

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7>

УДК 330.341.1

Корольков Владислав Васильович

кандидат економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3593-8512>

Нечаєва Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>

Кацалап Юрій Сергійович

аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/009-0000-5049-1379>

Лемешко Іван В'ячеславович

магістрант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4289-1320>

Vladyslav Korolkov, Iryna Nechayeva,**Yurii Katsalap, Ivan Lemeshko**

National University Zaporizhzhia Polytechnic

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВІЙНИ****FEATURES OF FORMING A STRATEGY
FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE
IN WAR CONDITIONS**

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах війни. Обґрунтовано, що необхідність інноваційного розвитку є закономірним етапом життєвого циклу підприємства, однак в умовах збройного конфлікту традиційні методичні підходи потребують суттєвого перегляду. Виявлено, що війна зумовила появу нових чинників впливу на стратегічні процеси підприємств – деструкцію логістичних ланцюгів, втрату активів, зміну споживчого попиту, кадрові дефіцити, а також зростання ролі держави та донорських програм. Запропоновано класифікацію стратегічних моделей реагування українських підприємств на воєнні виклики: від заморожування розвитку до інноваційно-орієнтованої трансформації. Представлено методичний підхід до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства, що включає етапи аналізу середовища, визначення цілей, вибору типу інновацій, ресурсного забезпечення та гнучкого управління реалізацією. В роботі запропоновано проведення SWOT-аналізу як універсального, узагальнюючого інструменту оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають можливості, загрози, сильні та слабкі сторони українських підприємств в умовах війни. Такий підхід дозволяє системно визначити стратегічні пріоритети та вибудувати адаптивну модель інноваційного розвитку. Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств в умовах війни, який відображає політичні, економічні, соціальні та технологічні трансформації. Підкреслено, що стратегія інноваційного розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств, а її реалізація дозволяє перейти від реактивного реагування на кризу до проактивного відновлення і зростання у післявоєнний період.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія підприємства, війна, адаптація, інноваційна активність, стійкість.

Summary. The article is devoted to determining the features of forming an enterprise's innovative development strategy in war. A study of the views of various authors on solving the problem was conducted. It was determined that the consequences of new factors of influence on the innovative development of an enterprise in war conditions

have not been sufficiently analyzed. A systematization and analysis of new factors influencing the formation of an innovative development strategy under the influence of war was conducted. Taking into account the methodological foundations of the use of tools for substantiating an innovation strategy, stages of substantiating were proposed, which include an analysis of the environment, definition of goals, selection of the type of strategy, resource provision, and implementation and control of indicators. It was determined that the external environment under war influence is changing radically, becoming unstable and risky. At the same time, these changes open up new niches for innovations. The changes cover the political, economic, social, technological, and international spheres. A PEST analysis was conducted to systematize them, and the features of changes in each sphere were analyzed. Additionally, the global context of changes was examined. Based on the study results of the features of the formation of an innovative development strategy, a generalized SWOT analysis was prepared for forming an innovative development strategy of an enterprise in wartime. Among the external opportunities, it is worth highlighting the development of partnerships with state and international structures to obtain grant funding for innovative development in priority areas. In addition to the conducted SWOT analysis, it is proposed to build a TOWS matrix, an analytical tool for strategic planning. It allows, based on the internal strengths and weaknesses of the enterprise and external opportunities and threats, to form practical approaches to innovative development. It was determined that changes in the external environment become a source of not only threats but also new opportunities. War is not only a crisis, but also a catalyst for change. An innovative strategy in wartime is not a luxury, but a necessity. It should be based on a realistic assessment of risks, be flexible, and be focused on sustainability and partnership. It is innovations that allow enterprises not only to survive, but also to become drivers of the country's recovery.

Keywords: innovative development, enterprise strategy, war, adaptation, innovative activity, sustainability.

