



Економіка

УДК 338.2:355

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19705996>

Розбудова економічного потенціалу України в умовах війни

Далик Володимир Петрович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>

Нюл Генрієтта Василівна

студентка 2 курсу спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,

Національний університет «Львівська політехніка». E-mail:

henrietta.niul.me.2024@lpnu.ua

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 20.04.2026

Анотація. У статті досліджено комплексні механізми зміцнення та трансформації економічного потенціалу України в умовах повномасштабної збройної агресії. Авторами обґрунтовано необхідність переходу від стратегії пасивного виживання до моделі адаптивного зростання, що базується на форсованій неоіндустріалізації та цифровізації господарського комплексу. Центральне місце у дослідженні посідає концепція структурної трансформації промислового сектору за моделлю Military-to-Civil (M2C). На основі аналізу міжнародного досвіду, зокрема успішних кейсів Китаю та Ізраїлю, доведено, що оборонно-промисловий комплекс має стати ключовим драйвером технологічного оновлення цивільних галузей. Розглянуто потенціал технологій подвійного призначення у таких секторах, як авіація та БПЛА, космічні системи,



кібербезпека та енергетика, де військові розробки створюють фундамент для появи високотехнологічних цивільних продуктів з високою доданою вартістю.

Особливу увагу приділено формуванню «економіки стійкості», яка базується на принципах внутрішньої циркуляції капіталу та глибокої локалізації виробництва. Авторами запропоновано структурно-логічну схему формування доданої вартості на прикладі агропромислового комплексу, яка демонструє пряму кореляцію між ступенем переробки сировини та рівнем резистентності бізнесу до логістичних шоків і воєнних ризиків. У роботі деталізовано фінансові інструменти підтримки локалізації, зокрема державні програми пільгового кредитування, грантову підтримку переробних підприємств та механізми страхування воєнних ризиків, що є критично важливими для залучення інвестицій у депресивні та прифронтові регіони.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції людського та управлінського капіталу в загальну систему економічної стійкості. Обґрунтовано роль емоційного інтелекту (EI) як стратегічного ресурсу управління в умовах екстремальної невизначеності. Доведено, що здатність лідерів до саморегуляції, емпатії та когнітивної гнучкості безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, утримання кваліфікованих кадрів та здатність організацій адаптуватися до постійних безпекових загроз. Узагальнено, що синергія військових технологій, локалізованого виробництва та адаптивного управління з високим рівнем емоційного інтелекту створює необхідні передумови для формування конкурентоспроможної моделі повоєнного відновлення України.

Ключові слова: економічний потенціал, воєнна економіка, локалізація виробництва, Military-to-Civil, додана вартість, емоційний інтелект, управлінський ресурс, економічна стійкість.



Rebuilding the Economic Potential of Ukraine under Wartime Conditions

Dalyk Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National
University

<https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>

Niul Henrietta

2nd-year student majoring in International Economic Relations, Lviv Polytechnic
National University

E-mail: henrietta.niul.me.2024@lpnu.ua

Abstract. The article examines the complex mechanisms for strengthening and transforming Ukraine's economic potential under conditions of full-scale armed aggression. The authors substantiate the necessity of transitioning from a passive survival strategy to an adaptive growth model based on accelerated neo-industrialization and digitalization of the economic complex. The central focus of the study is the concept of structural transformation of the industrial sector through the Military-to-Civil (M2C) model. Based on the analysis of international experience, particularly successful cases from China and Israel, it is demonstrated that the defense-industrial complex should become a key driver of technological renewal in civilian sectors. The potential of dual-use technologies in sectors such as aviation and UAVs, space systems, cybersecurity, and energy is examined, where military developments create the foundation for high-value civilian products.

Particular attention is paid to the formation of a "resilience economy" based on the principles of internal capital circulation and deep production localization. The authors propose a structural-logical scheme of value-added formation using the agro-industrial complex as an example, demonstrating a direct correlation between the



degree of raw material processing and business resilience to logistical shocks and military risks. The study details financial instruments supporting localization, including state preferential lending programs, grant support for processing enterprises, and military risk insurance mechanisms, which are critically important for attracting investments to depressed and frontline regions.

The scientific novelty of the study lies in integrating human and managerial capital into the overall system of economic resilience. The role of emotional intelligence (EI) as a strategic management resource under conditions of extreme uncertainty is substantiated. It is proven that leaders' capacity for self-regulation, empathy, and cognitive flexibility directly influences decision-making effectiveness, retention of qualified personnel, and organizational adaptability to persistent security threats. It is generalized that the synergy of military technologies, localized production, and adaptive management with a high level of emotional intelligence creates the necessary prerequisites for forming a competitive model of Ukraine's post-war recovery.

