# Проблеми оборонного менеджменту в Україні: економічний аспект

**Володимир Дідіченко**
кандидат військових наук, старший науковий співробітник
старший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

**Василь Череп**
кандидат військових наук, старший дослідник
начальник науково-дослідного управління
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: vasya.cherep1976@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3305-4518

**Поліна Толок**
кандидат економічних наук
начальник кафедри оборонного менеджменту
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: tolok100@meta.ua
ORCID: 0000-0002-2481-8152

**Валерія Горгуленко**
молодший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: horhulenkovaleriia@gmail.com
ORCID: 0009-0009-1394-6325

**Марія Ярмольчик**
доктор філософії
начальник науково-дослідної лабораторії
Національний авіаційний університет
03058, проспект Любомира Гузара, 1, Київ, Україна
e-mail: LinkinFan357@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9917-0189

**Анотація.** Актуальність статті зумовлена необхідністю комплексного розгляду економічних аспектів оборонного менеджменту в Україні. Досліджено економічні аспекти оборонного менеджменту в Україні в умовах російсько-української війни з акцентом на фінансове забезпечення Збройних Сил України, особливості оборонних закупівель, стан оборонно-промислового комплексу та роль міжнародної підтримки. Метою статті є дослідження ключових економічних аспектів оборонного менеджменту України, зокрема фінансування Збройних Сил України, реформування системи закупівель, стану та розвитку оборонно-промислового комплексу, а також міжнародної підтримки. У статті застосовано системний підхід, методи економічного і фінансового аналізу, а також порівняльний аналіз досвіду країн НАТО. На основі аналізу бюджетних видатків виявлено безпрецедентне зростання витрат на оборону. Визначено основні виклики, зокрема високий рівень дефіциту бюджету, ризики корупції у системі оборонних закупівель, обмеженість виробничих

потужностей оборонно-промислового комплексу та залежність від зовнішньої фінансової допомоги. Запропоновано конкретні рекомендації щодо удосконалення системи фінансового планування та управління обороннними ресурсами, забезпечення прозорості закупівель, активізації реформ оборонно-промислового комплексу та посилення міжнародної співпраці. Отримані результати мають практичне значення для розроблення державної політики у сфері оборонного менеджменту та можуть використовуватися в освітніх і наукових закладах, а також органами державної влади та військовими структурами, причетними до вирішення питань, що стосуються оборонного менеджменту. Перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення місця та ролі економічних складових оборонного менеджменту у післявоєнному відновленні України, розвитку Збройних Сил України, а також дослідження перспектив ліквідації технологічного відставання вітчизняного оборонно-промислового комплексу.

**Ключові слова:** оборонний менеджмент, оборонні закупівлі, оборонно-промисловий комплекс, міжнародна підтримка, управління обороннними ресурсами.

## Вступ (Introduction)

Широкомасштабна агресія росії, розпочата у лютому 2022 року, поставила Україну перед безпрецедентними викликами у сфері оборонного менеджменту. Економічна складова відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, адже фінансові ресурси визначають можливості збройних сил, ефективність оборонних закупівель, розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК) та спроможність залучати міжнародну допомогу. В умовах війни частка видатків на оборону в бюджеті України зросла до рекордних рівнів, змінюючи пріоритети державної політики. Актуальним є аналіз того, як держава фінансує оборону, як організовано закупівлі для Збройних Сил України (ЗС України), у якому стані перебуває вітчизняний ОПК, яку роль відіграє міжнародна підтримка та з якими економічними викликами стикається сектор безпеки і оборони. У цій роботі розглянуто зазначені аспекти на основі останніх доступних даних: наведено конкретні приклади, кількісні показники та фактичні дані. Це дозволяє окреслити основні проблеми оборонного менеджменту в Україні в економічній площині та можливі шляхи їх вирішення.

## Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід до аналізу оборонного менеджменту в Україні, що включає економічний аналіз, системний підхід та порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Використано методи статистичного та фінансового аналізу даних щодо витрат державного бюджету на оборону, структури фінансування, ефективності закупівель та стану оборонно-промислового комплексу. Для порівняння залучено дані про міжнародну підтримку, зокрема військову та фінансову допомогу Україні. Важливе місце посідають теоретичні розробки та емпіричні дослідження, що висвітлюють міжнародний досвід країн НАТО щодо оборонного планування та фінансового менеджменту оборонних ресурсів. Зокрема, використано праці (Н. М. Ткачук, 2020), (А. М. Новицький та ін., 2024), (О. В. Солдатенко, 2023), а також дослідження оборонного менеджменту в країнах – членах НАТО (О. О. Сурков, Ю. В. Цурко, 2024), (А. Наливайко, А. Поляєв, 2021).

Так, у (Н. М. Ткачук, 2020) досліджено особливості фінансування видатків держави на оборону, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх оптимізації в сучасних умовах розвитку. Стаття (А. М. Новицький, Н. Б. Новицька, Д. В. Приймаченко, 2024) присвячена питанням щодо організації контролю за використанням коштів Державного бюджету України, що виділяються на потреби національної безпеки та оборони держави. У роботі (О. В. Солдатенко, 2023) на основі результатів аналізу фінансування потреб ЗС України виокремлено основні наявні проблеми у сфері фінансування ЗС України в умовах воєнного стану та запропоновано окремі напрями їх вирішення з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України. Про пошук ефективних підходів до формування сучасної моделі управління процесами оборонного планування, наближення їх до сучасних ЗС України, а