Постановка проблеми. З необхідністю інноваційного розвитку періодично стикаються всі підприємства. Це є результатом того, що, з часом, відповідно до концепції життєвого циклу, морально застаріває як сам продукт, так і виробничі потужності та технології. Для попередження цього деструктивного явища виникає необхідність інноваційного розвитку. Не проведення своєчасного оновлення приводить до зниження економічної активності підприємства, зменшення прибутків та зниження економічної ефективності всіх процесів. Такі підприємства стають аутсайдерами, втрачають позиції на ринку, людський капітал, а їхні основні фонди поступово знецінюються, втрачаючи споживчі властивості та техніко-економічні характеристики. Тому інноваційна діяльність стає основою відродження підприємства і є важливим етапом його розвитку, а реалізація інноваційного розвитку підприємства потребує формування стратегії такого оновлення. Якщо методичні основи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в звичайних умовах бізнес-середовища вже достатньо досліджені, то в умовах війни така методична підтримка потребує суттєвих змін і врахування особливостей впливу війни як на умови існування і потреби людини, так і на функціонування підприємств й організацію процесів виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед закордонних науковців питання формування стратегії інноваційного розвитку підприємства розглядаються в публікаціях таких вчених, як Е.І. Альтман, І. Ансофф, П. Друкер, Д. Каспарі і П. Каспарі, М. Мескон, Ф. Ніксон, Т.С. Петерс, М. Портер, Д. Рейні, Т. Тафлер, Б. Твіс, А. Томпсон, М. Хаммер, Й. Шумпетер та інші.

І. Ансофф, який є автором багатьох досліджень за напрямом стратегічного управління, розглядає стратегію як метод визначення основних цілей

розвитку підприємства. За його твердженням стратегія має визначати умови прийняття рішень, які сприяють досягненню стратегічних цілей [14].

На відміну від І. Ансоффа, М. Портер розглядає стратегію підприємства, як спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, з урахуваннями слабких та використанням сильних сторін організації. Він практично визначає необхідність використання SWOT-аналізу, як інструменту формування стратегії інноваційного розвитку. Сутність стратегії за М. Портером полягає у досягненні в довгостроковій перспективі переваг над конкурентами. Він визначає що «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [10].

В роботі «Теорія економічного розвитку», австрійський науковець Й. Шумпетер визначає, що інновація охоплює певні новітні комбінації у виробництві. Інновації можуть відбуватись як розробка продукту із новими властивостями; у вигляді використання нового методу виробництва продукції; шляхом виходу на нові ринки збуту; як процес пошуку і використання нової сировини; як процедура реорганізації виробництва [13].

П. Друкер застосовує більш широкий підхід до визначення інновацій. До інновацій він відносить будь-які зміни, що приводять до збільшення прибутків та підсилення конкурентоспроможності підприємства. За визначенням П. Друкера інновація має досліджувати зміни в економіці та суспільстві в цілому з метою врахування їх у бізнесі [15].

Серед вітчизняних науковців найбільш відомі роботи Ю. Атаманова, М. Алексєєва, О. Ареф'єва, О. Бокій, В. Бугайчук, В. Володіна, Н. Гавкалова, В. Геєць, О. Давидова, В. Дикань, Я. Жаліло, В. Захарченко, В. Зянько, Є. Капреева, О. Карлова, М. Кизим, О. Колешук та багато інших. Незважа-

ючи на їх цінність, оскільки дані публікації були підготовлені до початку воєнних дій, тому в них аналізуються різні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємств у звичайних економічних умовах. Водночас у зазначених дослідженнях не враховано специфіку впливу воєнних факторів на стратегічні процеси підприємств.

З початку військових дій в Україні відбулися суттєві зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування підприємств. Це стало поштовхом для початку досліджень впливу війни на підприємства, у тому числі на особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах війни.

Так О. Шкуренко проводить дослідження стратегії розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів [12]. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період досліджує А. Гречко [4]. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни визначає у своєму дослідженні І. Химич [11]. В. Бугайчук разом з групою молодих науковців публікує результати дослідження формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни [3]. Тенденції та перспективи інноваційної діяльності в Україні в період воєнної агресії розглядаються в публікації науковців з Київського політехнічного інституту ім. Сікорського [9]. Науковці Національного університету «Одеська політехніка» проводять дослідження стратегії розвитку підприємств у умовах кризових явищ [1]. Також заслуговує уваги публікація дослідження, що розглядає формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Методологічні основи формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства вже достатньо широко вивчені і наведені в наукових публікаціях як вітчизняних, так і закордонних науковців. Але, не зважаючи на те, що вже з'явилися публікації, які розглядають особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни, щоденні зміни умов впливу військових дій на умови роботи підприємств визначають нові особливості, які мають вплив на формування стратегії інноваційного розвитку.

Війна, розв'язана росією проти України, суттєво вплинула на всі аспекти функціонування національної економіки та діяльності підприємств. Відбулися глибокі зміни у зовнішньому середовищі підприємств, які позначилися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Наслідки війни відчутні не лише в межах України, а й у більшості країн європейського континенту, що зумовило трансформацію економічних зв'язків, логістичних ланцюгів та споживчих потреб.

