

УДК 658:355.01

JEL Classification: H56, L64, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).139-146](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).139-146)

І.О. Андрощук, канд. екон. наук, доцент

Д.С. Шульга, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу

Метою статті є дослідження особливостей управління підприємствами оборонно-промислового комплексу України в умовах воєнного часу та обґрунтування концептуальних засад забезпечення їх стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного функціонування. Актуальність дослідження зумовлена стратегічною роллю оборонно-промислового комплексу у зміцненні обороноздатності держави, забезпеченні економічної стійкості та формуванні передумов післявоєнного відновлення України. Особливу увагу приділено впливу безпекових викликів, розвитку міжнародної кооперації та нових форматів партнерства, зокрема в межах ініціативи Drone Deal.

У процесі дослідження використано методи аналізу та узагальнення наукових джерел, системний підхід, логічне моделювання і концептуальне проєктування. Проаналізовано сучасний стан розвитку оборонно-промислового комплексу України та визначено основні проблеми його функціонування. Встановлено, що зростання виробничих спроможностей галузі супроводжується кадровими, інвестиційними, технологічними та воєнними викликами. На основі отриманих результатів розроблено концептуальну модель управління підприємствами оборонно-промислового комплексу.

За результатами дослідження встановлено, що ефективне управління підприємствами оборонно-промислового комплексу потребує впровадження адаптивних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення безперервності виробництва, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та розвитку інноваційного потенціалу. Обґрунтовано доцільність використання державного регулювання, оборонного планування, цифровізації управління, фінансових механізмів підтримки, проєктного менеджменту та державно-приватного партнерства як ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств галузі. Перспективами подальших досліджень визначено розробку методичного інструментарію оцінювання ефективності управління та моделей ризик-орієнтованого управління в умовах воєнних загроз.

оборонно-промисловий комплекс, підприємства ОПК, управління підприємствами, воєнний стан, обороноздатність, національна безпека, стійкість, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, Drone Deal, міжнародна кооперація, оборонна промисловість

Постановка проблеми. Дослідження проблемних аспектів управління підприємствами оборонно-промислового комплексу є досить актуальним з огляду на зростання ролі таких підприємств в умовах триваючої військової агресії та в контексті забезпечення національної безпеки і формування економічної стійкості України в подальшому. Сучасний етап розвитку вітчизняного оборонно-промислового комплексу характеризується не лише необхідністю нарощування виробничих потужностей, а й потребою у впровадженні нових управлінських підходів, які здатні забезпечити високу адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність підприємств даної галузі. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває у зв'язку з реалізацією міжнародної ініціативи Drone Deal, започаткування якої передбачає новий формат довгострокового партнерства між Україною та іноземними державами у сфері оборонної промисловості, основою якого виступає багаторівнева система співпраці, яка охоплює обмін експертизою, розвиток інноваційних технологій, спільні дослідницькі проєкти, інвестиційну підтримку, створення виробничих ланцюгів та реалізацію спільних промислових проєктів. Поряд із тим, модель Drone Deal формує нові вимоги до систем управління підприємствами оборонно-промислового комплексу, які мають досягти ефективної інтеграції у глобальні виробничі та інноваційні мережі.

Крім того, актуальним аспектом виступає необхідність розширення міжнародної кооперації України із зарубіжними партнерами, в межах якої передбачено реалізацію довгострокових програм промислового співробітництва, спільне виробництво високотехнологічної продукції, залучення інвестицій та розвиток інноваційної інфраструктури.

Водночас, ефективність функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу дедалі частіше залежить від спроможності їх систем управління своєчасно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, забезпечувати оперативне впровадження інновацій, розвивати сталі міжнародні партнерства та підтримувати резильєнтність в умовах високої невизначеності. Таким чином, дослідження особливостей управління підприємствами оборонно-промислового комплексу України в умовах воєнного часу є важливим як з точки зору забезпечення обороноздатності держави, так і з огляду на потребу формування сучасної моделі розвитку оборонно-промислового комплексу, який буде інтегрованим у міжнародний безпековий та інноваційний простори.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей оборонно-промислового комплексу України є надзвичайно актуальним у сучасній науковій розвідці, особливо з моменту повномасштабного вторгнення на територію України, що відображає зростання кількості наукових публікацій в межах даної проблематики. Так, зокрема, наукові результати Н. Аванесової, Т. Колодяжної та Г. Семенової акцентують увагу на важливості інноваційного підходу до модернізації підприємств оборонно-промислового комплексу України та їх адаптації до нових викликів [1]. Тоді як науковий пошук В. Гмирі, О. Костюк, Л. Федоришиної, М. Галабурди та Д. Загребельного [2], сфокусовано на визначенні проблем, перешкод та факторів сприяння інноваційному розвитку оборонно-промислового комплексу. Поряд із тим, важливим науковим результатом їх пошуку є те, що авторами було запропоновано розглядати військові інновації не лише у якості події чи пілотного зразку, але й як системний процес.

С. Давимука досліджує концептуальні засади та практику формування інноваційної екосистеми оборонної промисловості України, беручи до уваги встановлені фактори, що системно впливають на даний процес. Як результат, автор обґрунтовує необхідність застосування концептуальних засад інноваційних екосистем для формування сучасної моделі розвитку оборонної промисловості України як інструменту підвищення рівня її технологічності [3].

Необхідність комплексного розгляду економічних аспектів оборонного менеджменту з точки зору фінансового забезпечення підприємств оборонно-промислового комплексу є об'єктом дослідження В. Дідіченко, В. Череп, П. Толок, В. Горгуленко та М. Ярмольчик, в межах якого авторами було визначено основні виклики, які притаманні даному сектору у поточному періоді, а саме: високий рівень дефіциту бюджету, ризики корупції у системі оборонних закупівель, обмеженість виробничих потужностей оборонно-промислового комплексу та залежність від зовнішньої фінансової допомоги [4].

А. Дунська у науковому дослідженні вивчала стратегічні вектори трансформації вітчизняного оборонно-промислового комплексу в умовах глобальних безпекових викликів та активної фази збройної агресії, як результат автором було сформовано нову парадигму «мережево-центричного оборонного виробництва», яка базується на чотирьох стратегічних стовпах, а саме: критична роль цифрової екосистеми та впровадження «цифрових двійників»; необхідність інституційної реформи; потенціал впровадження методів Lean та Agile та пріоритетність інвестицій у людський капітал та цифрову кодифікацію бойового досвіду [5].

У роботі В. Захарченко та В. Швагірева надано методичний підхід до оцінки стійкості суб'єктів господарювання в оборонних галузях промисловості, в основу якого покладено комплексне вирішення проблем оборонно-промислового комплексу. Встановлено, що стійкість оборонно-промислового комплексу як соціально-економічної системи визначається рівнем розвитку його виробничо-технологічного потенціалу, ефективністю використання ресурсів та здатністю до адаптації як в умовах зовнішніх, так і внутрішніх викликів [6].

В. Коваль у своїх дослідженнях аналізує особливості проєктного управління високотехнологічними підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації, обґрунтовуючи необхідність переходу від інертних моделей до стратегії «планування на випередження», де економічна стійкість стає невід'ємною частиною національної безпеки [7].

О. Кокорева та А. Миронов А. в межах наукової розвідки виявили критичну диспропорцію між масштабними оборонними витратами, зокрема 34% ВВП у 2024 році та відносно низьким рівнем інвестицій у R&D, а саме: 0,43% ВВП проти середніх 2,22% у ЄС, що, в свою чергу створює значні ризики для довгострокової інноваційної стійкості та потребує розробки комплексної державної політики у сфері підтримки науки й технологій. Поряд із тим, констатовано, що системоутворюючим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу є інтелектуальний потенціал, який включає людський, організаційний та інноваційний капітал [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних авторів підкреслює актуальність запропонованої проблематики управління підприємствами оборонно-промислового комплексу України в умовах воєнного часу. Так, зокрема, наукові розвідки вітчизняних вчених охоплюють широкий спектр аспектів, які пов'язані з модернізацією підприємств оборонно-промислового комплексу, забезпеченням їх подальшого інноваційного розвитку, формуванням інноваційних екосистем, удосконаленням фінансового забезпечення, необхідності підвищення рівня стійкості, а також пошуком ефективних моделей управління в умовах високої невизначеності та безпекових викликів. Значну увагу науковці приділяють проблемним аспектам цифрової трансформації оборонного виробництва, впровадженню новітніх управлінських підходів, ролі людського та інтелектуального капіталу. Водночас результати проведених наукових пошуків свідчать про доцільність подальшої наукової розвідки, яка стосується дослідження механізмів управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах масштабної трансформації сектору національної безпеки та оборони.