також принципи і стандарти, яких дотримуються в арміях розвинених країн – членів НАТО, йшлося у (П. В. Щипанський, Ф. В. Саганюк, Ю. М. Мудрак, 2021). У своєму дослідженні (Г. Букур-Марку, Ф. Флурі, Т. Тагарєв, 2010) пояснюють принципи й підходи до формування та впровадження політики безпеки та оборони, презентують результати відповідних досліджень і пропонують приклади найкращого досвіду з питань трансформації та менеджменту структур сектору безпеки, організаційних процесів і ресурсів. Аналіз особливостей функціонування основних систем оборонного менеджменту США та виокремлення відмінностей у запровадженому оборонному плануванні на основі спроможностей у Міністерстві оборони України (МО України) і ЗС України надано у (О. О. Сурков, Ю. В. Цурко, 2024). Розкриттю сутності дефініцій "оборонні ресурси" та "управління оборонними ресурсами", виділенню основних проблем у теоретичній площині та напрямів їх вирішення присвячено статтю (А. Корецький, В. Сотник, В. Могилевська, Р. Бойко, Є. Косарецький, 2023). У (А. І. Поляєв, 2020) проаналізовано особливості впровадження оборонного менеджменту, що застосовується в оборонних відомствах країн – членів НАТО. Поняття "фінансового менеджменту оборонних ресурсів" і "системи фінансового менеджменту оборонних ресурсів" уточнені (Н. Пантєлєєва, М. Хуторна, О. Гончаренко, 2024). Метою статті (А. Наливайко, А. Поляєв, 2021) було визначено розроблення підходів до формування функціональної моделі оборонного менеджменту з використанням вітчизняного досвіду та принципів і підходів, прийнятих у країнах – членах НАТО та запровадження її в МО України, ЗС України та інших складових сил оборони. Значний внесок у розроблення методологічних основ управління оборонними ресурсами в ЗС України зроблено (О. Семененко, П. Онофрійчук, І. Чернишова, О. Остапець та ін., 2021), (О. Семененко, О. Остапець, П. Онофрійчук та ін., 2021).

**Результати і обговорення (Results and Discussions)**

**Державний бюджет і частка оборони.** З початком російсько-української війни витрати України на оборону зросли багатократно. Якщо у державному бюджеті на 2022 рік планові видатки на національну безпеку і оборону становили близько 323 млрд грн (≈6% валового внутрішнього продукту (ВВП), то за фактом протягом 2022 року на ці потреби було спрямовано колосальні 1,5366 трлн грн, що дорівнює 32,5% ВВП [13]. Для порівняння: до війни частка оборонних видатків у ВВП України була в межах 2–3%. У 2023 році оборонні видатки були закладені на рівні 1,141 трлн грн, або 18,2% прогнозованого ВВП [13]. Фактично ж за підсумками 2023 року сукупні видатки загального фонду державного бюджету на сектор безпеки і оборони сягнули 1,8438 трлн грн, що становить 60,8% усіх державних видатків за рік [14]. Таким чином, понад половину бюджетних коштів воюючої країни було спрямовано саме на оборону (рис. 1).

У 2024 році така тенденція зберігалася – у законі про бюджет-2024 майже 50% усіх видатків (1,692 трлн грн, ~21,6% ВВП) передбачалося на національну безпеку і оборону [13]. Для 2025 року заплановано подальше зростання оборонних видатків до 2,223 трлн грн (26,3 % прогнозного ВВП) [13]. Така динаміка є безпрецедентною і відображає пріоритетність оборони в умовах війни (рис. 1).

На рис. 2 продемонстровано, яку частку у державному бюджеті становлять видатки на оборону і безпеку.

**Структура оборонного бюджету.** Значне збільшення асигнувань супроводжується зміною структури витрат. Пріоритетом є фінансове забезпечення ЗС України (заробітна плата військовослужбовців, бойові виплати, забезпечення підрозділів), а також матеріальне забезпечення та закупівля озброєння. Так, у 2023 році із бюджету МО України (857,9 млрд грн) основну частину коштів – 494,1 млрд грн – спрямовано на утримання та забезпечення ЗС України (у тому числі підготовку військ, медичне забезпечення, соціальні виплати ветеранам). Вагому частку – понад 350 млрд грн – витрачено на закупівлю і модернізацію озброєння та військової техніки [13]. Лише незначні суми виділено на інші потреби (наприклад, 136 млн грн – на будівництво житла для військових).