Окупація частини територій України призвела до порушення логістичних маршрутів, втрати виробничих потужностей і філій низки підприємств. Значна частина бізнесів була змушена здійснити релокацію виробництва до більш безпечних регіонів України або перенести діяльність за її межі.

Водночас, попри складні умови, у країні триває розвиток науково-технічного потенціалу, з'являються нові технологічні рішення та інноваційні підходи, що створюють передумови для відновлення та модернізації економіки.

Таким чином, війна сформувала для підприємств надзвичайно складне та високоризикове середовище функціонування. В умовах зростання невизначеності та ризиків саме стратегія інноваційного розвитку набуває особливого значення як інструмент адаптації, забезпечення стійкості, виживання та подальшої трансформації підприємств.

Мета статті – обґрунтування методичного підходу та визначення алгоритму формування інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує його стійкість в умовах радикальних змін зовнішнього середовища, спричинених воєнними діями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і непередбачуваним, що ставить перед підприємствами нові виклики в управлінні. Традиційні моделі планування та прийняття рішень, орієнтовані на відносно стабільні ринкові умови, не забезпечують необхідного рівня адаптивності в умовах постійних змін. Внаслідок цього підприємства зіштовхуються з необхідністю оперативної реакції на такі фактори, як раптові економічні зміни, нові технології, глобальні кризи та геополітична нестабільність.

В умовах війни, як фактору надзвичайної нестабільності, формування стратегії розвитку підприємства набуває нових змістових і організаційних особливостей. Особливо гостро ці процеси проявляються у прифронтових регіонах, зокрема в Запорізькій області, де підприємства здійснюють діяльність на відстані близько 30 км від лінії бойового зіткнення. У таких умовах стратегічне планування інноваційного розвитку потребує не лише коригування окремих цілей чи інструментів, а й докорінного переформатування всієї системи стратегічних орієнтирів. Якщо до початку війни стратегічні плани підприємств передбачали поступове технологічне оновлення, модернізацію виробництва чи розширення ринкової присутності, то в умовах війни пріоритетними стають забезпечення безперервності виробництва, збереження кадрового потенціалу та ресурсна адаптація до змін зовнішнього середовища. Показовим прикладом є діяльність ПАТ «Запоріжсталь», яке до початку війни реалізовувало стратегію переходу від застарілого мартенівського виробництва сталі до більш енергоефективного конвертерного способу. Проте через воєнні дії, руйнування логіс-

тичних ланцюгів і високий рівень загроз реалізація цього стратегічного напрямку стала неможливою. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах війни, з урахуванням чинників безпеки, стійкості та гнучкості виробничих процесів [8]. Аналогічні тенденції спостерігаються і на інших підприємствах, розташованих у регіонах, наближених до лінії бойового зіткнення, де господарська діяльність відбувається в умовах підвищеної невизначеності та постійних ризиків. Частина таких підприємств була змушена призупинити процеси оновлення основних засобів і впровадження нових технологій, навіть за наявності власних фінансових ресурсів для розвитку. Фактично це призводить до «заморожування» їх інноваційної активності та зниження конкурентоспроможності в середньо- і довгостроковій перспективі.

Водночас існує протилежна тенденція, характерна для підприємств, які здійснили стратегічну переорієнтацію виробництва на виготовлення продукції стратегічного або оборонного значення. Такі підприємства не лише забезпечують стійкість своєї діяльності, а й демонструють зростання обсягів виробництва та розширення експортних можливостей. Показовим прикладом є діяльність ПрАТ «Укрграфіт», яке в умовах війни змогло адаптувати виробничу політику до нових потреб ринку та підготувало контракт на постачання продукції до Великої Британії на суму близько €50 млн [15].

В особливо складних умовах функціонують підприємства стратегічного значення, які систематично зазнають руйнувань унаслідок ракетних атак з боку агресора. Постійна загроза знищення виробничої інфраструктури зумовлює необхідність зміцнення внутрішніх служб, відповідальних за оперативне відновлення пошкоджених основних засобів, підтримання безперервності технологічних процесів і забезпечення мінімального рівня виробничої стабільності. Для підприємств із високим рівнем експортної орієнтації додатковим викликом стає порушення традиційних логістичних маршрутів. Це вимагає пошуку нових шляхів транспортування продукції, переорієнтації на альтернативні порти та транспортні коридори, а також налагодження співпраці з міжнародними логістичними партнерами. У результаті підприємства змушені адаптувати свої стратегії розвитку до умов воєнної економіки, поєднуючи заходи із забезпечення безпеки з пошуком нових можливостей для збереження експортного потенціалу.