Keywords: economic potential, war economy, production localization, Military-to-Civil, value added, emotional intelligence, managerial resource, economic resilience.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки, спричинивши найглибшу рецесію з часів здобуття незалежності. Руїнування критичної інфраструктури, блокада морських торговельних шляхів, окупація промислових центрів Сходу та Півдня, а також масовий вимушений відтік людського капіталу за кордон радикально змінили ландшафт функціонування вітчизняного господарського комплексу. За підсумками перших років великої війни українська економіка втратила значну частину свого виробничого потенціалу, проте водночас продемонструвала унікальний рівень адаптивності та резистентності [9; 8; 12].



Актуальність теми розбудови економічного потенціалу в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю переходу від стратегії «виживання та латання дірок» до стратегії «адаптивного зростання». У сучасних реаліях економіка перестає бути лише тилом; вона стає невід'ємною частиною загальної системи оборони. Зміцнення економічного фундаменту є критично важливим для забезпечення фінансової автономності держави, здатності самостійно фінансувати сектор безпеки та підтримувати соціальну стабільність суспільства. Більш того, тривалість воєнного конфлікту вимагає переосмислення самої структури економічного потенціалу: замість відновлення застарілих ресурсомістких виробництв, Україна постала перед необхідністю форсованої побудови інноваційної, цифрової та мілітаризованої економіки.

Проблема формування нових джерел економічного зростання в умовах високих безпекових ризиків вимагає комплексного підходу. Це стосується як інституційних перетворень, спрямованих на стимулювання інвестиційного процесу, так і структурної трансформації галузей, що традиційно складали основу українського експорту [11; 15]. Розбудова потенціалу сьогодні – це не лише накопичення активів, а передусім ефективне використання інтелектуального капіталу, розвиток технологій подвійного призначення та інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості на правах високотехнологічного партнера [17; 19]. Таким чином, наукове осмислення механізмів зміцнення економічної стійкості в умовах воєнної турбулентності є фундаментом для формування майбутньої моделі успішного повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації економічного потенціалу в умовах екстремальної невизначеності перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Зокрема, В. Геєць аналізує інституційні пастки та структурні зсуви, що виникли внаслідок воєнного впливу на національну економіку, наголошуючи на важливості адаптивної стійкості [1]. Дослідження Е. Лібанової фокусуються на демографічних викликах та деградації



людського капіталу як ключового складника економічного потенціалу, що потребує негайного втручання через державні стратегії повернення мігрантів [3].

Окрему увагу науковці приділяють цифровізації та інноваційному розвитку як інструментам виживання бізнесу. Так, М. Кизим та В. Хаустов обґрунтовують роль військово-промислового комплексу як драйвера індустріального відновлення та технологічного оновлення [5]. Водночас ефективність будь-яких економічних реформ у цей період критично залежить від якості державного управління. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток когнітивних навичок управлінців. Як зазначають М. К. Весоловська та Г. В. Нюл, інтеграція емоційного інтелекту в процеси прийняття рішень дозволяє значно підвищити результативність менеджменту в умовах кризи, мінімізуючи вплив стресових факторів на стратегічне планування [4].

Питання залучення іноземних інвестицій та страхування воєнних ризиків детально розглядаються у працях Т. Тищук, яка наголошує на необхідності створення спеціальних фінансових інструментів для підтримки приватного сектору [2]. Значний внесок у розуміння проблем функціонування підприємств в умовах воєнного стану здійснили С. Башлай, О. Короленко та С. Онешко, які дослідили особливості збереження та підтримання економічного потенціалу в умовах війни [21]. Н. Ковальчук та А. Калугарь проаналізували виклики, з якими стикається бізнес-середовище у воєнний час [23]. Т. Васильців, О. Мульска, Р. Лупак та В. Бідак дослідили проблему збереження людського капіталу через призму соціальної вразливості населення [26]. Попри значну кількість публікацій, питання синергії військових технологій та цивільного сектору в межах єдиної моделі розбудови потенціалу потребує подальшого поглибленого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активізацію наукового дискурсу щодо воєнної економіки, низка критичних аспектів залишається поза належною увагою. По-перше, більшість стратегій зосереджена на макроекономічній стабілізації, тоді як механізми



мікроекономічної адаптації підприємств до постійних безпекових загроз вивчені недостатньо. Зокрема, потребує глибшого аналізу роль «економіки стійкості» (resilience economics), яка базується не на відновленні старих потужностей, а на створенні мобільних промислових вузлів.