Особливого значення набувають проблемні аспекти забезпечення стійкості діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу, розширення їх участі у міжнародних оборонно-виробничих ланцюгах створення вартості, активізації інноваційних процесів та розвитку нових форматів партнерства між державою, бізнесом і міжнародними організаціями. Таким чином, дослідження особливостей управління підприємствами оборонно-промислового комплексу України в умовах воєнного часу є своєчасним та актуальним не лише з позицій забезпечення обороноздатності, а й в контексті формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої та стійкої моделі довгострокового розвитку вітчизняної оборонної промисловості в умовах повоєнного відновлення.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення особливостей управління підприємствами оборонно-промислового комплексу України в умовах воєнного часу з метою формування концептуальних засад забезпечення їх стійкого,

інноваційного та конкурентоспроможного функціонування як основи зміцнення обороноздатності держави та післявоєнного відновлення України

Виклад основного матеріалу. Як свідчать офіційні дані, оприлюднені Радою національної безпеки і оборони України, станом на початок 2026 року оборонно-промисловий комплекс України демонструє високі темпи розвитку, зокрема прогнозні виробничі спроможності галузі були оцінені у розмірі 55 млрд дол. США, що свідчить про суттєве нарощування виробничого потенціалу, з огляду на те, що у порівнянні з даними від початку повномасштабного вторгнення цей показник зріс у 55 разів [9].

Нині 70-80% військової техніки виробляється в межах країни [11], що свідчить не лише про переорієнтування оборонно-промислового комплексу України, а, у першу чергу, про нарощення власного експортного потенціалу завдяки впровадженню інноваційних технологій вітчизняними підприємствами, які активно розвиваються.

Поряд із тим, не дивлячись на стрімке зростання виробничих потужностей оборонно-промислового комплексу України, для функціонування підприємств характерними є низка системних проблем, найбільш вагомими з яких виступають такі: дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатнє завантаження окремих виробничих потужностей, обмежені можливості залучення інвестицій, потреба у технологічній модернізації виробництва, недосконалість інституційного середовища та високий рівень воєнних ризиків [10], що в сукупності зумовлює потребу в удосконаленні механізмів управління сучасними підприємствами оборонно-промислового комплексу та пошуку нових підходів до забезпечення їх стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку. Саме тому, доцільним є розробка концептуальної моделі управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу, графічне зображення якої подано на рис. 1.

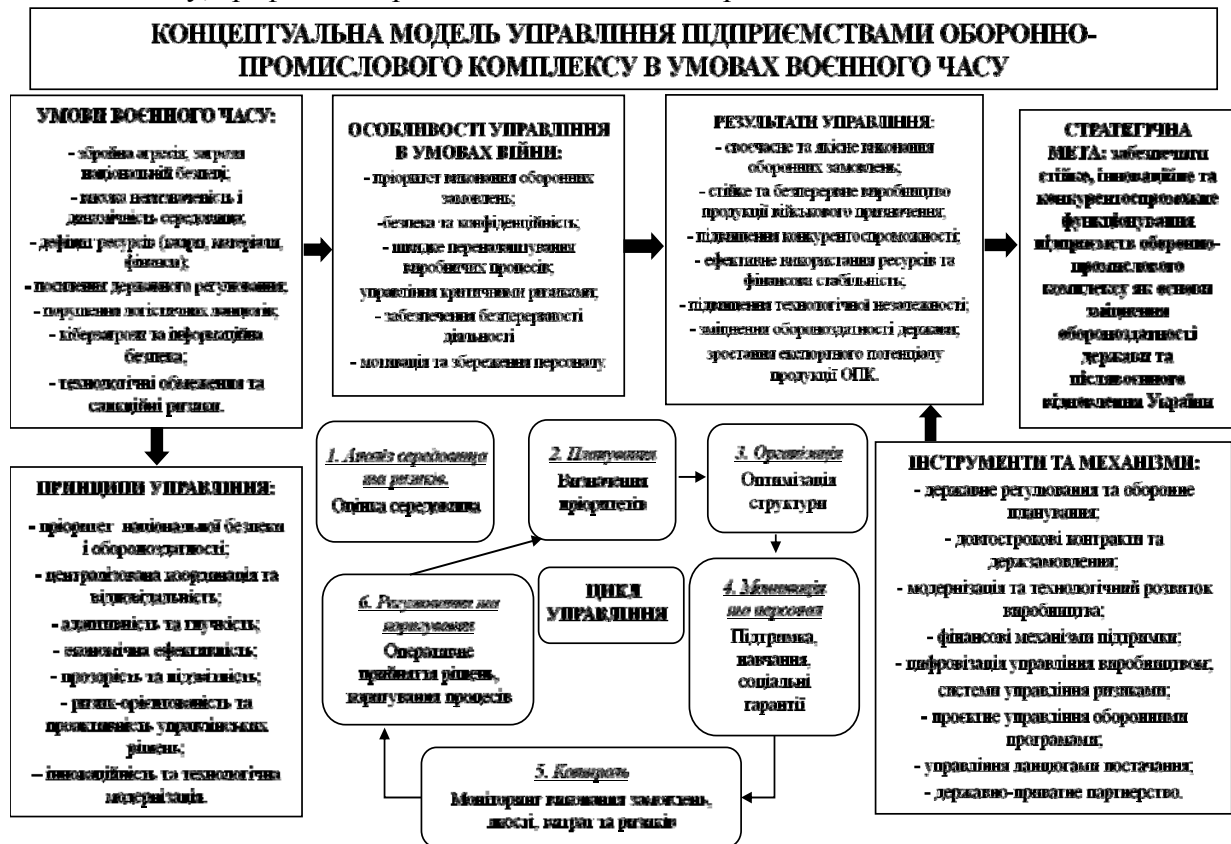


Рисунок 1 - Концептуальна модель управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу

Джерело: сформовано авторами

Рис. 1 демонструє концептуальну модель управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу, яку було розроблено на засадах системного підходу до забезпечення їх стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного функціонування. В основу запропонованої моделі покладено вплив зовнішнього середовища, серед ознак якого збройна агресія, високий рівень невизначеності та динамічності, дефіцит кадрових, матеріальних і фінансових ресурсів, посилення державного регулювання, порушення логістичних ланцюгів, наявність кіберзагроз та технологічних обмежень. Саме сукупність вищеподаних детермінантів формує ключові особливості функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу та визначає необхідність впровадження адаптивних управлінських підходів, які дадуть змогу забезпечити не лише сталість, а й довгострокову перспективу подальшого зростання економічної спроможності оборонно-промислового комплексу.

Концептуальна модель базується на принципах пріоритетності національної безпеки та обороноздатності, централізованої координації та відповідальності, адаптивності, економічної ефективності, прозорості, ризик-орієнтованості та інноваційної модернізації, які у сукупності дають змогу забезпечити формування ефективної системи управління, яка здатна оперативно реагувати на виклики воєнного часу та підтримувати безперервність виробничих процесів, що є вкрай важливим в сучасних умовах функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу.

Особливостями управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу визначено пріоритетність виконання оборонних замовлень, забезпечення безпеки та конфіденційності виробничих процесів, швидке переналаштування виробництва відповідно до потреб національної безпеки й оборони, управління критичними ризиками, підтримка безперервності діяльності та збереження кадрового потенціалу, які обумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучких, адаптивних, моделей управління, ефективністю яких є здатність забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень та ефективне використання наявних ресурсів.

В основі концептуальної моделі покладено цикл управління, який включає аналіз середовища та ризиків, планування пріоритетів, організацію діяльності шляхом оптимізації структури, управління персоналом через мотивацію та управління талантами, контроль результатів та коригування управлінських процесів. Як результат, запропонований управлінський цикл забезпечує безперервність впливу та створює передумови для своєчасного коригування діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Система інструментів та механізмів, серед яких державне регулювання та оборонне планування, довгострокові контракти та державні замовлення, модернізація виробництва, цифровізація управління, фінансові механізми підтримки, управління ризиками, проєктний менеджмент, управління ланцюгами постачання та державно-приватне партнерство, які у сукупності дають змогу підвищити ефективність функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу та посилити їх адаптивність в умовах воєнних викликів, визначає практичну значущість авторської моделі.

Результатом функціонування концептуальної моделі є своєчасне виконання оборонних замовлень, забезпечення безперервності виробництва продукції військового призначення, підвищення конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу, зміцнення їх фінансової стабільності, розвиток технологічної незалежності та зростання експортного потенціалу. Як наслідок, досягнення стратегічної мети, а саме: забезпечення стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного функціонування підприємств оборонно-промислового

комплексу як основи зміцнення обороноздатності держави та післявоєнного відновлення України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дозволило констатувати, що в умовах воєнного часу підприємства оборонно-промислового комплексу України набувають стратегічного значення не лише як складова забезпечення обороноздатності держави, але й як один із ключових чинників економічної стійкості та повоєнного відновлення країни. Встановлено, що сучасний етап розвитку вітчизняного ОПК характеризується одночасним нарощуванням виробничих спроможностей та необхідністю подолання низки системних проблем, серед яких найбільш вагомими є дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість інвестиційних ресурсів, потреба у технологічній модернізації виробництва, порушення логістичних ланцюгів, високий рівень воєнних ризиків та необхідність адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Визначено, що ключовими особливостями управління підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного часу, які безпосередньо впливають та їх функціонування, є: пріоритетність виконання оборонних замовлень, забезпечення національної безпеки та конфіденційності виробничих процесів, оперативне переналаштування виробництва відповідно до наявних потреб, управління критичними ризиками, підтримка безперервності діяльності та збереження кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що рівень ефективності функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу залежить від впровадження адаптивних управлінських підходів, основою яких є оперативне прийняття рішень, інноваційний розвиток та підвищення рівня організаційної стійкості.

Особливого значення в сучасних умовах воєнного часу набуває розвиток та поглиблення міжнародного співробітництва у сфері оборонної промисловості, а саме в межах ініціативи Drone Deal, яка створює передумови до інтеграції вітчизняних підприємств до міжнародних виробничих та інноваційних мереж, сприяє залученню інвестицій, трансферу технологій і розширенню експортного потенціалу оборонного сектору, що, у свою чергу, формує нові вимоги до систем управління підприємствами оборонно-промислового комплексу та посилює значення інноваційної складової їх подальшого розвитку.

Розробка методичного інструментарію оцінки ефективності управління підприємствами оборонно-промислового комплексу та формування моделей ризик-орієнтованого управління в умовах воєнних загроз можуть слугувати перспективою подальших наукових розвідок.

Список літератури

1. Аванесова Н., Колодяжна Т., Семенова Г. Стратегічна платформа економічного розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 20. Частина 1. 2018. С. 6–9.
2. Гмиря, В., Костюк, О., Федоришина, Л., Галабурда, М., Загребельний, Д. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2025, № 1. С. 125-131. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/125>.
3. Давимука С. Інноваційна екосистема оборонної промисловості України: концептуальні засади та практика формування. *Регіональна економіка*. 2024, №1. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>.
4. Дідіченко, В., Череп, В., Толок, П., Горгуленко, В., & Ярмольчик, М. Проблеми оборонного менеджменту в Україні: економічний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*, 2025. 3(2), 123-136. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.2.9>.
5. Дунська А. Стратегічні пріоритети розвитку оборонно-промислового комплексу України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2026. № 36 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360536>.

6. Захарченко, В., Швагірев, М. Методичний підхід до оцінки стійкості об'єктів оборонно-промислового комплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2025. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.48>
7. Коваль, В. Проектне управління високотехнологічними підприємствами оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*, 2026. 3(4), 118-131. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.4.8>.
8. Кокорева, О., & Миронов, А. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств оборонно-промислового комплексу України як фактор їх сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2026. 27(78(1)), 167–176. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.357376](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.357376).
9. Оборонна промисловість України – індустрія, загартована в бою. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7360.html?> (дата звернення: 10.05.2026)
10. Розвиток ОПК України і Drone Deal: при РНБО створили Міжвідомчу комісію з питань оборонної промисловості та технологій. URL: <https://susplne.media/1294935-rozvitok-opk-ukraini-i-drone-deal-pri-rnbo-stvorili-mizvidomcu-komisiu-z-pitan-oboronnoi-promislovosti-ta-tehnologij/> (дата звернення: 10.05.2026)
11. Українська зброя вже змінює війну: 70–80% техніки виробляють усередині країни. URL: <https://armyinform.com.ua/2026/04/22/ukrayinska-zbroya-vzhe-zminyuye-vijnu-70-80-tehniky-vyroblyayut-useredyni-krayiny/> (дата звернення: 10.05.2026)