Виходячи з вищевикладеного, спектр реакцій українських підприємств на воєнні виклики – від пасивного збереження ресурсів до активної інноваційної трансформації. Різні моделі адаптаційної поведінки зумовлені рівнем ризику, галузевою специфікою, територіальним розташуванням і наявними ресурсами. На основі узагальнення практики функціонування українських підприємств у воєнний період можна виділити основні типи їх реакцій на воєнні виклики (табл. 1).

Таблиця 1 – Стратегії реакції вітчизняних підприємств на умови воєнного стану

Стратегія	Сутність стратегії
Стратегія заморожування розвитку	Характерна для підприємств, що діють у безпосередній близькості до лінії бойових дій або в регіонах із високим рівнем небезпеки. Такі підприємства зупиняють процеси оновлення основних засобів, відтерміновують інвестиційні проекти, обмежують інноваційну активність навіть за наявності фінансових ресурсів. Головною метою є збереження матеріальних активів і мінімізація ризиків втрат
Стратегія релокації та консервації виробництва	Реалізується підприємствами, які переміщують виробничі потужності до більш безпечних регіонів України або за кордон. Основна мета — збереження персоналу, технологічних ліній і ринкових позицій, а також підготовка до відновлення діяльності після стабілізації ситуації
Стратегія адаптивної трансформації	Полягає в оперативному коригуванні бізнес-процесів, диверсифікації постачальників і споживачів, скороченні витрат, запровадженні цифрових технологій управління. Такі підприємства зосереджуються на підтриманні гнучкості, підвищенні ефективності та використанні кризових можливостей для внутрішньої модернізації
Стратегія інноваційного розвитку	Передбачає активізацію науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологічних рішень, освоєння нових видів продукції. Цю стратегію переважно реалізують підприємства, які змогли забезпечити відносну безпеку діяльності та мають доступ до фінансування або міжнародної підтримки. Вона спрямована на створення конкурентних переваг у післявоєнний період
Стратегія оборонно-виробничої переорієнтації	Застосовується підприємствами, що адаптували свої виробничі потужності до виготовлення продукції стратегічного чи оборонного призначення. Такі підприємства не лише стабілізували свою діяльність, а й продемонстрували зростання виробництва та експортного потенціалу
Стратегія відновлення і резильєнтності	Характерна для підприємств стратегічного значення, які систематично зазнають руйнувань, але мають розвинені служби технічного відновлення, кризового управління та підтримки безперервності виробництва. Основним завданням є формування стійких механізмів реагування на загрози та швидке відновлення операційної діяльності

Джерело: підготовлено авторами за результатами дослідження

В умовах війни вітчизняні підприємства діють у середовищі постійної невизначеності, що потребує принципово нових підходів до забезпечення їх стійкості та розвитку. Як засвідчують результати сучасних досліджень, саме інноваційність і креативність виступають ключовими факторами адаптації підприємств до кризових умов. Вони дозволяють не лише мінімізувати наслідки зовнішніх впливів, але й створювати нові можливості для економічного відновлення. Підприємство досягає успіху лише за умов послідовного і неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає сталість життєдіяльності організації. Послаблення позицій підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності її продукції, як правило, пов'язане саме з відсутністю інноваційних процесів.

Інноваційна активність підприємств у воєнний період має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та відтворювального потенціалу. В цьому сенсі стратегія інноваційного розвитку набуває особливого значення, оскільки виступає інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища, мінімізації ризиків і пошуку нових можливостей для модернізації виробництва. Вона забезпечує перехід від реактивного реагування на кризові явища до проактивного формування конкурентних переваг у післявоєнний період. А, отже, доцільність формування стратегії інноваційного розвитку зумовлена необхідністю забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання підприємства в умовах динамічного й нестабільного середовища, вона дозволяє системно поєднати науково-технічний потенціал, інвестиційні ресурси та управлінські рішення в єдину цілеспрямовану модель розвитку.

Війна спричинила нові фактори, що впливають на формування стратегії інноваційного розвитку підприємств:

- 1) умови нестабільності та невизначеності:
 - часті зміни законодавства;
 - логістичні обмеження;
 - ризики втрати активів;
- 2) зміна споживчого попиту:
 - переорієнтація на базові потреби;
 - зростання попиту на безпеку;
 - енергоефективність та альтернативні джерела енергії;
 - зростання потреб у цифрових послугах;

3) необхідність мобілізації ресурсів:

- дефіцит кадрів;
- релокація виробництва;
- обмеження інвестицій;

4) роль держави та донорів:

- нові механізми підтримки;
- гранти, субсидії, міжнародна допомога;
- програми післявоєнного відновлення та інноваційного стимулювання.