По-друге, існує науковий вакуум у питаннях практичної інтеграції внутрішньо переміщеного бізнесу в нові регіональні екосистеми. Як зазначає О. Сторонянська, територіальні громади часто не мають інструментів для оцінки потенціалу релокованих підприємств у довгостроковій перспективі [6]. Крім того, залишається дискусійним питання балансу між державним дирижизмом та ринковими свободами в оборонному секторі. Н. Шаповал вказує на те, що інституційна готовність до залучення приватного капіталу в military-tech сегмент перебуває лише на стадії формування, що стримує загальний економічний вихлоп галузі [7]. Невирішеною залишається і проблема розробки єдиної методики оцінки непрямих втрат потенціалу, що враховувала б не лише фізичні руйнування, а й розрив технологічних ланцюжків та деградацію інтелектуальних мереж.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо зміцнення економічного потенціалу України в умовах воєнної агресії. Дослідження спрямоване на ідентифікацію нових точок зростання через розвиток сектору military-tech, цифровізацію експорту та впровадження адаптивних управлінських моделей на основі емоційного інтелекту для підвищення інвестиційної привабливості держави.

Опис методики проведення дослідження. Методологічну базу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Системний аналіз використано для вивчення трансформації структури економіки, статистичний метод – для оцінки макроекономічної динаміки в умовах воєнного стану. За допомогою абстрактно-логічного методу сформульовано теоретичні узагальнення, а метод прогностичного моделювання дозволив визначити перспективні напрями розбудови промислового та



аграрного потенціалу України в контексті подальшої євроінтеграції та мінімізації безпекових ризиків.

Виклад основного матеріалу. Трансформація промислового потенціалу України в умовах повномасштабної війни перестала бути питанням лише оборонної здатності, перетворившись на фундаментальну передумову економічного виживання та подальшого розвитку. Традиційна модель експортоорієнтованої сировинної економіки вичерпала себе через блокування логістичних шляхів та фізичне руйнування великих металургійних об'єктів. Натомість постає необхідність розбудови високотехнологічного сектору, де ядром виступає оборонно-промисловий комплекс (ОПК), здатний генерувати інновації для цивільного сектору.

Китайський досвід демонструє, що успішна стратегія «dual circulation» (подвійної циркуляції) базується на глибокій інтеграції військових та цивільних технологій, що підтверджується сучасними глобальними аналітичними дослідженнями [10]. Прикладом такої синергії є розвиток супутникової системи BeiDou, яка спочатку створювалася для потреб військової навігації та високоточного наведення, проте згодом стала основою для масштабної цивільної екосистеми – від мобільних сервісів до логістичного моніторингу та точного землеробства. Для України такий підхід є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє максимізувати віддачу від кожної гривні, інвестованої в оборонні технології, створюючи продукти з високою доданою вартістю для глобального ринку.

Розбудова промислового потенціалу за моделлю Military-to-Civil (MCF) в українському контексті має базуватися на трьох рівнях:

1. Технологічний трансфер: адаптація військових розробок (матеріалознавство, оптика, ШІ) для потреб мирної індустрії.
2. Інфраструктурна сумісність: створення індустріальних парків та Military-Civil Integration Zones (за прикладом китайських зон у Шеньчжені та Сіані), де приватний капітал може долучатися до оборонних замовлень.



3. Кадровий капітал: підготовка фахівців подвійного профілю, здатних працювати на стику ІТ, інженерії та безпеки.

Особливого значення набуває розвиток безпілотних систем. Якщо в Китаї компанія DJI контролює понад 70% світового комерційного ринку завдяки поєднанню військових стандартів надійності з цивільним дизайном, то українські виробники БПЛА сьогодні мають унікальний досвід випробувань у реальних бойових умовах [17]. Це створює передумови для того, щоб після завершення бойових дій Україна стала провідним експортером сертифікованих систем для агромоніторингу, пошуково-рятувальних операцій та охорони об'єктів.

Таблиця 1.

Пріоритетні напрями трансформації секторів економіки України за моделлю подвійного використання (Military-to-Civil)

Сектор економіки	Військове призначення (базова розробка)	Цивільна адаптація (економічний потенціал)	Ключові джерела інновацій
Авіація та БПЛА	Дрони-камікадзе, розвідувальні апарати, системи зв'язку	Агромоніторинг, доставка вантажів, картографування	Досвід DJI, AVIC, вітчизняні стартапи
Космічні технології	Супутникове спостереження, системи наведення	Екологічний моніторинг, 5G-зв'язок, метеорологія	Модель BeiDou (CASC)
Кібербезпека та ІІІ	Аналіз супутникових знімків, захист державних реєстрів	Платформи Big Data для бізнесу, хмарні сервіси, антихакерське ПЗ	Кейси Huawei та CASIC
Робототехніка	Наземні дрони для мінування/розмінування	Роботизовані системи для будівництва та складської логістики	Досвід інтелектуальних мереж CASIC
Енергетика	Компактні джерела живлення, мобільні РЕБ-модулі	Децентралізовані Smart Grid системи, сонячні станції для громад	Екосистеми IoT на базі 5G

Примітки: складено авторами на основі синтезу китайського досвіду та українських реалій [10; 17; 19].