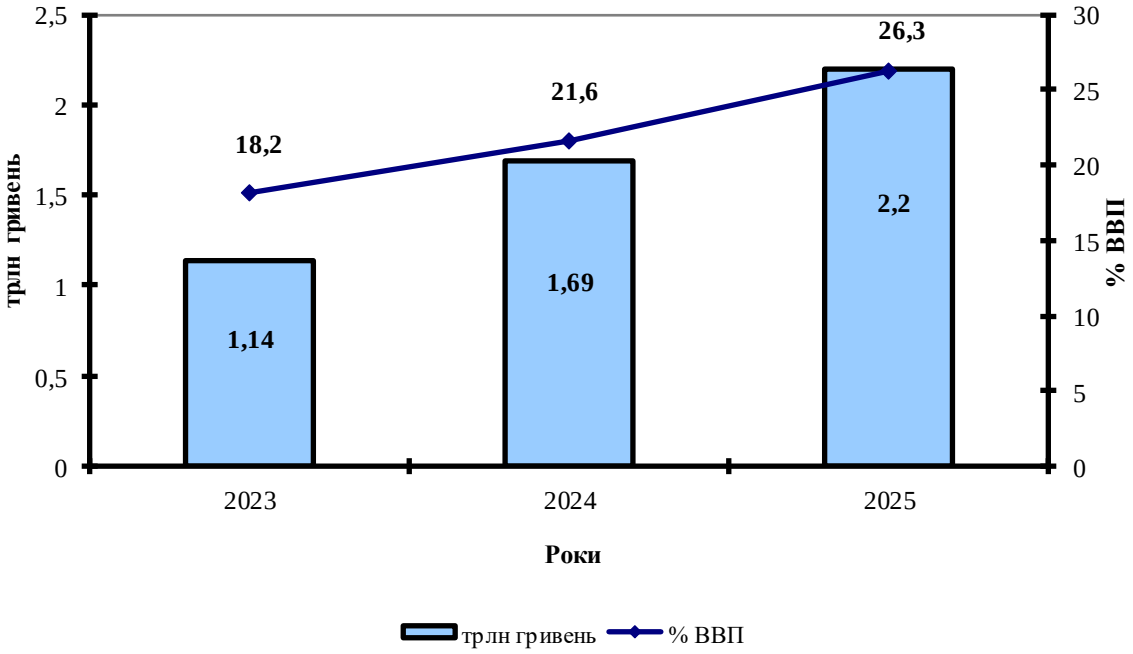



**Рисунок 1.** Видатки на національну безпеку та оборону у 2023–2025 роках

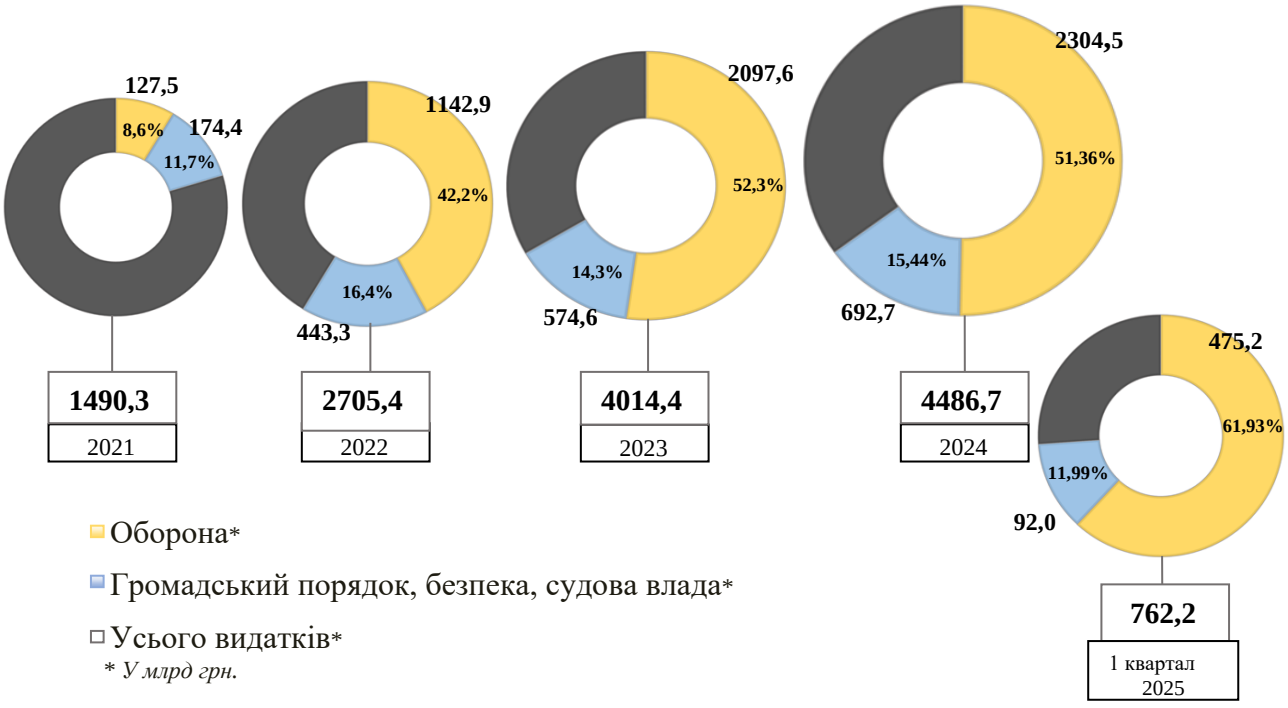



**Рисунок 2.** Зростання оборонних витрат України у 2021–2025 рр.

Структура оборонного бюджету воєнного часу характеризується домінуванням витрат на особовий склад та матеріальне забезпечення збройних сил, а також суттєвими вкладеннями коштів у нове озброєння.

На рис. 3 узагальнено розподіл видатків бюджету МО України у 2024 році за основними напрямами. Відповідно до цих даних близько 51% коштів було витрачено на утримання армії, ~42% – на закупівлю озброєнь, решту – на інфраструктурні й інші програми.

