



УДК 351.86:355.02:338.45(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1019-1027](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1019-1027)

**Кузьменко Сергій Миколайович** аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0009-3341-9477>

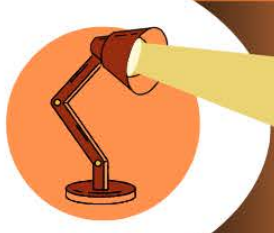
## ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю науково-методичних засад побудови інтегрованої моделі формування та реалізації механізмів публічного управління розвитком оборонної промисловості України. Обґрунтовано актуальність створення цілісної, структурно впорядкованої системи державного управління оборонно-промисловим комплексом, здатної забезпечити узгодження стратегічних орієнтирів, інституційних рішень, нормативно-правових інструментів та ресурсного забезпечення. У роботі проаналізовано вплив безпекових викликів, процесів трансформації сектору оборони та необхідності модернізації національного оборонно-промислового потенціалу на підходи до публічного управління. Особливу увагу приділено характеристиці сучасного стану оборонної промисловості, її структурним диспропорціям, потребам у технологічному оновленні та підвищенні конкурентоспроможності.

У статті систематизовано наявні управлінські практики, інституційні механізми, фінансово-економічні інструменти та організаційні процедури, що визначають можливості держави впливати на розвиток оборонної промисловості. На основі критичного аналізу виявлено ключові проблеми: фрагментарність регуляторної політики, недостатню синхронізацію між органами державної влади, обмеженість інноваційної та інвестиційної підтримки, а також потребу в інтеграції військових і цивільних технологічних рішень. Узагальнення міжнародного досвіду показало, що стратегічна координація, чітка інституційна архітектура та орієнтація на інноваційність є визначальними для ефективного розвитку оборонно-промислових систем.

Запропонована інтегрована модель ґрунтується на поєднанні стратегічного, нормативного, інституційного, організаційного, фінансово-економічного, інформаційно-комунікаційного та контрольного механізмів. Її реалізація передбачає послідовне розгортання управлінських функцій, узгодженість державних рішень та формування ефективного середовища для інноваційного розвитку оборонної промисловості. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення державної політики, розроблення стратегічних документів, програм модернізації та підвищення обороноздатності України.





**Ключові слова:** публічне управління; оборонна промисловість; оборонно-промисловий комплекс; державна політика; механізми управління; інтегрована модель; інституційна модернізація; фінансово-економічні механізми; міжнародна кооперація; цифровізація; оборонні технології; національна безпека.

**Kuzmenko Serhii Mykolaiovych** Phd.student at the Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0009-3341-9477>

## INTEGRATED MODEL FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S DEFENSE INDUSTRY

**Abstract.** The article examines the scientific and methodological foundations of constructing an integrated model for the formation and implementation of public governance mechanisms aimed at developing Ukraine's defence industry. The relevance of establishing a coherent, structurally coordinated system of state governance for the defence-industrial complex is substantiated, emphasizing its ability to align strategic objectives, institutional arrangements, regulatory instruments, and resource provision. The study highlights the impact of security challenges, defence sector transformation processes, and the urgent need for technological modernization on the approaches to public administration in this sphere. Particular attention is paid to analysing the current state of the national defence industry, its structural imbalances, the need for technological renewal, and the enhancement of its competitiveness.

The article systematizes existing governance practices, institutional mechanisms, financial and economic tools, and organizational procedures that determine the state's capacity to influence the development of the defence industry. A critical analysis reveals key problems, including the fragmentation of regulatory policy, insufficient coordination among public authorities, limited innovation and investment support, and the need to integrate military and civilian technological solutions. A review of international experience demonstrates that strategic coordination, a clear institutional architecture, and a strong innovation orientation are essential for the effective development of defence-industrial systems.

The proposed integrated model is based on combining strategic, regulatory, institutional, organizational, financial-economic, information-communication, and control mechanisms. Its implementation envisages the consistent deployment of managerial functions, alignment of state decisions, and the creation of an effective environment for the innovative development of the defence industry. The findings of the study can be used to improve public policy, develop strategic documents, design modernization programs, and strengthen Ukraine's national defence capability.





**Keywords:** public governance; defense industry; defense-industrial complex; state policy; governance mechanisms; integrated model; institutional modernization; financial and economic mechanisms; international cooperation; digitalization; defense technologies; national security.

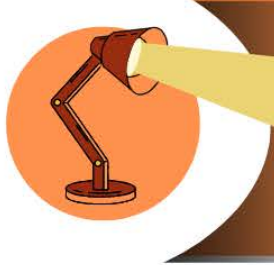
**Постановка проблеми.** Розвиток оборонної промисловості України є ключовою умовою забезпечення національної безпеки в умовах тривалої воєнної агресії та необхідності післявоєнної відбудови. Незважаючи на проведені реформи, система публічного управління ОПК залишається фрагментованою, характеризується розпорошенням повноважень, нестачею інтегрованих управлінських механізмів, недостатнім рівнем цифровізації, слабкою міжнародною кооперацією та обмеженими фінансово-економічними можливостями. Існуючі моделі управління не забезпечують належної узгодженості нормативно-правових, інституційних, економічних і організаційних рішень. Тому постає наукова проблема – необхідність формування інтегрованої моделі публічного управління ОПК, здатної забезпечити його технологічну модернізацію, фінансову стійкість та глобальну конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна науково-практична дискусія навколо реформування оборонно-промислового комплексу (ОПК) та публічного управління в цілому концентрується навколо кількох взаємопов'язаних тем: цифрової трансформації й інноваційного прискорення, інтеграції в міжнародні оборонні ланцюги, удосконалення інституційної архітектури й корпоративного управління, а також поширення багатоканальних фінансових інструментів. Європейські аналітичні та інституційні джерела останніх років виокремлюють роль цифрових технологій і інновацій як каталізатора модернізації ОПК та підкреслюють необхідність скоординованих інвестицій у R&D і виробничі можливості. Зокрема, звіти та щорічні документи Європейської оборонної агенції наголошують на пріоритетах цифрової трансформації EDТІВ та важливості об'єднання зусиль для підвищення інвестицій в оборонні технології [1].

NATO також змістовно трансформує підхід до інновацій: ініціатива DIANA (Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic) спрямована на прискорення розробки та інтеграції подвійних технологій шляхом створення акселераторів, тестових центрів і мережі регіональних хабів – це дає чіткий сигнал про те, що модернізація ОПК дедалі більше спирається на партнерські інноваційні екосистеми [2].

Європейський Союз через механізми фінансування (European Defence Fund та суміжні програми) формує стандартизовану платформу для кофінансування оборонних R&D-проектів, сприяючи як розробці технологій, так і створенню спільних виробничих проектів між країнами-партнерами. Робочі програми EDF 2023–2024 демонструють орієнтацію на підтримку проектів із високим техно-





логічним потенціалом та участі малих і середніх підприємств у ланцюгах постачання [3].

У сфері публічного управління та корпоративного врядування міжнародні аналітичні роботи (наприклад, OECD – Government at a Glance) підкреслюють значення прозорості, цифрових інструментів для підзвітності й ефективності державних інститутів; ці підходи прямо застосовні до реформ у секторі ОПК, де цифровізація процесів закупівель, моніторингу та планування розглядається як один із центральних чинників підвищення ефективності [4].

Вітчизняна наукова література відзначає низку сталих проблем – фрагментацію нормативно-правового поля, перетин повноважень між інституціями, застарілий фонд виробничих активів та недостатній рівень інтеграції в міжнародні ланцюги – що знижує інвестиційну привабливість і гальмує інноваційну трансформацію. Дослідження українських авторів підтверджують необхідність інституційної модернізації, корпоративізації підприємств і створення кластерних моделей співпраці між наукою, промисловістю та державою.

Окремі аналітичні публікації та політичні ініціативи (зокрема ініціативи ЄС щодо спільних закупівель, EDIP/EDIRPA та інші) демонструють прагнення до більш синхронізованої європейської політики у сфері оборонної промисловості, що створює нові можливості для інтеграції українських підприємств за умови гармонізації стандартів і посилення відповідних державних гарантій [5].

**Мета статті** сформулювати та обґрунтувати інтегровану модель формування і реалізації механізмів публічного управління розвитком оборонної промисловості України, яка забезпечуватиме системність, узгодженість, ефективність і технологічну орієнтованість державної політики в ОПК.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне безпекове середовище вирізняється швидкою зміною воєнно-політичних загроз та зростанням значення технологічних рішень у зміцненні національної обороноздатності. За таких умов виникає потреба у переоцінці чинних підходів до управління розвитком оборонної промисловості України. Досвід останніх років засвідчив, що традиційні моделі державного регулювання, побудовані переважно на адміністративно-командних заходах, вже не забезпечують необхідної ефективності. Їхні обмеження особливо проявляються в умовах розгалуження виробничих ланцюгів, активізації міжнародного оборонно-промислового співробітництва та розширення участі приватних підприємств у виробництві продукції оборонного призначення [6].

У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні інтегрованої моделі управління, що поєднуватиме стратегічні, інституційні, нормативно-правові, економічні, організаційні та цифрові інструменти публічного управління в єдину узгоджену систему. Така модель має базуватися на принципах системності, гнучкості, відкритості та результативності, що відповідає сучасним управлінським концепціям і кращим міжнародним практикам у сфері оборонного менеджменту [7; 8].





Поєднання різних механізмів у межах однієї моделі створює умови для узгодженого прийняття рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Це сприяє кращій координації між органами публічної влади та підприємствами оборонно-промислового комплексу, підвищує результативність державної політики у сфері оборонної промисловості та мінімізує ризики роз'єднаності або суперечливості управлінських дій.

Поняття «інтегрована модель» передбачає таку конструкцію (або систему), що об'єднує різні елементи, підсистеми, методи чи підходи в єдину логічно пов'язану та узгоджену структуру. Її застосування забезпечує комплексний, системний погляд на об'єкт чи процес, з урахуванням взаємозалежностей і взаємного впливу структурних складових. Інтегрована модель має не просто відтворювати окремі аспекти явища, а формувати цілісне, злагоджене уявлення, яке дозволяє ефективно здійснювати управління, проводити аналіз або здійснювати прогнозування.

До основних характеристик інтегрованої моделі належать: системність і комплексність підходу; поєднання різних компонентів, підсистем або методів у єдину структуру; чітка орієнтація на досягнення поставлених цілей; гнучкість та здатність адаптуватися до змін; відповідність реальним умовам та завданням; а також узгодженість і цілісність функціонування із забезпеченням централізованого контролю над системою.

Розроблення інтегрованої моделі формування й реалізації механізмів публічного управління розвитком оборонної промисловості потребує дотримання чіткої методологічної логіки, яка включає низку взаємопов'язаних етапів. Першим кроком виступає всебічний аналіз сучасного стану функціонування оборонно-промислового комплексу: нормативно-правової бази, інституційної структури, систем управління виробничими потужностями, технологічного рівня підприємств, а також форм взаємодії держави з приватними виробниками та іноземними партнерами. Важливою частиною цього етапу є виявлення критичних обмежень і факторів, що знижують результативність управлінських рішень [9].

Другий етап передбачає визначення стратегічних параметрів інтегрованої моделі – її цілей, завдань і базових принципів. На основі проведеної діагностики формулюються стратегічні орієнтири розвитку оборонної промисловості, узгоджені з пріоритетами національної безпеки. Під час конструювання архітектури моделі виокремлюються ключові її складові: стратегічно-цільовий блок; нормативно-правовий блок; інституційно-організаційний блок; економічно-фінансовий блок; цифрово-аналітичний блок; блок моніторингу та оцінювання. Їхня взаємопов'язаність має забезпечити цілісність моделі та можливість гнучкого управління.

Наступний крок передбачає встановлення механізмів інтеграції між окремими блоками. Це досягається шляхом:

– узгодження ключових стратегічних документів у міжвідомчому форматі;





- створення уніфікованої цифрової системи для потреб оборонних закупівель;
- стандартизації процесів планування, виробництва та контролю якості;
- формування спільних координаційних структур;
- залучення приватних компаній і міжнародних партнерів до програм довгострокового інноваційного й виробничого розвитку.

Проектування механізмів реалізації інтегрованої моделі включає визначення конкретних інструментів впровадження: механізмів фінансування (програми бюджету, спеціальні фонди, державно-приватне партнерство); механізмів управління оборонними закупівлями (планування, змагальні процедури, аудит, забезпечення прозорості); механізмів стимулювання інновацій (створення технологічних кластерів, науково-виробничих об'єднань, грантових програм державної підтримки). Окремо визначаються показники результативності функціонування моделі.

На етапі верифікації інтегрованої моделі аналізується її відповідність принципам ефективності, адаптивності та готовності до реагування на зміни безпекової ситуації, появи нових технологічних рішень і тенденцій світового ринку озброєнь. Важливою вимогою є забезпечення можливості оновлення моделі відповідно до нових стратегічних викликів.

Фінальний етап охоплює підготовку рекомендацій щодо нормативного, інституційного та організаційного забезпечення практичної реалізації моделі, а також визначення послідовності її поетапного впровадження.

Таким чином, інтегрована модель постає як комплексна, логічно впорядкована система, що поєднує стратегічні цілі, інституційні механізми, правове регулювання, інструменти державної політики та засоби контролю за їх виконанням. Вона створює підґрунтя для єдиного та узгодженого управлінського впливу на розвиток оборонної промисловості, знижує ризики фрагментації рішень і підвищує результативність взаємодії між усіма суб'єктами оборонно-промислових відносин.

Структура й зміст інтегрованої моделі формування та реалізації механізмів публічного управління розвитком оборонної промисловості базуються на концепції системної узгодженості всіх елементів управління — рішень, нормотворчих положень, інституційних функцій і ресурсних інструментів, які разом формують єдиний керівний контур. Така модель постає як впорядкована, логічно вибудована ієрархічна система, у межах якої стратегічні орієнтири, інституційні взаємодії, правове забезпечення, економічні інструменти, цифрові технології та засоби контролю об'єднуються в єдину цілісність. Її використання дає змогу знизити ризики неузгодженості політик, усунути фрагментацію управлінських процедур і забезпечити скоординованість дій усіх суб'єктів оборонно-промислових відносин.

Ієрархічна побудова інтегрованої моделі ґрунтується на принципі вертикальної логіки управління та послідовного підпорядкування її елементів. На





найвищому рівні розташовується стратегічно-цільовий блок, який визначає фундаментальні пріоритети, довгострокові вектори розвитку й загальну концептуальну рамку функціонування оборонної промисловості. Наступний рівень формує нормативно-правовий блок, покликаний забезпечити юридичну визначеність, чіткі регуляторні правила та легітимність реалізації стратегічних напрямків.

Третій рівень становить інституційно-організаційний блок, який об'єднує суб'єктів державної політики, механізми міжвідомчої координації та операційні елементи управлінської інфраструктури. Після нього розташовується економіко-фінансовий рівень, що відповідає за ресурсну основу модернізаційних процесів, фінансову стабільність і підтримку інноваційних проєктів. Далі формується цифрово-аналітичний блок, який забезпечує інформаційно-технологічну платформу для прийняття рішень, підсилює прозорість управління та підвищує його оперативність.

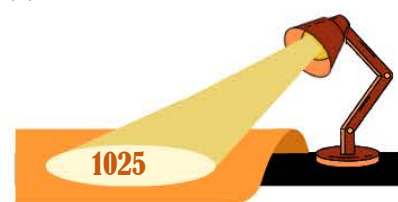
Завершують структуру два блоки:

- науково-технологічний – відповідальний за інноваційне оновлення, розвиток технологічних компетенцій і впровадження сучасних виробничих рішень;
- контрольньо-оцінювальний – спрямований на моніторинг результативності політик, оцінювання ефективності застосованих механізмів та адаптацію управлінських підходів до нових викликів.

У світлі окреслених характеристик функціонування інтегрованої моделі виникає потреба в окремому аналізі інструментарію, який визначає її практичну ефективність та здатність забезпечувати досягнення стратегічних результатів. Логічним продовженням попередніх міркувань є з'ясування того, які саме управлінські, правові, фінансові, цифрові та організаційні інструменти становлять операційну основу моделі та гарантують реалізацію визначених пріоритетів. Саме інструментарій, що виступає «функціональним ядром» інтегрованої моделі, формує її динамічність, рівень адаптації до зовнішніх викликів, інноваційний потенціал та здатність забезпечувати стійкий розвиток оборонно-промислового комплексу.

Інструментарій результативного функціонування інтегрованої моделі включає систему спеціалізованих управлінських засобів, регуляторних процедур і технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості планування, організації, контролю та координації політик у сфері оборонної промисловості. Його формування ґрунтується на принципах системності, проактивності й орієнтації на кінцевий результат, що забезпечує узгодженість дій усіх дотичних суб'єктів та раціональний розподіл наявних ресурсів.

**Висновки.** Резюмуючи зазначимо, що запропонована модель відображає послідовний розвиток та взаємопов'язаність управлінських функцій, формуючи цілісну, узгоджену й структурно впорядковану систему державного управління оборонною промисловістю. У такому баченні інтегрована модель постає як





багаторівнева конструкція, у якій стратегічні, правові, інституційні, фінансові, цифрові, інноваційні та контролюючі елементи діють у взаємозв'язку, створюючи єдине адаптивне й результативне управлінське середовище. Інструментарій у сфері публічного управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних засобів, методів та технологій, за допомогою яких державні інституції забезпечують реалізацію визначених політик і досягнення поставлених цілей. На відміну від формалізованих механізмів, інструментарій має прикладний, операційний характер, адже спрямовується на практичну організацію управлінських процесів, підвищення їх ефективності та зміцнення результативної взаємодії між учасниками управлінської системи.

#### **Література:**

1. European Defence Agency. EDA Annual Report 2022. Brussels : European Defence Agency, 2023. URL: [https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/eda-annual-report-2022\\_en-web.pdf](https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/eda-annual-report-2022_en-web.pdf) (дата звернення: 05.12.2025).
2. NATO – Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA). *NATO Official Website*. 2025. 26 June. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/defence-innovation-accelerator-for-the-north-atlantic-diana> (дата звернення: 05.12.2025).
3. European Commission. European Defence Fund: €12 billion boost for EU defence capabilities and new measures for defence innovation. 30 March 2023. *European Commission, Directorate-General for Defence Industry and Space*. URL: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/european-defence-fund-eu12-billion-boost-eu-defence-capabilities-and-new-measures-defence-innovation-2023-03-30\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/european-defence-fund-eu12-billion-boost-eu-defence-capabilities-and-new-measures-defence-innovation-2023-03-30_en) (дата звернення: 05.12.2025).
4. OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. 234 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023\\_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf) (дата звернення: 05.12.2025)
5. Gray A., Meijer B. H. EU Commission proposes €1.5 billion common defence industry package. *Reuters*. 05.03.2024. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/eu-commission-proposes-15-bln-euro-common-defence-industry-package-2024-03-05/> (дата звернення: 05.12.2025).
6. OECD. *Governance of Defence Industrial Base: Systems and Approaches*. Paris: OECD Publishing, 2021.
7. NATO. *Defence Planning and Capability Development Framework*. NATO Standardization Office, 2020.
8. European Defence Agency. *European Defence Industrial Development: Institutional and Regulatory Approaches*, 2022.
9. Державна аудиторська служба України. *Звіт щодо стану управління оборонно-промисловим комплексом України*. Київ, 2023.

#### **References:**

1. European Defence Agency (2023). *EDA Annual Report 2022*. Brussels: European Defence Agency. URL: [https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/eda-annual-report-2022\\_en-web.pdf](https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/eda-annual-report-2022_en-web.pdf) [in English].
2. NATO – Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) (2025). *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA)*. NATO Official Website, 26 June. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/defence-innovation-accelerator-for-the-north-atlantic-diana> [in English].





3. European Commission (2023). *European Defence Fund: €12 billion boost for EU defence capabilities and new measures for defence innovation*. Directorate-General for Defence Industry and Space. URL: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/european-defence-fund-eu12-billion-boost-eu-defence-capabilities-and-new-measures-defence-innovation-2023-03-30\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/european-defence-fund-eu12-billion-boost-eu-defence-capabilities-and-new-measures-defence-innovation-2023-03-30_en) [in English].

4. OECD (2023). *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023\\_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf) [in English].

5. Gray A., Meijer B. H. (2024). *EU Commission proposes €1.5 billion common defence industry package*. Reuters, 05 March. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/eu-commission-proposes-15-bln-euro-common-defence-industry-package-2024-03-05/> [in English].

6. OECD (2021). *Governance of Defence Industrial Base: Systems and Approaches*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/> [in English].

7. NATO (2020). *Defence Planning and Capability Development Framework*. NATO Standardization Office. URL: <https://www.nato.int/> [in English].

8. European Defence Agency (2022). *European Defence Industrial Development: Institutional and Regulatory Approaches*. Brussels: EDA. URL: <https://eda.europa.eu/> [in English].

9. State Audit Service of Ukraine (2023). *Report on the State of Management of the Defence-Industrial Complex of Ukraine*. Kyiv: State Audit Service of Ukraine. URL: <https://dasu.gov.ua/> [in Ukrainian].