Важливим інструментом розбудови потенціалу є реформування державних підприємств шляхом залучення приватного капіталу [16; 20]. Китайська модель трансформації традиційних держпідприємств (як-от реформи China Unicom чи ZTE) демонструє, що недержавні інвестиції привносять у стратегічні галузі динаміку та сучасний менеджмент. В Україні це може бути реалізовано через створення спільних підприємств (Joint Ventures) між державним ОПК та міжнародними технологічними гігантами. Це дозволить не лише оновити виробничі лінії, а й інтегрувати українські заводи в глобальні ланцюги вартості, де вони вироблятимуть компоненти як для оборонних, так і для цивільних потреб.

Крім того, структурна трансформація потребує створення спеціальних економічних зон (SEZs) нового типу. Вони мають бути розташовані у регіонах з потужним науковим бекграундом (Львів, Київ, Дніпро) [11]. Такі зони повинні надавати податкові пільги для підприємств, що інвестують у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) подвійного призначення. Це дозволить мінімізувати ризики для інвесторів та створити «точки кристалізації» нової промисловості.

Таким чином, використання моделі Military-to-Civil дозволяє перетворити виклики війни на можливості для технологічного стрибка. Замість відбудови старих заводів радянського зразка, Україна має будувати гнучку індустріальну систему, де військові замовлення забезпечують старт і надійність технологій, а цивільний ринок – масштаб і стійке економічне зростання.

Завершальним етапом впровадження моделі Military-to-Civil має стати формування національної мережі сертифікаційних центрів та випробувальних полігонів, що функціонуватимуть за принципом «відкритої лабораторії». Це дозволить не лише пришвидшити цикл НДДКР, а й забезпечити відповідність українських розробок міжнародним стандартам якості, що є критично важливим для подальшої інтеграції в ланцюги доданої вартості ЄС та НАТО. Більш того, державна підтримка таких ініціатив через механізми страхування воєнних



ризиків, запропоновані у працях Т. Тищук, дозволить залучити приватний капітал у довгострокові промислові проєкти, перетворюючи «мілітарний поштовх» на сталу платформу для майбутньої неοіндустріалізації країни.

Щодо переходу до моделі «економіки стійкості» (resilience economics) в умовах затяжного воєнного конфлікту вимагає фундаментального перегляду принципів взаємодії внутрішнього ринку та зовнішньоекономічної діяльності. Як зазначає В. Геєць, в умовах екстремальної воєнної турбулентності зовнішня фінансова допомога та експорт сировини не можуть бути єдиними детермінантами макроекономічної стабільності. Натомість ключову роль починає відігравати здатність національної господарської системи до самовідтворення через механізми внутрішньої циркуляції капіталу, ресурсів та доданої вартості [1]. Стратегія локалізації в цьому контексті виступає не як протекціоністський бар'єр, а як інструмент забезпечення технологічного суверенітету та створення внутрішніх точок опори для фінансової автономності держави.

Сучасна українська модель внутрішньої циркуляції базується на стимулюванні платоспроможного попиту через державне замовлення та розвиток переробних галузей. В умовах обмеженого доступу до морських портів та високих ризиків транскордонної логістики, економічний потенціал має нарощуватися за рахунок створення максимально замкнених циклів виробництва всередині країни. Це дозволяє мінімізувати втрати від логістичних розривів та нівелювати девальваційний тиск на національну валюту. Пріоритетом стає перехід від «зернової» чи «металургійної» економіки до виробництва готової продукції. Наприклад, замість експорту пшениці Україна має нарощувати виробництво борошна, крохмалю, біоетанолу та тваринницької продукції, що дозволяє залишати додану вартість всередині країни та створювати нові робочі місця для внутрішньо переміщених осіб.

Важливим компонентом цієї стратегії є локалізація державних закупівель. Законодавчі ініціативи щодо обов'язкової частки місцевої складової в продукції



машинобудування (від 15% до 40%) створюють гарантований ринок збуту для вітчизняних підприємств. Це стимулює модернізацію виробничих потужностей та дозволяє підприємствам планувати інвестиції в довгостроковій перспективі, спираючись на стабільне державне замовлення. Як підкреслює Т. Тищук, такі заходи є критично важливими для підтримки приватного сектору, який несе найбільші збитки від воєнних дій [2].