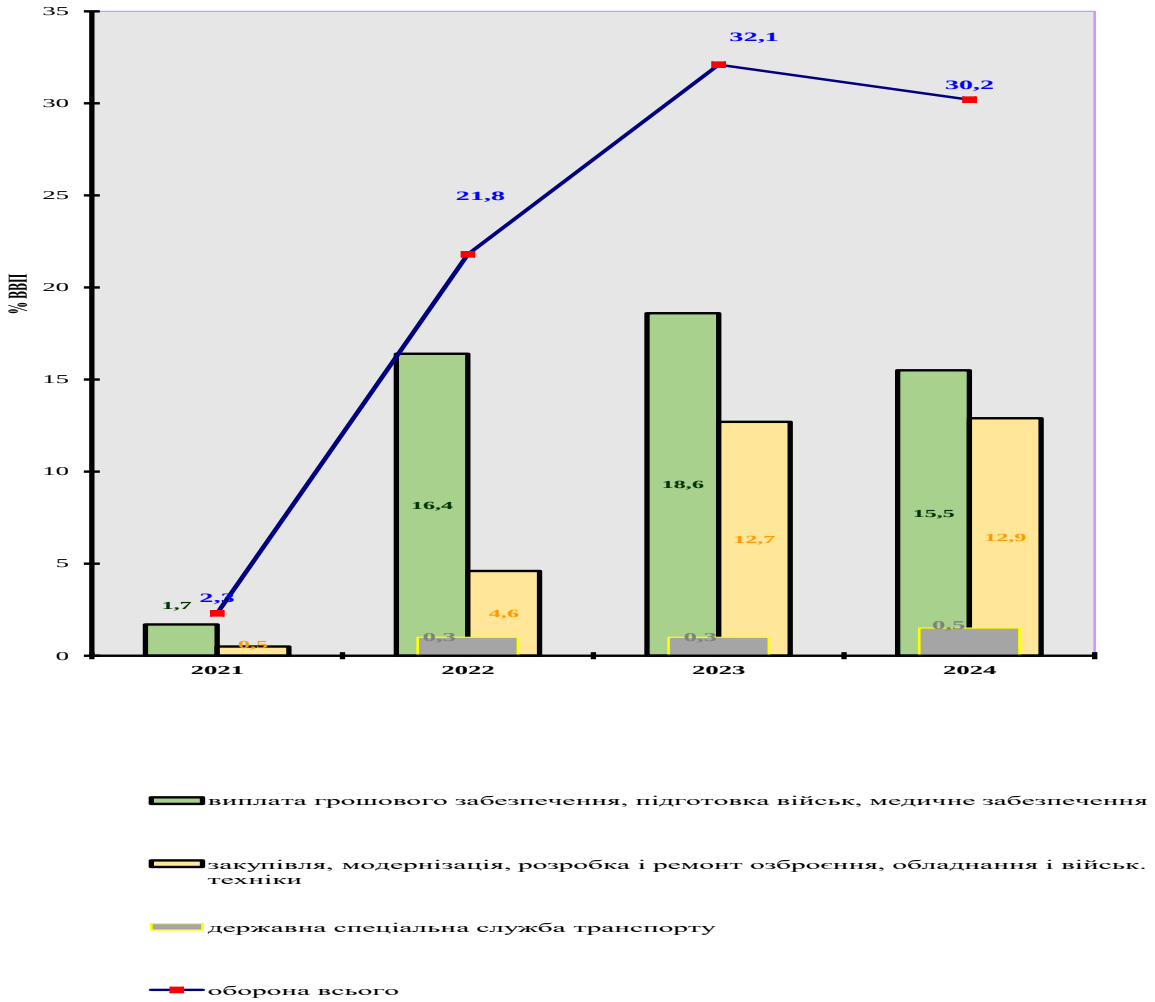



**Рисунок 3.** Бюджетне фінансування оборони та його складових у 2021–2024 роках

Варто зазначити, що значна частина оборонних видатків фінансується за рахунок дефіциту державного бюджету. У 2022 році різке зростання витрат призвело до дефіциту понад 20% ВВП, покритого емісією та зовнішньою допомогою [13]. Надалі уряд намагався уникати надлишкової емісії грошей через ризики інфляції, тому критичною стала міжнародна фінансова підтримка. За даними Міністерства фінансів, у 2023 році Україна отримала від партнерів 38,4 млрд дол. США для фінансування державного бюджету (табл. 1) [15].

**Таблиця 1.** Внесок союзників у перемогу України. Топ-10 країн

| Країна | Допомога від країни, % ВВП | Загальна сума, млрд дол. |
|---|---|---|
| Естонія | 1,26 | 0,54 |
| Латвія | 1,09 | 0,51 |
| Литва | 0,95 | 0,76 |
| Польща | 0,68 | 6,21 |
| Словаччина | 0,63 | 1,06 |
| Данія | 0,51 | 3,01 |
| Нідерланди | 0,44 | 7,24 |
| Фінляндія | 0,44 | 1,97 |
| Болгарія | 0,31 | 0,48 |
| Чехія | 0,36 | 1,57 |

Загалом від початку широкомасштабної агресії Україна отримала близько 267 млрд євро, або близько 80 млрд євро у кожен рік війни. Із них 49% – військова допомога, 44% – фінансова, 7% – гуманітарна [16].

Найбільшими донорами стали Європейський Союз (17,9 млрд дол.) та США (10,9 млрд дол.) – ці кошти витрачено на покриття заробітної платні, пенсій та інших бюджетних витрат, що дозволило державі спрямувати власні ресурси на оборону [15]. Частка кожного конкретного донора є надзвичайно малою, якщо порівнювати з розмірами їхніх економік. Так, Велика Британія, Німеччина, США виділяли на допомогу Україні не більш як 0,2% від свого ВВП. Для Франції, Іспанії та Італії цей показник ще нижчий – лише 0,1%.

Найбільше прямої допомоги за такими підрахунками Україні надали:

Естонія – 2,2% ВВП;

Данія – 2,17% ВВП;

Литва –1,8% ВВП;

Латвія – 1,53% ВВП;

Фінляндія – 0,98% ВВП;

Швеція – 0,92% ВВП;

Польща – 0,8% ВВП;

Нідерланди – 0,78% ВВП;

Норвегія – 0,75% ВВП;

Словаччина – 0,65% ВВП.

Тобто Сполучених Штатів немає навіть у десятці найбільших донорів України відповідно до їхньої економіки.

Власні доходи бюджету (податки, внутрішні запозичення) у воєнний час теж мобілізовано максимально: запроваджено військові облігації, уряд суттєво скоротив цивільні видатки. У підсумку частка оборонних витрат фінансується як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішньої підтримки. Це дозволяє Україні утримувати армію чисельністю сотні тисяч осіб та оснащувати її необхідним озброєнням, попри різке падіння економіки у 2022 році та значні втрати ВВП.

**Закупівлі для потреб оборони**

***Система оборонних закупівель та прозорість.*** Екстрені потреби воєнного часу вимагали швидких і масових закупівель для армії – від продовольства і обмундирування до зброї і боєприпасів. До 2022 року закупівлі для ЗС України здійснювалися переважно через відкриті тендерні процедури (система Prozorro) відповідно до [17]. Однак із початком широкомасштабного вторгнення багато тендерів були засекречені або переведені на прямі контракти через нагальність постачання. З одного боку, це прискорило забезпечення війська, з іншого – створило ризики зловживань.

***Антикорупційні реформи в закупівлях.*** У 2023 році МО України запровадило новий двоетапний механізм закупівель продовольства для ЗС України. По-перше, було запроваджено граничні ціни на основні продукти харчування для сил оборони, щоб унеможливити закупівлю за завідомо завищеними розцінками. По-друге, впроваджено двоступеневу систему закупівель: відтепер безпосереднім укладанням контрактів із постачальниками займається новостворена структура – Державний оператор тилу, тоді як МО України визначає потреби і контролює граничні ціни [18].

Така модель відповідає практиці країн – членів НАТО. Державний оператор тилу, очолюваний фахівцем в антикорупційній сфері, перебрав на себе забезпечення військ (харчі, обмундирування, пальне, медицина), тоді як власне МО України зосередилося на формуванні політики та нагляду. Одночасно було створено окрему Агенцію оборонних закупівель для централізації закупівель озброєння і техніки [19]. Отже, кризові явища стимулювали глибоку перебудову системи оборонних закупівель України відповідно до стандартів НАТО.

