



УДК 336.64:355.02:330.133

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1225-1233](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1225-1233)

Орел Анна Миколаївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Майстат Юрій Валерійович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0007-1298-6857>

Якубаш Олександр Васильович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-5100-4048>

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто актуальні проблеми інвестиційного забезпечення та ефективного управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено стратегічній ролі інвестицій у підтримці інноваційного розвитку, модернізації виробничих потужностей та забезпеченні обороноздатності країни. Досліджено ключові фактори, що впливають на формування інвестиційного потенціалу, включаючи державне фінансування, міжнародну допомогу та приватні капіталовкладення.

Проаналізовано специфіку управління ресурсами оборонних підприємств у кризових умовах, зокрема вплив воєнних дій на логістику, виробництво та кадровий потенціал. Обґрунтовано необхідність впровадження нових моделей управління, які забезпечують оперативність та гнучкість у розподілі ресурсів. Виявлено виклики, пов'язані з адаптацією підприємств до нестабільного середовища, такими як дефіцит фінансування, руйнування інфраструктури та ризики, пов'язані з безпекою. Досліджено роль інвестицій у забезпеченні стабільності та інноваційного розвитку підприємств галузі, зокрема через модернізацію виробничих потужностей і впровадження новітніх технологій. Розглянуто основні джерела фінансування, серед яких державне замовлення, міжнародна допомога та приватні інвестиції, а також їх значення для адаптації до кризових умов. Особливу увагу приділено управлінню ресурсами в умовах нестабільного середовища, включаючи вирішення проблем логістики, дефіциту фінансування та кадрових ресурсів. Запропоновано напрями підвищення



ефективності управління, зокрема впровадження інноваційних підходів до моніторингу ресурсів і стратегічного планування.

У статті запропоновано низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційного забезпечення та управління ресурсами. Серед них — розвиток державно-приватного партнерства, застосування сучасних технологій моніторингу й оптимізації ресурсів, а також активне залучення міжнародних грантів і програм технічної допомоги. Вказано на важливість системного підходу до управління ресурсами та залучення інвестицій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі на світовому ринку.

Ключові слова: інвестиції, управління ресурсами, оборонна промисловість, інновації, воєнний стан, стратегія розвитку.

Orel Anna Mykolaivna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and communication design, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Maistat Yurii Valeriyovych Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0007-1298-6857>

Yakubash Oleksandr Vasylovich Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-5100-4048>

INVESTMENT SECURITY AND ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF THE RESOURCES OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Abstract. The article examines the current problems of investment support and effective resource management of enterprises of the defense industry of Ukraine in the conditions of martial law. Special attention is paid to the strategic role of investments in supporting innovative development, modernization of production facilities, and ensuring the country's defense capability. The key factors affecting the formation of investment potential, including state financing, international aid and private capital investments, are studied.





The specifics of resource management of defense enterprises in crisis conditions are analyzed, in particular the impact of military operations on logistics, production and personnel potential. The need to introduce new management models that ensure efficiency and flexibility in the distribution of resources is substantiated. Challenges related to adapting businesses to a volatile environment were identified, such as funding shortages, infrastructure destruction and security risks. The role of investments in ensuring the stability and innovative development of enterprises in the industry, in particular through the modernization of production facilities and the introduction of the latest technologies, has been studied. The main sources of financing, including government procurement, international aid and private investment, are considered, as well as their importance for adaptation to crisis conditions. Special attention is paid to managing resources in an unstable environment, including solving problems of logistics, shortage of funding and human resources. Directions for improving management efficiency are proposed, in particular, the introduction of innovative approaches to resource monitoring and strategic planning.

The article offers a number of practical recommendations for increasing the efficiency of investment provision and resource management. Among them are the development of public-private partnership, the use of modern technologies for monitoring and optimization of resources, as well as the active involvement of international grants and technical assistance programs. The importance of a systematic approach to resource management and investment attraction as a key factor in increasing the competitiveness of industry enterprises on the world market is indicated.

Keywords: investment, resource management, defense industry, innovation, martial law, development strategy.