Реалізація стратегії локалізації потребує потужного фінансового важеля. В умовах високих відсоткових ставок та обмеженого комерційного кредитування державні програми стають фактично єдиним джерелом доступного капіталу для промислового сектору [13; 14]. Ключовим інструментом тут виступає програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка в умовах війни була адаптована для підтримки релокованого бізнесу, фінансування енергосервісних проєктів та переробної промисловості. Окрім кредитних ліній, важливу роль відіграють безповоротні гранти (програма «єРобота»), що спрямовані на створення нових потужностей у садівництві, тепличному господарстві та переробці.

Таблиця 2.

Порівняльна характеристика фінансових інструментів підтримки економічної стійкості

Фінансовий інструмент	Цільова група	Механізм впливу на потенціал
Програма «5-7-9%»	МСБ, переробні підприємства	Зниження вартості запозичень, поповнення обігових коштів
Гранти на переробку	Харчова, легка промисловість	Стимулювання створення доданої вартості, закупівля обладнання
Страховання воєнних ризиків	Іноземні та внутрішні інвестори	Нівелювання безпекових загроз, доступ до міжнародного капіталу
Індустріальні парки	Великі промислові групи, Military-tech	Звільнення від мита та ПДВ на імпорт обладнання, готова інфраструктура

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 13; 14]



Окремої уваги заслуговує механізм страхування воєнних ризиків через міжнародні та національні агентства (MIGA, DFC та вітчизняне ЕКА) [8; 15]. Без наявності таких гарантій залучення приватних інвестицій у прифронтові чи навіть тиллові регіони залишається вкрай складним завданням. Створення національного фонду страхування воєнних ризиків дозволить розблокувати банківське кредитування для великих інфраструктурних проєктів, що є необхідною умовою для відновлення промислового потенціалу в довгостроковій перспективі.

Агропромисловий комплекс України демонструє найвищий потенціал до швидкої локалізації доданої вартості [12]. Традиційна модель «виростив–відвантажив» в умовах обмеженої пропускної здатності кордонів стає збитковою. Трансформація цього сектору передбачає розвиток глибокої переробки кукурудзи на біоетанол та амінокислоти, виробництво м'ясних напівфабрикатів з високим ступенем готовності, а також розвиток молочної промисловості. Такі проєкти мають високий інвестиційний мультиплікатор: створення одного сучасного переробного заводу стимулює розвиток місцевого фермерства, логістики, енергетики та ІТ-сектору для автоматизації процесів.

Представлена на Рисунку 1 структурно-логічна схема візуалізує процес еволюційного переходу національного виробництва від ресурсно-залежної моделі до високоефективної економіки доданої вартості. Аналіз даної ієрархії дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо розбудови економічного потенціалу в умовах війни. Кожен наступний рівень трансформації (від сировинної бази до готової продукції) супроводжується зростанням частки інтелектуальної та технологічної складової у собівартості продукту. Це дозволяє акумулювати основний фінансовий прибуток всередині країни, стимулюючи внутрішню циркуляцію капіталу. Перехід до рівнів «глибокої переробки» та «брендингу» радикально змінює співвідношення вартості одиниці товару до його фізичного об'єму (high value-to-weight ratio). Для України, в умовах обмеженої пропускної здатності кордонів та блокування морських портів, це є стратегічно



важливим: експорт одного контейнера готової продукції приносить валютну виручку, еквівалентну десяткам вагонів сировини, що знижує критичну залежність від логістичних шоків.