**Оборонно-промисловий комплекс України (вітчизняний ОПК)**

***Стан та мобілізація ОПК у воєнний час.*** Оборонно-промисловий комплекс України історично мав значний потенціал, однак до 2022 року перебував у стані тривалої реформи.

Збройна агресія вимагала різкого нарощування виробництва озброєнь і боєприпасів. На початку війни Україна стикнулася з дефіцитом власних виробничих потужностей за деякими критичними номенклатурами (особливо боєприпаси радянських калібрів, ракети, сучасні дрони тощо). Проте вже протягом 2022–2023 рр. вітчизняний ОПК здійснив прискорену мобілізацію. У 2023 році обсяги виробництва продовжили зростати. Для підтримки цього процесу уряд ухвалив рішення зобов'язати МО України викуповувати всю продукцію заводів з виготовлення боєприпасів (у межах потреб) і лише у разі нестачі звертатися до імпорту [20]. Такий підхід гарантує внутрішнім виробникам збут і стимули до нарощування виробництва.

***Корпоратизація та реформи галузі.*** Одночасно держава продовжила реформування структури самого ОПК, щоб підвищити його ефективність. Головний акцент у реформуванні ОПК було зроблено на трансформації державного концерну "Укроборонпром", що об'єднував основні державні оборонні підприємства. У червні 2023 р. концерн офіційно припинив існування в рамках перетворення на акціонерне товариство "Українська оборонна промисловість" [19].

Попри започатковану трансформацію, на початок 2024 р. реформа ОПК ще не була повністю завершена. Експерти відзначають, що затримка реформ створює ризики насамперед для розвитку співпраці із західними партнерами [20].

Ще одним викликом є кадрове та технологічне оновлення ОПК. Багато висококваліфікованих фахівців було втрачено, частина виробничих потужностей зруйнована бойовими діями або опинилася у прифронтовій зоні. Відповіддю на ці проблеми стало налагодження кооперації із західними виробниками зброї на території України, а також стимулювання приватних українських компаній до участі у виробництві продукції для потреб оборони.

Для масштабного розвитку високотехнологічного озброєння потрібні значні інвестиції та трансфер технологій, які можна залучити лише за умови продовження реформ та активної міжнародної співпраці.

**Міжнародна кооперація та імпортозаміщення.** Зважаючи на обмежені внутрішні ресурси, Україна активно шукає можливості виробляти озброєння спільно з іноземними партнерами.

Викликом для українського ОПК залишається імпортозаміщення ключових компонентів, які раніше постачалися з росії чи інших країн. За останні роки вдалося локалізувати виробництво порохів, вибухових речовин, електроніки для безпілотників. Однак деякі складні системи (наприклад, турбореактивні двигуни для ракет) все ще потребують кооперації із західними виробниками.

Через російські удари, які неодноразово були націлені на оборонні підприємства, Україна була змушена розосередити виробництва і частково перенести їх у підземні або захищені локації. Це ускладнює і здорожчує процес виробництва. Проте, попри всі труднощі, оборонна промисловість України нарощує випуск: у 2023 році обсяги виробництва ОПК України зросли на 28% порівняно з 2021 роком, а за окремими напрямами (боєприпаси, БпЛА) – у рази [13]. Це є вагомим досягненням оборонного менеджменту в економічній сфері.

На цьому етапі є брак фінансування виробничих потужностей, проте, згідно з даними МО України, лише за 2023–2024 роки українське виробництво артилерійських систем, протитанкової зброї, бронетранспортерів та боєприпасів збільшилося вдвічі. У 2025 році виробничі потужності ОПК України можуть сягнути 35 мільярдів доларів (у 2022 році цей показник становив лише 1 мільярд доларів). У 2023 році обсяги виробництва ОВТ збільшилися до 9 мільярдів власних коштів на доповнення до 1,5 мільярда доларів іноземних інвестицій, а в 2024 році ця сума становила вже близько 20 мільярдів доларів.

**Міжнародна допомога**

***Обсяги та значення зовнішньої підтримки.*** Міжнародна військова та фінансова допомога стала вирішальним фактором виживання України в цій війні. За оцінками

Пентагона, станом на початок 2025 року загальна вартість наданої США безпекової допомоги Україні перевищила 65 млрд доларів (рис. 4) [16].