Постановка проблеми. Сучасні реалії воєнного стану в Україні створюють безпрецедентні виклики для підприємств оборонної промисловості, які відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності. В умовах постійної загрози військових дій, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та дефіциту ресурсів виникає нагальна потреба в удосконаленні управління ресурсами та пошуку нових джерел інвестицій.

Проблема інвестиційного забезпечення оборонних підприємств набуває особливої актуальності, оскільки недостатнє фінансування унеможливорює своєчасну модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення експортного потенціалу. Крім того, в умовах воєнного стану підприємства стикаються з труднощами оптимізації використання обмежених ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та людських.



З огляду на це, постає питання розробки ефективних механізмів управління ресурсами та залучення інвестицій, які дозволили б забезпечити стабільну роботу підприємств оборонної промисловості навіть в умовах кризи. Важливим аспектом є також інтеграція сучасних підходів до стратегічного планування, спрямованих на підвищення стійкості галузі та її адаптації до динамічного середовища.

Таким чином, проблема інвестиційного забезпечення та управління ресурсами в оборонній промисловості України потребує комплексного дослідження, оскільки її вирішення є запорукою ефективного функціонування галузі в короткостроковій перспективі та сталого розвитку у майбутньому.

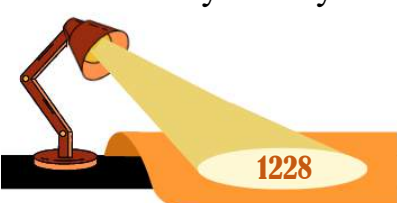
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану активно обговорюється в наукових та аналітичних колах, зважаючи на її важливість для національної безпеки та економічної стабільності. Дослідження інвестиційного забезпечення підприємств оборонного комплексу фокусується на оцінці ролі державних і приватних інвестицій у зміцненні виробничого потенціалу галузі. У наукових працях О. Амоші, Т. Мельник, В. Орел, О. Красноруцький та ін. підкреслюється значення залучення міжнародної допомоги, іноземних грантів та фінансової підтримки для модернізації виробничих процесів.

Окремий напрямок досліджень стосується проблем ефективного використання ресурсів підприємств в умовах обмеженості фінансування та матеріально-технічних ресурсів. Роботи українських учених І. Герасимчука, І. Сохань, О. Корнієцького, В. Ніколаєнка, В. Пономаренка акцентують увагу на необхідності оптимізації управлінських рішень, запровадження сучасних методів стратегічного планування та логістичних моделей для забезпечення безперебійної роботи оборонних підприємств.

Таким чином, аналіз наукових праць та аналітичних матеріалів дозволяє окреслити ключові аспекти інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості, проте потребує подальшого дослідження в контексті унікальних викликів, пов'язаних з воєнним станом в Україні.

Мета статті – є дослідження підходів до залучення інвестицій, ефективного управління ресурсами та адаптації підприємств оборонної промисловості України до умов воєнного стану, а також висвітлення шляхів посилення спроможностей оборонних підприємств для забезпечення національної безпеки, враховуючи вплив воєнного стану на економічні процеси.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан в Україні, спричинений повномасштабним вторгненням, поставив оборонну промисловість країни перед безпрецедентними викликами. У цих умовах питання інвестиційного забезпечення та ефективного управління ресурсами підприємств оборонної галузі набули стратегічного значення. Від їх вирішення залежить здатність





держави забезпечити національну безпеку та зберегти суверенітет. Оборонна промисловість є ключовим елементом забезпечення військової могутності держави. Вона визначає можливості країни у створенні сучасної військової техніки, озброєння та боєприпасів. В умовах воєнного стану підприємства оборонної галузі повинні не лише забезпечувати армію необхідними ресурсами, а й адаптуватися до швидких змін середовища, що включає як внутрішні, так і зовнішні виклики. Серед основних перешкод, з якими стикаються підприємства галузі, можна виділити:

1. Нестачу фінансових ресурсів (державний бюджет спрямований насамперед на забезпечення безпосередніх потреб Збройних Сил, що обмежує фінансування довгострокових інвестицій у розвиток оборонного виробництва).

2. Дефіцит технологій та кваліфікованих кадрів (війна прискорила відтік професіоналів, а також ускладнила доступ до новітніх технологій).

3. Залежність від зовнішніх партнерів (міжнародні санкції проти агресора відкрили можливості для співпраці з новими постачальниками, але водночас висвітлили проблему обмеженої виробничої автономії).

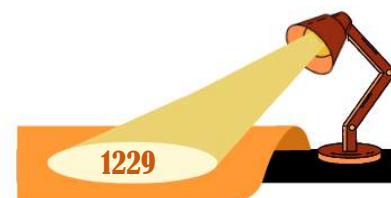
У сучасній війні перевага надається тим, хто швидше впроваджує інновації. Українська оборонна промисловість повинна активно працювати над створенням високотехнологічної продукції, такої як безпілотники, системи кіберзахисту та засоби радіоелектронної боротьби. Для цього важливо розвивати партнерство з науковими установами, приватним сектором і міжнародними компаніями.

Задля систематизації основних аспектів інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану можна структурно відобразити ключові аспекти управління ресурсами та залучення інвестицій, що є критично важливими для зміцнення оборонної промисловості України в умовах війни (табл.1).

Таблиця 1.

**Основні аспекти інвестиційного забезпечення та управління
ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах
воєнного стану**

Аспекти	Опис	Можливі заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
Джерела інвестицій	Внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, необхідні для підтримки та розвитку підприємств.	Залучення державного фінансування, міжнародних грантів, кредитів, приватного капіталу.	Збільшення фінансової стійкості, забезпечення довгострокових інвестицій у модернізацію.
Матеріальні ресурси	Сировина, обладнання, технології, необхідні для виробництва оборонної продукції.	Розвиток локального виробництва, оптимізація логістичних процесів, пошук альтернативних постачальників.	Зниження залежності від імпорту, стабільність виробничих процесів.



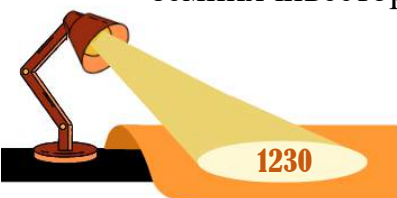


Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Людські ресурси	Кваліфіковані фахівці, необхідні для управління та виконання виробничих процесів.	Програми перепідготовки кадрів, створення умов для повернення фахівців, підтримка працівників у зоні конфлікту.	Підвищення професійного рівня кадрів, забезпечення їх достатньої кількості.
Фінансові ресурси	Кошти для реалізації поточних і стратегічних цілей підприємств.	Жорсткий контроль витрат, диверсифікація джерел доходу, запровадження державного співфінансування проектів.	Рациональне використання коштів, створення фінансової подушки для кризи.
Інновації	Нові технології та розробки, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності оборонної продукції.	Співпраця з науковими установами, залучення інвестицій у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), розвиток стартапів.	Створення високотехнологічної продукції, зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
Роль держави	Державна підтримка, регулювання та стимулювання розвитку оборонної промисловості.	Створення сприятливого інвестиційного клімату, надання податкових пільг, впровадження програм державного замовлення.	Підвищення привабливості галузі для інвесторів, стабільність її розвитку.
Підтримка міжнародних партнерів	Технічна, фінансова та експертна допомога, що надається союзниками України.	Укладання угод про співпрацю, участь у міжнародних оборонних програмах, залучення до глобальних ланцюгів постачання.	Розширення доступу до сучасних технологій, підвищення обороноздатності підприємств.
Експорт оборонної продукції	Постачання військової техніки та обладнання на міжнародний ринок.	Розробка конкурентоспроможної продукції, сертифікація за міжнародними стандартами, укладення експортних контрактів.	Зростання валютних надходжень, покращення іміджу України як виробника оборонної техніки.
Перспективи післявоєнного розвитку	Відновлення економіки, інтеграція до міжнародних ринків, довгострокові плани розвитку галузі.	Формування стратегій післявоєнного відновлення, залучення нових інвесторів, розширення виробництва.	Стабільний економічний розвиток, посилення оборонної спроможності країни.

Джерело: побудовано авторами

В умовах післявоєнного відновлення оборонна промисловість може стати одним із локомотивів економічного зростання. Інтеграція у світовий ринок озброєння, участь у міжнародних програмах розвитку та залучення іноземних інвесторів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі.