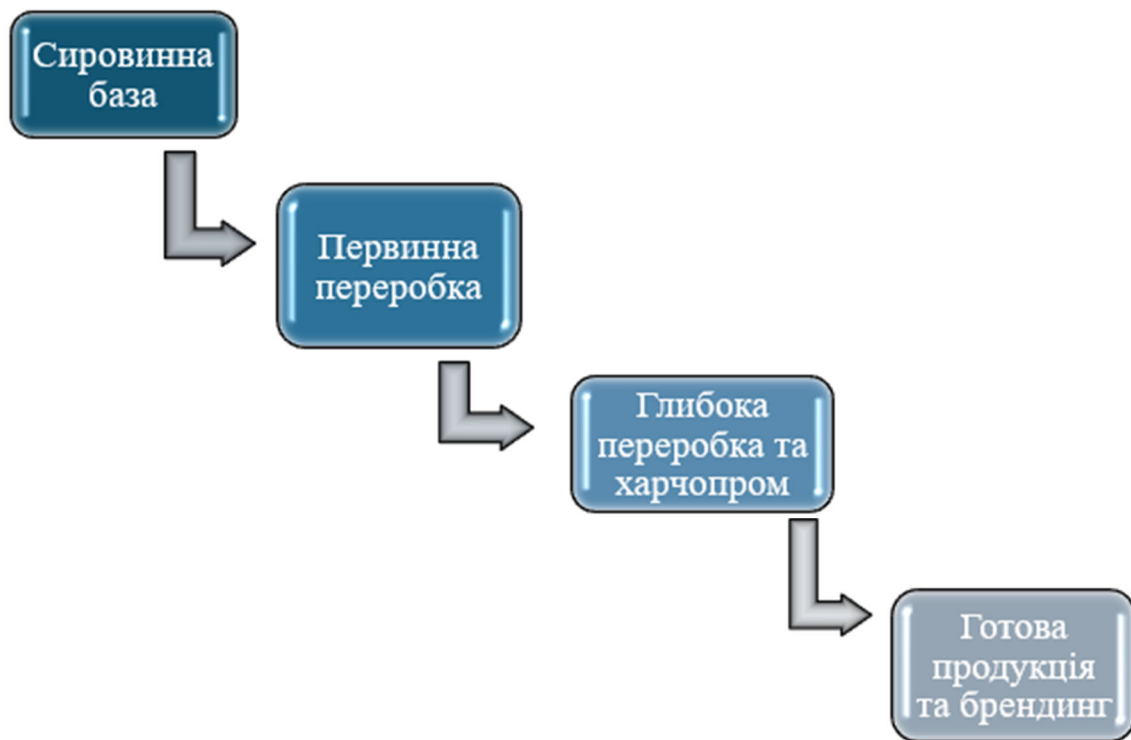


Рис. 1. Структурно-логічна схема формування доданої вартості в умовах локалізації

Створення потужностей на рівні «Глибокої переробки та харчопрому» вимагає залучення суміжних галузей – від виробництва промислового обладнання та пакування до ІТ-рішень для автоматизації ліній. Це запускає ланцюгову реакцію створення нових робочих місць і сприяє локалізації технологій. Кінцевий етап – це «Готова продукція та брендинг», який дозволяє українським виробникам виходити на світові ринки не як постачальники анонімного ресурсу, а як повноправні суб'єкти з впізнаваною ідентичністю. Це підвищує інвестиційну привабливість галузі та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу до коливань світових цін на сировину.

Таким чином, запропонована логіка локалізації є фундаментом для «економіки стійкості», де промисловий потенціал базується на гнучкості,



глибині переробки та здатності генерувати кінцевий продукт навіть за умов зовнішніх обмежень.

Також, локалізація виробництва має потужний соціальний ефект. Створення нових робочих місць у регіонах з високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб (ВПО) сприяє їхній швидкій економічній адаптації та знижує навантаження на соціальні бюджети [18]. Як зазначає Е. Лібанова, саме надання роботи та житла є ключовим фактором утримання людського капіталу в країні та запобіганню подальшій еміграції [3]. Більше того, робота на технологічних виробництвах сприяє підвищенню кваліфікації кадрів, що є фундаментом інтелектуальної складової економічного потенціалу.

Ефективність управління процесами локалізації на рівні територіальних громад та окремих підприємств критично залежить від якості управлінського капіталу. У реаліях постійних криз, дефіциту ресурсів та безпекових загроз, управлінці повинні володіти не лише технічними навичками, а й високим рівнем емоційного інтелекту. Здатність зберігати продуктивність у стресових ситуаціях, будувати довіру з інвесторами та ефективно комунікувати з громадою стає визначальним фактором успіху будь-якого локального промислового проєкту [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що економіка стійкості України базується на синергії внутрішньої циркуляції капіталу та глибокої локалізації виробництва. Використання адаптивних фінансових інструментів у поєднанні з переходом до глибокої переробки сировини та розвитком людського капіталу створює необхідний фундамент для не лише виживання під час війни, а й для формування конкурентоспроможної моделі повоєнного відновлення. Це дозволяє перетворити територіальні громади на самодостатні економічні вузли, здатні генерувати ресурси для загальнодержавного розвитку та зміцнення обороноздатності.

Ефективність розбудови економічного потенціалу в умовах екстремальної невизначеності безпосередньо залежить від якості управлінського ресурсу.



Традиційні жорсткі моделі менеджменту, орієнтовані на стабільні ринкові умови, виявляються малоефективними під час воєнної турбулентності. Натомість постає запит на «адаптивне лідерство», де ключовим складником стає емоційний інтелект (Emotional Intelligence, EI). Як зазначають М. К. Весоловська та Г. В. Нюл, інтеграція EI у процеси прийняття рішень дозволяє не лише мінімізувати вплив стресових факторів на стратегічне планування, а й трансформувати кризу в можливість для організаційного оновлення [4].

В умовах війни управлінець (державний службовець чи топменеджер підприємства) стикається з когнітивним перевантаженням та емоційним вигоранням. Високий рівень EI – самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія та соціальні навички – стає фундаментом для збереження раціональності в моменти критичних загроз.

