризиків та гарантій слід оцінювати на етапі попередньої техніко-економічної оцінки, а не після завершення розробки проєкту. Це найважливіший аспект, який необхідний ззовні, оскільки в кризові часи рейтинги урядів країн, що перебувають у скрутному становищі, виявляються недостатніми для задоволення потреб інвесторів у впевненості. Роль міжнародних фінансових інститутів (МФІ) як суб'єктів, що знижують ризики, тут є надзвичайно

важливою. МФІ повинні швидше брати на себе ризики — наприклад, у воєнних ситуаціях підтримка не повинна залежати від прибутковості компанії, а від важливості проекту для розвитку та стійкості держави.

Наявність робочої сили. Українські підприємства дедалі частіше повідомляють про нестачу працівників, особливо у кваліфікованих технічних професіях. Дані опитування, наведені в цьому розділі, свідчать, що 67 % підприємств вважають доступність робочої сили своїм головним обмежувальним фактором, випереджаючи ціни на виробничі ресурси (45 %), проблеми безпеки (42 %) та перебої з енергопостачанням (30 %). Мобілізація, переміщення населення та еміграція зробили планування трудових ресурсів центральним питанням інвестиційної діяльності. Проекти у сфері виробництва та науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт повинні враховувати витрати на навчання, заходи щодо утримання персоналу та плани дій на випадок дефіциту робочої сили. Міжнародні фінансові інститути вирішують цю проблему шляхом підтримки соціальної інфраструктури, такої як школи, заклади охорони здоров'я та, інколи, житло.

Правова передбачуваність. Опитування інвесторів продовжують вказувати на суди, правоохоронні органи та адміністративну дискрецію як джерела занепокоєння. Для України умови вступу до ЄС є головним середньостроковим чинником інституційного вдосконалення, але це не усуває короткострокові ризики для проектів. Інвестори у гірничодобувну галузь, інфраструктуру та інші регульовані сектори повинні покладатися на заходи захисту, що стосуються конкретних угод, де це можливо, зокрема на стабілізаційні положення, чіткі графіки отримання дозволів та механізми вирішення спорів. Отже, реформи у сфері верховенства права, що здійснюються міжнародними фінансовими інститутами, є факторами, які сприяють притоку приватного капіталу до країн, що отримують підтримку.

Внутрішнє фінансування. Кредитний ринок України залишається недостатньо розвиненим для великих інвестиційних проектів, і вітчизняні партнери можуть бути не в змозі надати значний власний капітал або довгострокове фінансування. Це ускладнює реалізацію деяких структур спільних підприємств. У багатьох випадках придбання, оренда, угоди про постачальницький кредит або вступ до індустріального парку будуть більш доцільними, ніж структури, що залежать від українського співфінансування. Це означає, що програми міжнародних фінансових інститутів повинні опосередковано спрямовані на розширення можливостей місцевого фінансування.

Логістика, вартість та надійність енергопостачання. У зв'язку з порушенням довоєнних маршрутів український експорт переорієнтувався на західні наземні коридори, які функціонують із вищими одиничними витратами, ніж морські

канали, які вони частково замінили. Пропускна здатність прикордонних переходів у пікові періоди залишається обмеженою, а залежність від єдиного маршруту збільшує вразливість до локальних перебоїв. Доступність енергії для промисловості є однією з найгостріших проблем після пошкодження енергомережі та генеруючих потужностей. Отже, обидві інфраструктурні проблеми вимагають особливої уваги з боку МФІ в умовах нестабільної ситуації.

Отже, нова роль МФІ може визначатися цією новою ситуацією, а також, що дуже ймовірно, підвищеним попитом на фінансування відновлення, прикладом чого є Україна.

Більш активна роль Світового банку у відновленні України відображатиме повернення до його історичної місії — фінансування післявоєнної відбудови та економічної стабілізації. Світовий банк був створений саме для підтримки післявоєнного відновлення. У 1947 році він [надав](#) свій перший в історії кредит у розмірі 250 млн доларів США Франції (близько 7,4 млрд доларів США у цінах 2026 року) для фінансування локомотивів, залізничних вагонів, обладнання для виробництва електроенергії, електромереж, промислового обладнання, вугілля та сталі. Подібні кредити на відновлення були надані згодом Нідерландам, Данії та Люксембургу, завдяки чому загальний обсяг кредитів Світового банку на відновлення в Західній Європі сягнув майже 500 млн доларів США. Ці інвестиції були спрямовані на відновлення виробничих потужностей, енергетичних систем та запобігання економічному колапсу, а не на проекти з низьким рівнем ризику чи вузькою спрямованістю.

Сьогодні Україна потребує від міжнародних фінансових інститутів (МФІ) такого ж стратегічного та толерантного до ризиків підходу. Масштаби руйнувань та необхідних перетворень в Україні неможливо подолати за допомогою фрагментованих або надмірно обережних моделей фінансування. Міжнародні фінансові інститути повинні надавати пріоритет секторам, здатним забезпечити довгострокове економічне зростання та стратегічну стійкість: електромережі, системи накопичення енергії, децентралізоване виробництво, логістичні коридори, «зелена» металургія, декарбонізація промисловості, оборонне виробництво та переробка критично важливих сировинних ресурсів. Ці сектори можуть бути пов'язані з вищими ризиками та більшими потребами в капіталі, але вони також створюють найпотужніший мультиплікативний ефект для економічного відновлення та європейської інтеграції.

Ефективна реконструкція вимагає не лише будівництва інфраструктури, а й комплексного бачення того, як інвестиції сформують продуктивну, стійку та орієнтовану на майбутнє економіку. Шрі-Ланка є одним із найяскравіших прикладів, коли великомасштабні інфраструктурні проекти (зокрема порт Хамбантота та пов'язана з ним транспортна інфраструктура) [отримали](#) мільярди

зовнішнього фінансування попри слабку економічну інтеграцію та обмежений комерційний попит. Хоча ці проекти розширили фізичну інфраструктуру, вони не забезпечили достатньої економічної віддачі та сприяли виникненню серйозного боргового тиску та вразливості платіжного балансу. Пізніші аналізи [показали](#), що багато інвестицій було реалізовано без належної оцінки довгострокової економічної життєздатності, експортного потенціалу та фіскальної стійкості.

У [Пакистані](#) стрімке розгортання сонячної енергетики випередило інвестиції в інфраструктуру електропередачі, що створило серйозні вузькі місця в енергомережі та змусило міжнародні фінансові інститути згодом фінансувати екстрену модернізацію мереж. Цей випадок продемонстрував, що розширення генерування без одночасної модернізації енергомережі може знизити ефективність інвестицій у чисту енергетику.

Такий самий інтегрований підхід має лежати в основі відбудови України.

Інвестиції у відновлювані джерела енергії без сучасних мереж, відновлення промисловості без логістичної інтегрованості або електрифікація без потужностей з виробництва та зберігання енергії послаблять стійкість зусиль з відбудови. Тому МФІ мають перейти від кредитування окремих проєктів до інтегрованих стратегій економічної трансформації, що поєднують інфраструктуру, промислову політику, енергетичну безпеку та стійкість до кліматичних змін.

Післявоєнна Україна могла б стати одним із головних центрів промислового та енергетичного зростання в Європі, якщо МФІ виявлять готовність фінансувати трансформацію у великому масштабі. Енергетична інфраструктура, виробництво сталі з низьким рівнем викидів вуглецю, оборонна промисловість та виробництво товарів подвійного призначення, транспортні та логістичні коридори, переробка сільськогосподарської продукції та галузі чистих технологій — усі ці сфери мають потенціал стати основними рушіями післявоєнного зростання. Сьогодні виклик для МФІ полягає не в тому, чи зможуть вони фінансувати таку реконструкцію, а в тому, чи готові вони повернутися до тієї амбіційної ролі, для виконання якої вони були створені після Другої світової війни.

Висновок: уроки для світу, сповненого невизначеності

Хоча цей звіт охоплює широке коло тем — від управління та фіскальної політики до інфраструктури, енергетики, логістики, критично важливих мінералів, оборонної промисловості та фінансування розвитку — у ньому вимальовується низка спільних тем.

Стійкість стає основною економічною метою

Економічна політика традиційно зосереджувалася на ефективності, скороченні витрат та оптимізації. Недавні геополітичні, безпекові та економічні потрясіння

свідчать про те, що стійкості слід приділяти більше уваги. У всіх сферах, розглянутих у цьому звіті, країни дедалі більше потребують систем, здатних функціонувати в умовах зривів. Це стосується як державних фінансів, так і енергетичних систем, транспортних коридорів, ланцюгів постачання та інвестиційних механізмів. Здатність поглинати потрясіння та швидко відновлюватися стає важливою складовою конкурентоспроможності.

Дублювання має економічну цінність

Багато систем задумувалися з урахуванням припущення, що зриви будуть рідкісними та тимчасовими. Як наслідок, резервні потужності, запасні маршрути та альтернативні постачальники часто розглядалися як неефективні.

Досвід України свідчить про протилежне. Альтернативні експортні маршрути, резервні енергетичні потужності, різноманітні логістичні варіанти та диверсифіковані джерела фінансування допомогли підтримати економічну активність, коли основні системи стали недоступними. Створення та підтримка такого резерву можуть вимагати додаткових витрат, але ці витрати можуть бути значно меншими, ніж економічні втрати, пов'язані з виходом системи з ладу.

Адаптивність має таке ж значення, як і фактичні спроможності

Ефективність інституцій залежить не лише від їхнього формального потенціалу, а й від їхньої здатності пристосовуватися до мінливих умов. Досвід України в умовах війни демонструє важливість гнучкого прийняття рішень, планування на випадок надзвичайних ситуацій, сильних місцевих інституцій та здатності змінювати процедури без втрати підзвітності. Подібні виклики дедалі частіше спостерігаються по всій Європі та в інших регіонах, які стикаються зі зростаючим тиском у сферах безпеки, фінансів та економіки.

Для України це означає, що реконструкція не повинна зосереджуватися виключно на відновленні пошкоджених об'єктів. Вона має сприяти зміцненню довгострокової конкурентоспроможності в галузях, де країна має стратегічні переваги, зокрема в енергетиці, логістиці, секторі критично важливих корисних копалин, передових галузях виробництва та оборонній промисловості.

Для урядів та міжнародних фінансових інституцій головний урок полягає в тому, що політика, інфраструктура та моделі фінансування дедалі частіше мають розроблятися з урахуванням умов, де зриви у функціонуванні стають частішими, ризики — різноманітнішими, а стійкість перетворилася на самостійний економічний актив.