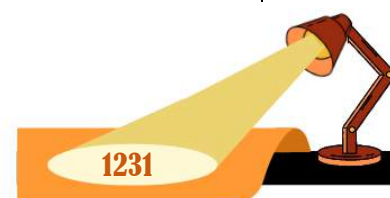
Важливим аспектом залишається формування довгострокової державної політики, яка забезпечить сталість фінансування, підтримку експорту та стимулювання інноваційної діяльності[4].

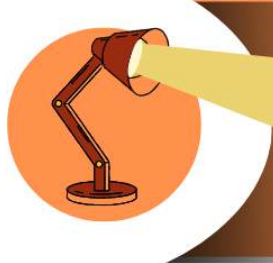
Така структура дозволяє систематизувати основні фактори, які впливають на формування інвестиційного потенціалу, та окреслити шляхи їх оптимізації. Збалансований підхід до управління кожним фактором може сприяти ефективному залученню інвестицій навіть в умовах складної економічної та політичної ситуації. Формування інвестиційного потенціалу є основою для розвитку економіки, стимулювання інновацій та забезпечення стабільного зростання. Особливо актуальним це питання стає для країн, які переживають кризові періоди, як-от воєнний стан. Основні чинники, які впливають на інвестиційний потенціал, включаючи державне фінансування, міжнародну допомогу та приватні капіталовкладення представлені в (табл.2).

Таблиця 2.

**Ключові фактори впливу на фінансування інвестиційної
забезпеченості в умовах воєнного стану**

Ключовий фактор	Опис	Позитивні аспекти	Перешкоди та виклики
1	2	3	4
Державне фінансування	Виділення бюджетних коштів для забезпечення стратегічних потреб і розвитку сектору.	1.Забезпечує стабільне фінансування. 2.Орієнтація на національні інтереси.	1.Обмеженість державного бюджету в умовах війни. 2.Висока залежність від політичних рішень.
Міжнародна допомога	Гранти, кредити, технічна підтримка від міжнародних організацій, урядів та союзників.	1.Доступ до сучасних технологій. 2.Можливість навчання персоналу.	1.Залежність від геополітичної ситуації. 2.Ризик втрати автономії у прийнятті стратегічних рішень.
Приватні капіталовкладення	Інвестиції від приватного сектору, зокрема від іноземних та національних компаній.	1.Гнучкість і швидкість реагування на потреби ринку. 2.Підвищення ефективності виробничих процесів.	1.Високі ризики для інвесторів через воєнний стан. 2.Недостатній захист капіталу в кризових умовах.
Інституційна підтримка	Роль державних та міжнародних структур у стимулюванні інвестиційної діяльності.	1.Надання гарантій для інвесторів. 2.Спрощення регуляторних процедур.	1.Бюрократичні бар'єри. 2.Недостатня прозорість інституційних механізмів.
Податкова політика	Пільгові умови для залучення інвестицій, спрямованих на розвиток стратегічних секторів.	1.Зниження податкового навантаження. 2.Підвищення привабливості для інвесторів.	1.Потенційне зниження бюджетних доходів. 2.Ускладнення адміністрування пільг.





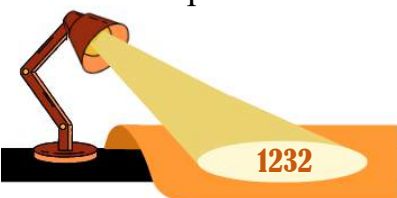
Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Експортний потенціал	Можливість продажу продукції на міжнародні ринки для отримання додаткових інвестицій.	1.Додаткове джерело валютних надходжень. 2.Підвищення конкурентоспроможності продукції.	1.Висока конкуренція на світових ринках. 2.Потреба у сертифікації за міжнародними стандартами.
Рівень технологічного розвитку	Стан інфраструктури, обладнання, доступ до інновацій.	1.Підвищення ефективності виробництва. 2. Можливість створення інноваційної продукції.	1.Застарілі технології. 2.Висока вартість модернізації.
Соціально-політична стабільність	Стан внутрішньої безпеки та довіра до інституцій.	1.Збільшення довіри інвесторів. 2.Підтримка довгострокових проектів.	1.Збільшення довіри інвесторів. 2.Підтримка довгострокових проектів.

Джерело: побудовано авторами

Головним аспектом звичайно залишається державне фінансування, яке відіграє провідну роль у формуванні інвестиційного клімату, особливо в умовах кризи. Уряд, забезпечуючи прямі інвестиції у стратегічно важливі галузі, створює передумови для залучення додаткових коштів від інших джерел. Державний бюджет зазвичай орієнтований на підтримку інфраструктурних проектів, оборонної промисловості, енергетики та соціального забезпечення. У контексті війни значна частина коштів спрямовується на військові потреби, що обмежує можливості для розвитку інших секторів. Уряди країн часто створюють спеціальні програми підтримки інвесторів, зокрема шляхом надання податкових пільг, державних гарантій або субсидій. Це сприяє залученню інвесторів і мінімізує ризики для бізнесу[6].

Але, державне фінансування не готове і не має змоги витягнути фінансування, тому рятувальним чинником є міжнародна підтримка, яка є критичним джерелом інвестицій для країн, які перебувають у стані кризи. Вона може включати фінансові гранти, пільгові кредити, технічну допомогу, а також передачу технологій. Організації, такі як МВФ, Світовий банк і Європейський банк реконструкції та розвитку, надають Україні значні фінансові ресурси. Ці кошти спрямовуються на стабілізацію економіки, відновлення інфраструктури та розвиток ключових секторів. Партнери України, зокрема країни НАТО, ЄС та інші міжнародні донори, підтримують державу як фінансово, так і технічно. Зокрема, передача сучасних технологій і обладнання сприяє модернізації виробництва. Попри складну ситуацію, інтерес міжнародного бізнесу до України залишається значним завдяки перспективам післявоєнного відновлення.





Висновки. Інвестиційне забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану є критично важливими для захисту країни. Їх ефективність залежить від скоординованих дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Розвиваючи інноваційний потенціал та залучаючи нові джерела фінансування, Україна зможе зміцнити свої оборонні можливості та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Література:

1. Амеліна І.В., Попова Т. Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 256 с.
2. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник. 2022. Том 77. № 4. С. 138-147.
3. Кравчук Н. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Науковий журнал «Світ фінансів». 2023. №4(73). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564>
4. Латковський П.П. Фінансова політика в умовах військового стану, Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», 2023 С.223-227
5. Катерина Маркевич. Хто і як інвестує в Україну? Разумков центр. – 2019. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iakinvestuie-v-ukrainu>.
6. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки / В.М. Орел, І.П. Афанасьєв // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Науковий журнал. – 2020. – №3(85). – С. 105-110. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>

References:

1. Amelina, I.V., Popova, T.L., & Vladymyrov, S.V. (2013). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International economic relations]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Budnyk, L., Ronska, O., & Lisetska, L. (2022). *Finansova bezpeka derzhavy v umovakh voyennoho stanu [Financial security of the state in conditions of martial law]*. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk-Galician Economic Gazette*, 77, 4, 138-147 [in Ukrainian].
3. Kravchuk, N. (2023). *Finansovyy rynek Ukrayiny pid chas viyny: realiyi funktsionuvannya [The financial market of Ukraine during the war: realities of functioning]*. *Naukovyy zhurnal "Svit finansiv"-Scientific journal "World of Finances"*, 4(73). Retrieved from: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564> [in Ukrainian].
4. Latkovsky, P.P. (2023). *Finansova polityka v umovakh viys'kovoho stanu [Financial policy in the conditions of martial law]*. *Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo-Analytical and comparative jurisprudence*, 223-227 [in Ukrainian].
5. Markevich, K. (2019). *Khto i yak investuye v Ukrayinu? [Who invests in Ukraine and how?]*. *Razumkov Center–Razumkov tsentr*, Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iakinvestuie-v-ukrainu> [in Ukrainian].
6. Orel, V.M., & Afanasyev, I.P. (2020). *Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky [The role of innovations in the system of economic transformation]*. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu- Bulletin of the Sumy National University*, 3(85), 105-110. Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10> [in Ukrainian].