У контексті розбудови економічного потенціалу роль EI проявляється у трьох площинах:

1. Прийняття рішень в умовах дефіциту часу: Здатність керувати власним страхом та тривогою дозволяє лідерам уникати панічних рішень, фокусуючись на довгострокових пріоритетах (наприклад, інвестування в R&D замість простого «проїдання» ресурсів).

2. Утримання людського капіталу: Емпатія лідера стає ключовим фактором лояльності персоналу. В умовах масової міграції та мобілізації, здатність керівника почути потреби працівників, забезпечити їм психологічну підтримку та відчуття стабільності є ефективнішою за суто матеріальні стимули.

3. Координація в екосистемах: Розбудова Military-tech сектору вимагає складної комунікації між військовими, розробниками, інвесторами та державою. EI допомагає знаходити компроміси між полярними інтересами цих груп, вибудовуючи довіру – найдефіцитніший ресурс воєнного часу.

Трансформація економіки вимагає переходу від ієрархічного управління до мережових, гнучких структур. Управлінський ресурс сьогодні – це не



кількість кадрів, а їхня здатність до когнітивної гнучкості. Це означає вміння швидко переглядати бізнес-моделі, релокувати потужності та впроваджувати нові технології подвійного призначення. Для візуалізації ролі ЕІ у структурі управління пропонується Таблиця 3.

Таблиця 3.

Вплив компонентів емоційного інтелекту на результативність управління економічним потенціалом

Компонент ЕІ (за Д. Гоулманом)	Прояв у воєнній економіці	Результат для потенціалу держави
Саморегуляція	Стійкість до стресу під час криз, обстрілів, збоїв логістики	Стабільність управління, відсутність хаотичних рішень
Емпатія	Розуміння психологічного стану ВПО, ветеранів та працівників	Зниження плинності кадрів, соціальна згуртованість колективу
Соціальні навички	Ефективна комунікація з міжнародними донорами та інвесторами [15; 16]	Залучення зовнішнього капіталу (FDIs) та грантової допомоги
Мотивація	Орієнтація на результат попри тривалу невизначеність	Реалізація складних інноваційних проєктів (Military-Tech)

Джерело: адаптовано авторами на основі концепції Весоловської М. К. та Ньюл Г. В. [4; 18].

Розбудова потенціалу потребує нового типу партнерства між державним апаратом та приватним бізнесом. Держава має виступати «диригентом», який створює правила гри, але саме приватні управлінці з високим ЕІ здатні вдихнути життя в ці правила. Наприклад, успіх індустріальних парків у західних регіонах України залежить не лише від податкових пільг, а й від здатності місцевих голів громад («лідерів на місцях») вести діалог з релокованим бізнесом, інтегрувати їх у місцеву екосистему та створювати відчуття безпеки [6].

Як зазначає Н. Шаповал, інституційна готовність до залучення капіталу в сектор подвійного призначення напряму корелює з прозорістю та



передбачуваністю управлінських команд [7]. Управлінець з розвиненим емоційним інтелектом розуміє, що корупція чи бюрократичний тиск у часи війни – це не просто порушення закону, а пряме нищення економічного фундаменту оборони.

Основним викликом залишається дефіцит «талантів». Багато професійних управлінців виїхали за кордон або перебувають у лавах ЗСУ. Тому стратегія розбудови потенціалу повинна включати: навчання держслужбовців та менеджерів за програмами емоційного інтелекту, кризових комунікацій та управління ризиками; впровадження AI-інструментів для підтримки прийняття рішень, що дозволяє розвантажити управлінця від рутини та зменшити вплив емоційного виснаження; програми залучення молодих лідерів з міжнародним досвідом, які готові застосовувати сучасні управлінські підходи в Україні.

Отже, управлінський ресурс, підсилений емоційним інтелектом, є тим класом, що з'єднує фінансові ресурси, технології та інфраструктуру в єдину життєздатну систему. Без якісного менеджменту, здатного до емпатії та гнучкості, навіть найдосконаліші стратегії локалізації чи Military-to-Civil залишаються лише на папері. Саме людина-лідер, яка вміє керувати власними емоціями та надихати інших у найтемніші часи, є кінцевим гарантом реалізації економічного потенціалу України.

Узагальнюючи роль управлінського фактору, можна стверджувати, що економічна стійкість України тримається на «трьох китах» управлінського потенціалу: раціональності (економічний розрахунок), гнучкості (адаптація до змін) та емоційній зрілості (робота з людьми). Інтеграція емоційного інтелекту в державну стратегію розбудови потенціалу – це не данина моді, а жорстка вимога виживання, що дозволяє зберегти головний ресурс держави – її людей, та забезпечити ефективне використання кожної інвестиції в оборону та розвиток.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що розбудова економічного потенціалу України в умовах воєнної агресії вимагає радикального відходу від сировинно-експортної моделі



на користь високотехнологічної неоіндустріалізації. Основним драйвером цього процесу визначено сектор Military-Tech, який за моделлю Military-to-Civil (M2C) здатний генерувати інновації подвійного призначення. Встановлено, що інтеграція оборонних розробок у цивільні галузі (агросектор, енергетику, логістику) не лише зміцнює безпековий контур держави, а й створює продукти з високою доданою вартістю, здатні конкурувати на глобальних ринках незалежно від логістичних обмежень.

Доведено, що фундаментом «економіки стійкості» є стратегія глибокої локалізації та внутрішньої циркуляції капіталу. Використання адаптивних фінансових інструментів, таких як програми пільгового кредитування, гранти на переробку та механізми страхування воєнних ризиків, дозволяє трансформувати територіальні громади на самодостатні економічні вузли. Це мінімізує вразливість національного господарства до зовнішніх шоків і сприяє утриманню людського капіталу через створення високотехнологічних робочих місць для ВПО та ветеранів.

Особливу роль у системі відновлення потенціалу відіграє управлінський ресурс. Обґрунтовано, що в умовах екстремальної невизначеності ефективність державних та корпоративних рішень критично залежить від рівня емоційного інтелекту лідерів. Інтеграція EI у практику менеджменту дозволяє нівелювати вплив стресових факторів, забезпечувати когнітивну гнучкість управління та вибудовувати довіру між державою, бізнесом і суспільством, що є необхідною умовою для залучення інвестицій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці конкретних методик оцінки інвестиційного мультиплікатора від впровадження технологій подвійного призначення в окремих регіонах України. Також потребує поглибленого вивчення питання правового регулювання інтелектуальної власності в межах Military-Civil Integration Zones та розробка програм розвитку емоційної стійкості для управлінців вищої ланки в межах повоєнного відновлення.



Список використаних джерел

1. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економіки та політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 3–21.
2. Економіка України під час війни: виклики, рішення та перспективи / за ред. Т. Тищук. Київ : Центр економічної стратегії, 2024. 84 с.
3. Лібанова Е. М. Демографічні виклики для України: воєнні та повоєнні реалії. *Вісник НАН України*. 2023. № 10. С. 15–28.
4. Весоловська М. К., Нюл Г. В. Удосконалення управлінського прийняття рішень у кризових умовах на основі інтеграції емоційного інтелекту: концептуальна модель та емпірична валідація. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6156> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Хаустов В. К., Кизим М. О. Стратегічні орієнтири відновлення промислового потенціалу України у поствоєнний період. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 12–25.
6. Сторонянська І. З. Територіальні громади в умовах воєнного стану: виклики та можливості для економічного саморозвитку. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 45–58.
7. Шаповал Н. С. Аналіз інвестиційних ризиків у секторі технологій подвійного призначення. *Forbes Ukraine (Науковий дайджест)*. 2024. Вип. 12. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).
8. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807> (дата звернення: 18.03.2026).
9. International Monetary Fund. Ukraine: Staff Report. 2024. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 23.03.2026).



10. OECD. The economic impact of the war in Ukraine. 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 23.03.2026).
11. European Commission. Ukraine Reconstruction and Recovery Plan. 2024. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 23.03.2026).
12. Kyiv School of Economics. Damage assessment of Ukraine's infrastructure. 2024. URL: <https://kse.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
13. National Bank of Ukraine. Inflation Report. 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
14. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо економіки у воєнний період. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2026).
15. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery Framework. 2024. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 24.03.2026).
16. Rebuilding Ukraine: Principles and policies / ed. by Y. Gorodnichenko, I. Sologoub, B. Weder di Mauro. Paris, 2023. URL: <https://greendealukraina.org> (дата звернення: 01.04.2026).
17. NATO. Emerging and Disruptive Technologies Report. 2024. URL: <https://www.nato.int> (дата звернення: 01.04.2026).
18. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2023. URL: <https://www3.weforum.org> (дата звернення: 01.04.2026).
19. SIPRI. Trends in world military expenditure 2024 / X. Liang et al. Stockholm, 2024. URL: <https://www.sipri.org> (дата звернення: 01.04.2026).
20. Deloitte. Ukraine economic outlook. 2024. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 01.04.2026).
21. Башлай С. В., Короленко О., Онешко С. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://www.academia.edu/download/107568674/1385.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).
22. Віблій П. І., Блавт А. А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 80–89.



23. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
24. Химич І. Г. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник ТНТУ*. 2023. Т. 84, № 5. С. 142–150.
25. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 190–200.
26. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 43–48.