

**Зелінська О. З.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-51>

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сучасна конфігурація міжнародних економічних відносин проходить етап фундаментальної трансформації, зумовленої переходом від ліберальної глобалізації до моделі геоекономічної фрагментації. Для транснаціональних корпорацій це означає докорінну зміну підходів до безпеки: від фокуса на мінімізації витрат до пріоритетності стійкості та політичної лояльності. В умовах війни та повоєнного відновлення України залучення іноземного капіталу напряму залежить від здатності держави та бізнесу адаптувати регуляторні механізми до нових безпекових викликів.

Геоекономічна фрагментація проявляється у посиленні інвестиційного скринінгу та впровадженні політик “friend-shoring” – співпраці з геополітичними союзниками у напрямі релокації бізнесу до союзних держав [2; 3]. В умовах поглиблення геоекономічної фрагментації стратегії міжнародного бізнесу трансформуються від глобальної оптимізації витрат до розбудови стійких, політично афілійованих ланцюгів доданої вартості, що створює для України як нові бар’єри, так і унікальні ніші у межах європейського безпекового контуру. Для міжнародного бізнесу в Україні ключовими елементами трансформації стратегій безпеки стають:

– *Інституційне регулювання.* Впровадження механізмів страхування воєнно-політичних ризиків через міжнародні фінансові інституції, що базується на чинній законодавчій базі щодо інвестиційної діяльності [1].

– *Кібербезпека та технологічний комплаєнс*. Захист критичної інфраструктури компаній в умовах зростання глобальних технологічних загроз [3].

– *Екологічна та соціальна безпека (ESG)*. Адаптація до стандартів ЄС як обов'язкова умова інтеграції українських підрозділів міжнародних компаній до глобальних ланцюгів доданої вартості.

За даними UNCTAD, поточний стан глобальних інвестиційних потоків характеризується високим ступенем невизначеності, проте Україна має потенціал стати хабом для виробничих потужностей європейських корпорацій, що прагнуть скоротити логістичні ланцюги (*near-shoring*) [5]. Така тенденція зумовлена не лише географічною близькістю до ключових споживчих ринків ЄС, а й активною інтеграцією України до спільного європейського економічного простору, що виступає додатковим гарантом регуляторної безпеки для міжнародного капіталу. Залучення ТНК у межах стратегій *near-shoring* та *friend-shoring* дозволить не тільки диверсифікувати логістичні маршрути, а й сформувати нові високотехнологічні кластери, які стануть фундаментом для стійкого повоєнного відновлення національної промисловості. У цьому контексті ключовим завданням державного регулювання залишається створення прозорих механізмів захисту прав інвесторів та мінімізація воєнно-політичних ризиків через інструменти міжнародного страхування.

Посилення гео економічної фрагментації вимагає від міжнародного бізнесу переходу до комплексної стратегії корпоративної безпеки, де ключову роль відіграє аналіз політичних ризиків та сценаріїв стрес-тестування ланцюгів постачання [2]. Світовий досвід підтверджує, що адаптація до цих викликів можлива лише через розбудову стратегічних альянсів та посилення регуляторного нагляду. Зокрема, у Європейському Союзі впроваджено Регламент про скринінг іноземних прямих інвестицій (*FDI-Screening-Regulation, 2020*), який дозволяє балансувати між відкритістю економіки та захистом критичної інфраструктури від неринкового впливу [4].

Прикладом успішної реалізації стратегії *near-shoring* є досвід Польщі та країн Балтії, які за останнє десятиліття стали виробничими хабами для німецьких та скандинавських ТНК. Зокрема, перенесення складних виробничих циклів у автомобільній промисловості та секторі відновлюваної енергетики до цих країн було зумовлене наявністю стабільного правового поля та гарантіями безпеки в межах НАТО. Для України цей досвід є релевантним у контексті створення транскордонних

промислових кластерів з країнами-сусідами. Сучасна логіка міжнародного бізнесу, що демонструється на прикладі великих технологічних інвестицій у ЄС (зокрема, компанії Intel), свідчить про готовність корпорацій до вищих операційних витрат в обмін на державні субсидії та політичну лояльність, що отримало назву «промислова політика 2.0».

Відтак, для України пріоритетом стає не лише фізичний захист активів, а й розбудова інституційної спроможності щодо захисту іноземного капіталу у формі державно-приватного партнерства. Розвиток індустріальних парків із пільговим регулюванням та залучення інструментів міжнародного страхування воєнно-політичних ризиків мають стати фундаментом для інтеграції України до нових безпекових контурів глобальної економіки.

Трансформація стратегій безпеки міжнародного бізнесу в умовах геоекономічної фрагментації є закономірною відповіддю на деструкцію колишньої архітектури світового господарства. Для України виклики фрагментації створюють унікальне вікно можливостей для релокації високотехнологічних виробництв у межах політики «friend-shoring». Успішне повоєнне відновлення залежить від здатності держави сформувати прозоре регуляторне середовище, яке інтегрує воєнно-політичні гарантії, цифрову безпеку та стандарти ESG, забезпечуючи стабільне місце країни у новій парадигмі міжнародних економічних відносин.

### **Літератури:**

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. IMF Staff Discussion Notes. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2023. 41 p. URL: <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/sdn/2023/english/sdnea2023001.pdf>
3. Global Risks Report 2025. World Economic Forum. Geneva, 2025. 110 p. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)
4. The EU Foreign Direct Investment (FDI) Screening Regulation (2019/452). URL: <https://www.gleisslutz.com/en/know-how/eu-fdi-screening-regulation-reform-council-and-parliament-reach-provisional-deal>
5. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Economy. UNCTAD. United Nations : Geneva, 2024. 189 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf)