

креативності та інноваційності серед працівників, терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше, та уважніше вислуховування споживачів і вивчення їх потреб.

Водночас, необхідно знизити рівень ієрархічної культури, вдосконалюючи організаційну структуру в бік зменшення бюрократизованості, усунення некорисних формальних правил і процедур, послаблення мікроменеджменту та збільшення децентралізованих рішень. Підвищення рівня ринкової культури передбачає орієнтацію керівництва на досягнення результатів, конкурентне ціноутворення, лідерство на ринку, підтримку прагнення перемагати та розроблення системи ефективної мотивації працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності компанії, забезпечуючи її стабільний розвиток і та зростання.

Для формування корпоративної культури, яка б сприяла впровадженню та реалізації стратегічних змін у ПАТ «Полтаваобленерго», необхідно вдосконалити роботу Навчального центру товариства, щоб підготувати персонал до роботи в нових умовах. Це включає оновлення інформації на корпоративному сайті та удосконалення загальної системи управління, формуючи систему менеджменту змін і команду провідників змін. Проведення роз'яснювальної роботи щодо стратегічних змін через семінари та збори також є важливим кроком.

Крім того, необхідно залучити противників змін до планування процесу стратегічних змін, аналізувати та класифікувати причини і види опорів, а також розробити заходи для їх подолання. Визначення філософії та розробка Політики стратегічних змін підприємства, а також розробка програми адаптації персоналу до стратегічних змін сприятимуть успішній реалізації змін. Запровадження принципів комплаєнсу для здійснення внутрішнього контролю та моніторингу недотримання вимог законодавства та нормативних документів також є важливим елементом у цьому процесі.

Література

1. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51–58. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf>

2. Шимановська Л.М., Сосян М.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 6 (76). С. 126–135 URL: <https://economics.net.ua/676-2>

3. Лозова О.В., Кужель Н.Л., Кужель О.В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період // *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>

Палієнко Т.П.

*доктор філософії з економіки,
старший викладач кафедри економічної теорії,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Воєнна економіка є важливим аспектом функціонування держави в умовах війни, яка включає не лише забезпечення військових потреб, але й адаптацію ключових галузей економіки до нових викликів.

Поняття воєнної економіки можна трактувати як систему, що охоплює процеси виробництва, управління та розподілу ресурсів і товарів, необхідних для забезпечення обороноздатності держави та підтримку життєдіяльності населення [1]. Дана економіка включає кілька ключових складових, які важливі для забезпечення національної безпеки та ефективності збройних сил.:

- Виробництво військової техніки та зброї. Основними видами техніки є бронетранспортери, танки, системи протиповітряної оборони («Бук», «IRIS-T SLM»), безпілотні літальні

апарати («Bayraktar TB2», «SHARK», «Лелека-100») та артилерійські системи («Богдана», «CAESAR», «M777»). Для їх виробництва використовуються найсучасніші технології, зокрема у сфері матеріалознавства, електроніки та систем автоматизації.

- Управління ресурсами в умовах дефіциту. Прикладом є обмеження доступу до енергетичних ресурсів через руйнування ТЕС, ГЕС, що змусило Україну впроваджувати екстрені програми енергоощадження та імпорту електроенергії з країн ЄС. Ще одним прикладом є перерозподіл пального для потреб військової техніки, що призвело до тимчасового дефіциту пального для цивільного транспорту. Крім того, суттєвими є виклики у забезпеченні населення продуктами харчування, особливо у регіонах, які перебували в зоні бойових дій. Для розв'язання цих проблем держава використовує програми міжнародної гуманітарної допомоги та внутрішнього перерозподілу ресурсів.

- Залучення людських і фінансових ресурсів для підтримки стабільності. У контексті війни людські ресурси включають мобілізацію працездатного населення як для військових, так і для цивільних завдань. Наприклад, значна частина населення була залучена до волонтерських ініціатив, виробництва військового обладнання та реабілітації зруйнованої інфраструктури. Фінансові ресурси забезпечувалися через міжнародні донорські програми, такі як гранти ЄС на відновлення інфраструктури, а також внутрішні державні програми підтримки малого бізнесу, який адаптувався до умов війни.

- Інфраструктура, яка включає військові бази для розміщення підрозділів і їх тренування, склади для зберігання боєприпасів та техніки, а також навчальні центри для підготовки до виконання бойових завдань.

- Логістика є критично важливою для забезпечення оперативності збройних сил дозволяючи швидко доставляти необхідні матеріали на передову, що є ключовим для успіху операцій. Вона охоплює транспортування військової техніки, постачання боєприпасів, паливно-мастильних матеріалів тощо.

- Підготовка і навчання військовослужбовців є важливою складовою воєнної економіки. Це включає як базову підготовку, так і спеціалізовані курси для операторів техніки, тактиків, медиків і стратегів, що забезпечує високий рівень кваліфікації особового складу.

- Наукові дослідження у сфері оборони сприяють створенню інноваційних технологій і вдосконаленню існуючих, наприклад розробка нових видів озброєння, технології захисту від кіберзагроз, удосконалення зв'язку і розвідки.

Зважаючи на значущість військової економіки та її складових, важливо звернути увагу на показники потужності армій у світовому контексті. Одним із авторитетних джерел, яке оцінює військові сили країн, є рейтинг Global Firepower, який враховує чисельність військових, наявність техніки, фінансові витрати на оборону, транспортну інфраструктуру та доступ до енергоресурсів.

Таблиця 1

ПОКАЗНИКИ ПОТУЖНОСТІ АРМІЙ ЗА ВЕРСІЄЮ GLOBAL FIREPOWER, 2022–2025 рр.

Країна	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення
США	1	0,0453	1	0,0712	1	0,0699	1	0,0744
Росія	2	0,0501	2	0,0714	2	0,0702	2	0,0788
Китай	3	0,0511	3	0,0722	3	0,0706	3	0,0788
Індія	4	0,0979	4	0,1025	4	0,1023	4	0,1184
Південна Корея	6	0,1261	6	0,1505	5	0,1416	5	0,1656
Україна	22	0,3266	15	0,2516	18	0,2598	20	0,3755

Джерело: створено автором на основі [2]

Дані у таблиці засвідчують, що США стабільно займають перше місце з показником, який зріс на 64,2 %. Росія та Китай також зберігають свої позиції, з незначним зростанням значення: Росія з 0,0501 до 0,0788 (+57,3 %), а Китай з 0,0511 до 0,0788 (+54,2 %). Тенденції зростання військової потужності США, Росії та Китаю пояснюються збільшенням фінансування оборони та модернізацією техніки, наприклад, інвестиціями США у літаки F-35. Країни, такі як Індія та Південна Корея, активно впроваджують нові технології, що покращує їхню військову потужність. Індія, наприклад, розвиває власні системи озброєння, такі як ракети «Агни», що сприяє зростанню її військової спроможності. Україна хоча й піднялася з 22-го до 15-го місця у 2023 році, однак тривалі бойові дії, економічні труднощі та зовнішній тиск негативно позначилися у 2025 році на потужностях армії та знизили щабель у рейтингу до 20-го місця, з показником 0,3755, що на 14,9 % більше, ніж у 2022 році (0,3266).

Варто відзначити, що повномасштабна війна в Україні не лише змінила військовий баланс, але й суттєво вплинула на ключові сектори економіки країни:

Енергетичний сектор. Російські атаки спричинили руйнування значної частини енергетичної інфраструктури України. Знищення ТЕС, ГЕС і АЕС призвело до енергетичної кризи, яка вплинула на виробництво, транспорт і життя. Прямі втрати енергетичного сектору оцінюються у 56 млрд дол. США [3].

Транспортна інфраструктура. Руйнування доріг, мостів, портів та залізничних вузлів ускладнили логістику і доступ до зовнішніх ринків. Зокрема, було знищено і пошкоджено 344 мости, 19 аеропортів, а також понад 25 тисяч кілометрів доріг [4]. Ці втрати значно ускладнили експорт зернових і металургійної продукції, що є критично важливими для української економіки.

Аграрний сектор. Скорочення посівних площ через бойові дії та руйнування техніки значно знизило аграрне виробництво. Фермери переорієнтовуються на продукцію з доданою вартістю, вирощуючи овочі та інвестуючи у переробку, наприклад, у виробництво консервів, для забезпечення продовольчої безпеки.

Соціально-економічні наслідки для населення. Масова еміграція та внутрішнє переміщення населення спричинили скорочення робочої сили. За оцінками, понад 6,5 млн людей виїхали за кордон, а ще близько 3,5 млн стали внутрішньо переміщеними особами [5]. Це значно зменшило кількість працюючих, посиливши тиск на економіку та соціальні програми. За оцінками, понад 50 % працездатного населення втратило роботу. Це створило додаткове навантаження на соціальну сферу та погіршило рівень життя.

Також воєнний стан посилив економічні виклики, зокрема зростання інфляції, дефіцит бюджету, девальвація гривні. Уряд залучив у 2024 році понад 41,7 млрд дол. США міжнародної допомоги, що стало ключовим фактором стабілізації, але боргове навантаження залишається високим [6].

Отже, воєнна економіка України зазнала значних змін через повномасштабне вторгнення. Аналіз основних секторів економіки показує, що ефективне управління ресурсами, залучення міжнародної допомоги та впровадження нових технологій є критично важливими для подолання економічних викликів війни та сприятимуть посиленню обороноздатності та відновленню країни після війни.

Література

1. Sytnyk Y. Developed military economy as a component of Ukraine's national economic strategy. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2023. Т. 7, № 1. С. 37–53. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.037>
2. Global Firepower. World Military Strength Rankings. *GlobalFirepower.com*. URL: <https://www.globalfirepower.com> (дата звернення: 13.01.2025).
3. Kyiv School of Economics. Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії перевищили \$56 млрд — оцінка KSE Institute станом на травень 2024 року. *Kyiv School of Economics*. URL: <http://surl.li/ndfkkm> (дата звернення: 13.01.2025).

4. Kyiv School of Economics. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київ, 2024. 38 с. URL: <http://surl.li/hesynx> (дата звернення: 13.01.2025).

5. NV Life. «Ми не хочемо, щоб це стало ще однією забутотою війною». Інтерв'ю з Елізабет Арнсдорф Хаслунд з Агентства ООН у справах біженців в Україні. *life.nv.ua*. URL: <http://surl.li/ozkwju> (дата звернення: 13.01.2025).

6. Ukrinform. Україна отримала \$41,7 мільярда допомоги від партнерів у 2024 році – Марченко. *Укрінформ*. URL: <http://surl.li/akgjaj> (дата звернення: 13.01.2025).

Пахольчук В.В.

*доктор філософії з фінансів, старший викладач,
Військовий інститут Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ РЕСУРСНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ВОЄННУ МАШИНУ РФ

Російське повномасштабне вторгнення 2022 року стало продовженням експансіоністської політики у максимально радикальній формі з точки зору реалізації її зовнішньополітичних і зовнішньоекономічних інтенцій. Однак екзистенційна боротьба із загарбником для України почалася значно раніше. Можна вважати, що першими проявами намірів були територіальні диспути за прибережні території, а квінтсенцією реалізації намірів у гібридній формі була анексія кримського півострову та окупація східних регіонів. Така діяльність потребує значних фінансових ресурсів з боку держави.

Вторгнення 2022 року зумовило інтенсифікацію перерозподілу доходів держбюджету та використання природної ренти на надра. Статистика свідчить, що на сьогодні російська федерація прямує шляхом СРСР суттєво нарощуючи видатки на оборону не тільки прямі, які реалізуються через бюджет сектору безпеки та оборони, а й непрямі та приховані, через бюджету інших міністерств і відомств. Кумулятивний ефект подібний тектонічним зсувам кори літосфери у царині економіки та фінансів. Забезпечуючи високі темпи економічного зростання ВВП і ВНП імплементуючи військову Кейнсіанську політику органам державної влади вдається підтримувати зростання економіки. Хоча політичний та економічний естемблшмент розуміє, що більшість створеної доданої вартості таким шляхом утилізується на полі бою. Здавалося б, що балансувати у такому режимі чотири року поспіль для економіки доволі складно. Для України, як і для росії джерелом сили у даному випадку виступає комбінація бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики. Центральним банкам країн вдається підтримувати економіку держав, але без належного фінансування навіть геніальні менеджерські зусилля будуть марними.

Об'єктивна оцінка стану економік рф після лютого 2022 року майже неможлива з огляду на викривлення офіційної статистики та закриття доступу до цілого ряду реєстрів. Багато міжнародних інституцій намагаються використовувати велику кількість різноманітних джерел інформації для формування оцінки максимально близької до реальності. Серед них варто виділити такі установи, як Brugel, Carnegie Endowment, BOFIT, CEIC, CREA тощо.

Дані «Russian crude oil tracker» від Brugel Institute свідчать, що обсяг надходжень від експорту росією нафти до 38 найбільших партнерів суттєво зріс із початку 2019 року до початку 2022 року майже удвічі з близько 15 мільярдів доларів США майже до більш ніж 30 мільярдів доларів США на місяць. Впродовж усього 2022 року відбувалося поступове зниження обсягу постачань у зв'язку із агресією рф. Однак варто зауважити, що обсяг експорту залишився на досить високому рівні і коливався у діапазоні 15–20 мільярдів доларів США на місяць. Статистика відображає доволі цікаву динаміку, яка підтверджує тезу, що мінерали займають надзвичайно велику частку від загального обсягу експорту і їхня роль починаючи з лютого 2022 року тільки зростає. Експорт інших товарів впав з майже 20 мільярдів до менш ніж 10,