References

1. Avanesova N., Kolodiazna T., Semenova H. (2018) Strategic platform for the economic development of Ukrainian defence industry enterprises. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 20, 1, 6–9 [in Ukrainian].
2. Hmyria, V., Kostyuk, O., Fedoryshyna, L., Halaburda, M., & Zahrebelnyi, D. (2025). Problems, barriers and drivers of innovative development of the defense-industrial complex of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 1, 125–131. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/125>.
3. Davymuka, S. A. (2024). Innovation ecosystem of the defense industry of Ukraine: conceptual foundations and practice of establishment. *Rehionalna ekonomika*, 111 (1), 65-80. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>.
4. Didichenko, V., Cherep, V., Tolok, P., Horhulenko, V., & Yarmolchuk, M. (2025). Problems of defense management in Ukraine: economic aspect. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Military Science»*, 3(2), 123–136. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.2.9>.
5. Dunska, A. (2026). Strategic priorities for the development of the defense-industrial complex of Ukraine. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, 36. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360536>.
6. Zakharchenko, V., & Shvahirev, M. (2025). Methodological approach to assessing the resilience of defense-industrial complex facilities. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.48>.
7. Koval, V. (2026). Project management of high-tech defense-industrial enterprises under martial law and post-war transformation. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Military Science»*, 3(4), 118–131. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.4.8>.
8. Kokorieva, O., & Myronov, A. (2026). Management of intellectual potential of defense-industrial complex enterprises of Ukraine as a factor of their sustainable development. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 27(78(1)), 167–176. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.357376](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.357376).
9. National Security and Defense Council of Ukraine. (2026). Ukraine's defense industry – an industry forged in battle. <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7360.html> [in Ukrainian].
10. Development of Ukraine's defense-industrial complex and Drone Deal: an interdepartmental commission on defense industry and technologies established under the NSDC. (2026). <https://susplne.media/1294935-rozvitok-opk-ukraini-i-drone-deal-pri-rnbo-stvorili-mizvidomcu-komisiu-z-pitan-oboronnoi-promislovosti-ta-tehnologij/> [in Ukrainian].
11. Ukrainian weapons are already changing the war: 70–80% of equipment is produced domestically. (2026). <https://armyinform.com.ua/2026/04/22/ukrayinska-zbroya-vzhe-zminyuye-vijnu-70-80-tehniky-vyroblyayut-useredyni-krayiny/> [in Ukrainian].

Iлона Androshchuk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Dmytro Shulha, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Peculiarities of Managing Defence Industry Enterprises under Wartime Conditions

The purpose of this paper is to examine the characteristics of managing enterprises in Ukraine's defence-industrial complex during wartime and to establish the conceptual foundations for ensuring their sustainable, innovative, and competitive operation. The relevance of the study is determined by the strategic role of the defence-industrial complex in strengthening the state's defence capabilities, ensuring economic stability, and creating the prerequisites for Ukraine's post-war recovery. Particular attention is paid to the impact of security challenges, the development of international cooperation, and new partnership formats, particularly within the framework of the Drone Deal initiative.

Methods of analysis and synthesis of scientific sources, a systematic approach, logical modelling, and conceptual design were employed in the study. The current state of development of Ukraine's defence-industrial complex was analysed, and the main problems affecting its operation were identified. It was established that the growth of the industry's production capabilities is accompanied by personnel, investment, technological, and military challenges. Based on the results obtained, a conceptual model for managing enterprises in the defence-industrial complex was developed.

It was found that effective management of defence-industrial complex enterprises requires the implementation of adaptive management approaches aimed at ensuring production continuity, rapid response to changes in the external environment, and the development of innovative potential. The feasibility of applying government regulation, defence planning, management digitalization, financial support mechanisms, project management, and public-private partnerships as key instruments for improving the operational efficiency of defence-industrial complex enterprises was substantiated. The development of methodological tools for assessing management effectiveness and risk-oriented management models under military threats is considered a promising direction for further research.

defence-industrial complex, defence-industrial enterprises, enterprise management, martial law, defence capability, national security, resilience, innovative development, competitiveness, Drone Deal, international cooperation, defence industry

Одержано (Received) 11.05.2026

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2026
Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026*