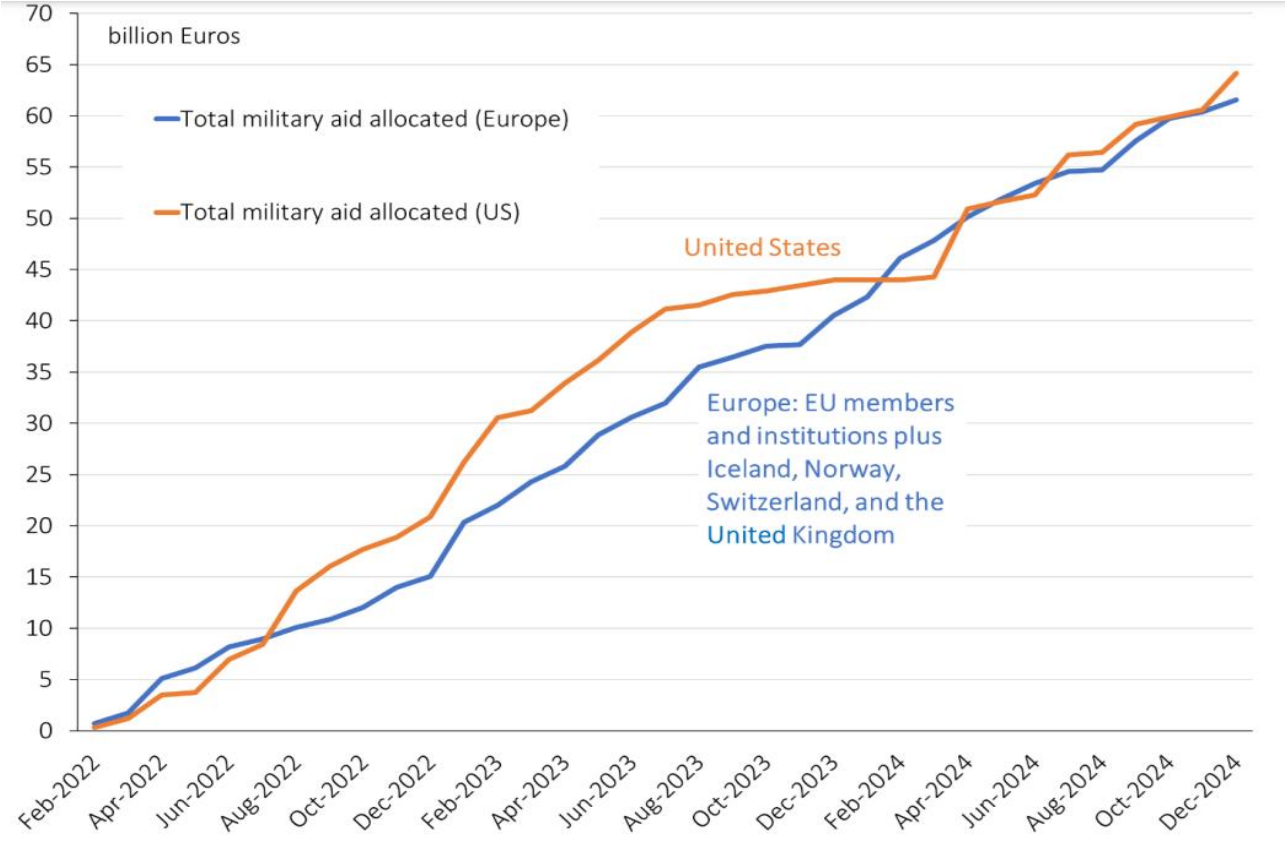



**Рисунок 4.** Оцінка військової допомоги, наданої Україні від США та країн Європи. Інфографіка Кільського інституту

Це більше, ніж військовий бюджет більшості європейських країн. Європейський Союз та його держави-члени сумарно забезпечили зіставні обсяги підтримки. Згідно з аналітичними даними 47% усієї міжнародної допомоги Україні (в широкому розумінні, включаючи фінансову і військову) у 2022–2023 рр. припадає саме на країни ЄС, тоді як частка США становить близько 43% [15].

Міжнародна допомога має дві основні складові: пряма військова допомога (постачання зброї, боєприпасів, техніки, навчання військових) і фінансова підтримка (гранти та кредити, що дозволяють Україні утримувати макроекономічну стабільність та фінансувати бюджетний дефіцит воєнного часу). Обидві складові тісно пов'язані: зовнішні гранти до державного бюджету ($38,4 млрд у 2023 р. загального фонду) дають змогу Україні виплачувати зарплати військовим і пенсії, не вдаючись до надмірної емісії, тоді як поставки сучасного озброєння безкоштовно або на пільгових умовах значно посилюють бойові спроможності ЗС України. Отже, союзницька допомога фактично компенсує економічну слабкість України порівняно з агресором, вирівнюючи ситуацію в ресурсному забезпеченні ЗС України.

**Структура військової допомоги.** За 2022–2024 рр. Україна отримала різноманітне озброєння від більш ніж 30 країн. США зосередилися на постачанні високотехнологічних систем. Європейські країни передали велику кількість важкої техніки радянського та натівського зразка: танки (понад 300 одиниць, включно з ~100 Leopard 2 із різних країн та десятками інших моделей), бойові машини піхоти (тисячі одиниць, зокрема Marder, Bradley, CV90), артилерійські системи (гаубиці PzH 2000, CAESAR, САУ Krab та інші), системи ППО (SAMP/T, IRIS-T, Gepard) і т. ін. (рис. 5).




**Рисунок 5.** Зброя, отримана Україною від західних партнерів

Кількісно найбільше зброї надали США, Польща, Велика Британія, Німеччина, Канада, а серед міжнародних програм виділяється Європейський фонд миру (EPF), через який ЄС фінансує закупівлю зброї для України (рішенням 2023 р. його бюджет збільшено до €5 млрд на рік для України). Українські військові отримали також значну гуманітарну допомогу військового характеру – екіпіровку, медичне обладнання, спорядження, пальне тощо, що надійшла як від урядів, так і в результаті приватних ініціатив. Одним з унікальних феноменів стала світова волонтерська підтримка: сотні мільйонів доларів зібрано через фонди і платформи для закупівлі дронів, автомобілів, тепловізорів для української армії. Хоча це поза державною системою менеджменту, але суттєво доповнює офіційну допомогу.

**Виклики міжнародної підтримки.** Попри значні обсяги, міжнародна допомога має свої проблемні аспекти. По-перше, вона залежить від політичної волі країн-донорів, що може змінюватися. Наприклад, наприкінці 2023 року виникла пауза з новим пакетом допомоги США на суму ~$60 млрд через політичні дискусії в Конгресі. У Європі зміна уряду в Словаччині призвела до заяв про припинення військової допомоги Україні, угорська влада систематично блокує окремі спільні програми ЄС. Такі фактори створюють невизначеність щодо сталості зовнішньої підтримки. По-друге, логістика і швидкість постачання озброєнь інколи не відповідають темпам подій на фронті – рішення про надання сучасних танків чи винищувачів ухвалювалися партнерами після тривалих дебатів й із запізненням. По-третє, виникає потреба в ефективній інтеграції переданих систем у структуру ЗС України: необхідні навчання особового складу за кордоном, адаптація інфраструктури (скажімо, перехід на натовські калібри потребує переобладнання частини арсеналів і технічних баз). Усі ці питання потребують від українського оборонного менеджменту високого рівня координації та стратегічного планування. Зокрема, уряд України розробив середньостроковий план оборонних закупівель із урахуванням очікуваної міжнародної допомоги, щоб уникнути дублювання або нестачі за певними напрямами. Крім того, Україна докладає зусиль для звітності та прозорості використання західної допомоги, усвідомлюючи, що довіра донорів є критичною. У 2023 році було започатковано систему обліку озброєнь “Logfas” за стандартами НАТО, яка дозволяє відстежувати кожну одиницю отриманої техніки, – це підвищує довіру партнерів.

Отже, міжнародна допомога стала невід'ємною складовою економічного забезпечення оборони України. Без неї власних ресурсів країни було б недостатньо для ведення тривалої виснажливої війни. Водночас залучення такої допомоги ставить перед менеджментом завдання ефективно її використати та зберегти політичну підтримку союзників. Україна намагається продемонструвати максимальну віддачу від отриманих ресурсів на полі бою, що своєю чергою мотивує партнерів до подальшої підтримки.

Аналіз економічної складової оборонного менеджменту України у воєнний період виявляє низку системних викликів. **Перший** із них – надзвичайне бюджетне навантаження. Видатки на оборону перевищують можливості національної економіки, що призводить до гігантського дефіциту бюджету (понад 1 трлн грн у 2023 р.) [14]. Це робить Україну залежною від зовнішнього фінансування та змушує акумулювати борги. У довгостроковій перспективі обслуговування цих боргів та відновлення економіки після війни стане окремим випробуванням. **Другий** виклик – підтримання балансу між швидкістю і прозорістю оборонних закупівель. Воєнний час диктує необхідність миттєво реагувати на потреби фронту, але водночас суспільство вимагає належного контролю за витрачанням коштів. Будь-які корупційні скандали підривають довіру як громадян, так і іноземних донорів. Тому надзвичайно важливо довести до успіху започатковані реформи – забезпечити повноцінне функціонування Державного оператора тилу та Агенції оборонних закупівель, впровадити електронні каталоги і відкриту звітність там, де це можливо, без шкоди для таємниці.

**Третій** комплекс проблем пов'язаний із обмеженістю внутрішніх виробничих потужностей. Попри поступове зростання, український ОПК усе ще не здатен повністю задовольнити потреби фронту у критичних видах озброєнь (наприклад, ракети ППО, сучасні літаки тощо). Доводиться покладатися на імпорт та допомогу, що не завжди передбачувано. Необхідно розробити стратегію розвитку оборонної промисловості на післявоєнний період, яка включатиме модернізацію підприємств, підготовку кадрів, трансфер технологій із країн-партнерів. **Четвертий** виклик – кадровий та інституційний. Ведення війни виснажує не лише матеріальні, а й людські ресурси. Потрібно забезпечити достатнє фінансування грошового забезпечення військових, щоб утримати кадровий склад армії від відтоку в приватний сектор чи за кордон після війни. Одночасно слід зміцнювати інституції оборонного менеджменту: підвищувати спроможність МО України та ГШ ЗС України планувати бюджет і закупівлі на основі аналізу оборонних потреб, запроваджувати сучасні IT-системи управління ресурсами (ERP) у війську, розвивати цивільний демократичний контроль.

Окремо варто згадати питання щодо ефективності використання міжнародної допомоги. Україна має максимально результативно застосувати надані ресурси для досягнення перелому у війні. Уже нині видно пряму кореляцію: посилення озброєння (артилерія, бронетехніка, ППО) завдяки союзникам дозволило успішно провести оборонні та наступальні операції восени 2022-го і влітку 2023 року. Це аргумент для подальших інвестицій у перемогу України. Таким чином, частина оборонного менеджменту – це й дипломатична робота, і звітування перед партнерами, й інформаційна політика, яка доводить ефективність допомоги (приміром, регулярні брифінги, де демонструється, скільки цілей збито з наданих систем ППО, скільки територій звільнено за підтримки західних танків тощо).

Насамкінець, **стратегічним викликом** є планування післявоєнного відновлення сектору безпеки і оборони. Після закінчення бойових дій перед Україною постане завдання утримувати боєздатну армію та водночас переключити частину ресурсів на відбудову країни. Уже зараз експерти обговорюють, який рівень військових видатків буде прийнятним у мирний час та як інтегрувати український ОПК в європейський ринок озброєнь. Економічна стійкість оборонного сектору вимагатиме продовження реформ – зокрема запровадження середньострокового бюджетного планування оборони, створення стабілізаційних фондів, участі України в програмах спільних європейських закупівель зброї.

**Висновок (Conclusion)**

Економічна складова оборонного менеджменту України під час російсько-української війни характеризується надзвичайним напруженням ресурсів та одночасно масштабною трансформацією системи управління цими ресурсами. Аналіз показав, що Україна різко збільшила фінансування оборони – частка військових видатків у ВВП зросла до більш ніж чверті, а у структурі бюджету – до половини і більше [14]. Це стало можливим завдяки мобілізації внутрішніх доходів і безпрецедентній міжнародній підтримці. Водночас такі обставини висвітлили проблеми: недоліки старої системи закупівель, вразливість економіки до шоків, недостатню автономність ОПК. У відповідь держава здійснила низку важливих реформ – від нових механізмів оборонних закупівель (через Державного оператора тилу та Агенцію оборонних закупівель) до корпоратизації підприємств ОПК та залучення іноземних партнерів до виробництва озброєнь. Ці кроки вже принесли перші позитивні результати у вигляді покращення забезпечення ЗС України і зниження корупційних ризиків.

Утім, перед оборонним менеджментом залишаються значні виклики. Необхідно забезпечувати стійке фінансування армії в умовах падіння економіки, зберігати довіру суспільства через прозоре й ефективне витрачання кожної гривні оборонного бюджету, продовжувати нарощувати власний промисловий потенціал попри удари ворога і технологічні обмеження. Важливою є західна підтримка – збереження політичної волі та єдності західних союзників у допомозі Україні до повної перемоги. Економічні аспекти відіграватимуть величезну роль і в післявоєнний період: від того, наскільки раціонально буде використано нинішні ресурси, залежать і швидкість відновлення, і місце України в повоєнній архітектурі європейської безпеки.

Підсумовуючи, можна констатувати: Україна витримала перший, найтяжчий удар завдяки мобілізації всіх доступних економічних ресурсів та колективній підтримці світової спільноти. Надалі завданням оборонного менеджменту є перехід від режиму кризового реагування до стратегічного планування, щоб забезпечити довгострокову обороноздатність держави на основі сталого розвитку економіки. Вивчення і врахування уроків 2022–2024 років допоможе посилити інституційну спроможність України ефективно керувати фінансовою і промисловою складовими оборони, що є невід'ємною умовою досягнення перемоги та збереження державності.

**Рекомендації (Recommendations)**

Матеріали статті може бути використано для розроблення державної політики у сфері оборонного менеджменту, а також освітніми й науковими закладами, органами державної влади та військовими структурами, причетними до вирішення питань щодо оборонного менеджменту.

Перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення місця та ролі економічних складових оборонного менеджменту у післявоєнному відновленні України, розвитку ЗС України, а також дослідження перспектив ліквідації технологічного відставання вітчизняного оборонно-промислового комплексу.

**Використані джерела**


1. Tkachuk, N. M. (2020). *Specifics of financing defense expenditures in Ukraine*. http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6438/13291-1?inline=1
2. Novytskyi, A. M., Novytska, N. B., & Pryimachenko, D. V. (2024). Organization of public-legal control over the utilization of Ukraine's state budget funds allocated for national security, defense, and small business support. *Legal Scientific Electronic Journal, 1,* 430–433. http://www.lsej.org.ua/1_2024/101.pdf
3. Soldatenko, O. V. (2023). Funding the Armed Forces of Ukraine under martial law: Eurointegration vector. *Scientific Herald of Uzhhorod National University. Law Series, 80* (1), 576–581. http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/297184/290100

4. Shchypanskyi, P. V., Sahaniuk, F. V., & Mudrak, Yu. M. (2021). Defense management: Approaches to managing defense planning processes. *Collection of Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies, NDU of Ukraine*, *1* (71), 52–58. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvsd_2021_1_10
5. Bucur-Marcu, H., Fluri, P., & Tagarev, T. (2010). *Defense management: An introduction*. *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF). Security and Defense Management Series, 1*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf
6. Surkov, O. O., & Tsurko, Yu. V. (2024). Specifics of defense management in the U.S. Department of Defense. *Collection of Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies, NDU of Ukraine*, *1* (80), 34–40. http://znp-cvsd.nuou.org.ua/article/view/305486/297089
7. Koretskyi, A., Sotnyk, V., Mohylevska, V., & Boyko, R., et al. (2023). Essential characteristics and the necessity of legal regulation of defense resource management mechanisms. *Social Development and Security*, *13* (1), 83–96. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2013726
8. Poliaiev, A. I. (2020). Certain aspects of implementing defense management in defense agencies of NATO member states. *Collection of Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies, NDU of Ukraine*, *3* (70), 70–74. http://znp-cvsd.nuou.org.ua/article/view/223664/223907
9. Pantelieieva, N. M., Khutorna, M. E., & Honcharenko, O. O. (2024). Financial management in national defense. *Testing and Certification*, *1* (3), 102–118. https://doi.org/10.37701/ts.03.2024.14
10. Nalyvaiko, A., & Poliaiev, A. (2021). Approaches to developing a functional model of defense management. *Social Development and Security*, *11* (3), 20–29. http://nbuv.gov.ua/UJRN/socdevsec_2021_11_3_4
11. Semenenko, O., Onofriichuk, P., Chernyshova, I., & Ostapets, O., et al. (2021). Methodological fundamentals of defense resource management in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, *11* (5), 98–110. https://media.neliti.com/media/publications/545556-methodological-fundamentals-of-defense-r-ee633546.pdf
12. Semenenko, O., Ostapets, O., Onofriichuk, P., & Moskalenko, I., et al. (2021). Modern features of formation and development of the defense resource management system in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, *11* (2), 125–140. https://media.neliti.com/media/publications/543824-modern-features-of-formation-and-develop-10f61d1b.pdf
13. Sakhno, A. (2024). *Money for the strong: How Ukraine's defense budget has changed since the beginning of the war*. https://www.rbc.ua/rus/news/groshi-silnih-k-zminyuvavsya-oboronniy-byudzhet-1732120941.html
14. *How much state budget funding went to security and defense in 2023* – Ministry of Finance responded. (2024). https://suspilne.media/666746-aka-suma-vidatkiv-z-derzbudzetu-ukraini-jsla-na-bezpeku-j-oboronu-v-2023-roci-u-minfini-dali-vidpovid/
15. How much assistance and from whom Ukraine received in 2023. (2024). https://finance.ua/ua/goodtoknow/dopomoga-ukraini-2023
16. Nedashkivskyi, V. (2025). *How much aid Ukraine received from the US and other allies.* https://biz.censor.net/resonance/3537928/chy-diyisno-ssha-nadaly-ukrayini-350-500-milyardiv
17. Law of Ukraine (2020). "*On Defense Procurement"* (as amended). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text
18. Tsarevskyi, D. (2024). *Ministry of Defense of Ukraine introduced new procurement procedures after the "17 hryvnia eggs" scandal: what changed?* https://zaborona.com/mo-

ukrayiny-vvelo-novu-proczeduru-zakupivel-pislya-skandalu-z-yajczyamy-po-17-grn-shho-zminylosya/
19. Ministry of Defense of Ukraine. (2023). *Procurement activities of the MoD*. https://mod.gov.ua/diyalnist/zakupivelna-diyalnist
20. Omelchenko, K. (2023). *Ukroboronprom plans to ramp up ammunition production.* https://rubryka.com/2023/05/15/ukroboronprom-planuye-narostyty-vyrobnytstvo-snaryadiv/
21. Kramarenko, D. (2023). *Corporation instead of a concern: What is known about Ukroboronprom's reform and why it is needed*. https://www.rbc.ua/rus/news/korporatsiya-zamist-kontsernu-shcho-vidomo-1688037575.html
22. Center for Army, Conversion, and Disarmament Studies (2024, 6 Decemb.). The issue of incomplete reforming of the state sector of the defense industry. *Defense Industry Courier*. https://opk.com.ua/проблема-незавершеного-реформування/#:~:text