Основними принципами формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах війни є:

- адаптивність. Враховуючі динамічні зміни ситуації в умовах війни стратегія має бути гнучкою, з можливістю швидкого перегляду цілей і засобів;
- орієнтація на стійкість. Включені до стратегії інновації мають зміцнювати здатність підприємства витримувати зовнішні шоки;
- цифровізація. При проведенні інновацій має здійснюватися перехід до цифрових рішень, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню мобільності;
- кооперація, яка передбачає розвиток партнерства з іншими підприємствами, неурядовими організаціями (НУО), державою, міжнародними організаціями;
- локалізація, яка сприяє зменшенню залежності від імпорту, розвитку локальних ланцюгів постачання за рахунок розвитку кооперації.

Враховуючі методологічні основи застосування інструментарію для обґрунтування інноваційної стратегії можна запропонувати етапи обґрунтування інноваційної стратегії, що представлені в таблиці 2.

Першим етапом обґрунтування стратегії інноваційного розвитку є аналіз середовища. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, охоплюють політичну, економічну, соціальну, технологічну та міжнародну сфери (табл. 3).

Сфера політико-правових змін визначає наступні особливості. Воєнний стан обмежує свободу підприємництва, змінює регуляторні рамки. Також особливістю є часті зміни законодавства, що впливають на податкові пільги, встановлюють нові вимоги до звітності, визначають пріоритет оборонних замовлень. Також за цим напрямом визначається зростання ролі держави: централізоване управління ресурсами, контроль за цінами, підтримка критичних галузей.

Таблиця 2 – Етапи обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Етап	Зміст
1. Аналіз середовища	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка ризиків, вивчення ринку
2. Визначення цілей	Коротко- і довгострокові інноваційні пріоритети
3. Вибір типу стратегії	Радикальні, інкрементальні, оборонні або проривні інновації
4. Ресурсне забезпечення	Пошук фінансування, кадрів, технологій
5. Реалізація та контроль	Гнучке управління, моніторинг KPI, адаптація

Джерело: підготовлено авторами за результатами дослідження

Таблиця 3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах війни

Сфера	Зміни та впливи
Політична (P)	– Воєнний стан, мобілізація, обмеження на переміщення товарів і працівників. – Часті зміни законодавства, податкові пільги, пріоритет оборонних замовлень. – Зростання ролі держави у регулюванні економіки та підтримці критичних галузей
Економічна (E)	– Падіння ВВП, інфляція, девальвація гривні. – Порушення ланцюгів постачання, дефіцит сировини. – Зниження платоспроможного попиту, зростання витрат на логістику та безпеку
Соціальна (S)	– Масова міграція населення, понад 5 млн ВПО. – Дефіцит кадрів через мобілізацію. – Зміна споживчих пріоритетів: попит на базові товари, онлайн-послуги, безпеку
Технологічна (T)	– Прискорена цифровізація: перехід на дистанційні формати роботи та управління. – Попит на інновації: дрони, автономні системи, енергоефективні рішення. – Зростання ролі кібербезпеки та IT-інфраструктури

Джерело: підготовлено авторами за результатами дослідження

Наступна сфера змін породжується економічною турбулентністю.

По-перше, це ексцентрична динаміка ВВП: тільки у 2022 році падіння склало 28,8%. У 2023 році реальний ВВП зріс на 5,5%. Спостерігалось відновлення після глибокого спаду, адаптація бізнесу до умов війни, стабілізація енергетики. У 2024 році темпи зростання сповільнилися до 2,9% через падіння промислового виробництва, скорочення експорту та дефіцит робочої сили [6].

По-друге, це інфляція та девальвація: зростання витрат на імпорт, зниження купівельної спроможності.

По-третє, це порушення логістики: блокування портів, руйнування інфраструктури, релокація виробництва.

Сфера соціальної трансформації зазнала наступних змін:

- масова міграція: понад 5 млн. ВПО, зміна структури споживання;
- мобілізація: дефіцит кадрів, особливо чоловіків працездатного віку;
- зростання попиту на безпеку, базові товари, онлайн-послуги.

Зміни технологічної сфери створюють нові виклики і можливості. Цифровізація створює умови для переходу на віддалену роботу, ведення онлайн-торгівлі та забезпечення кіберзахисту. Також зростає попит на інновації на основі використання дронів, формування автономних систем, застосування енергоефективних рішень. Прискорене впровадження IT-рішень: ERP, CRM, платформи для управління ризиками.

Міжнародний контекст змін визначає наступне:

- санкції та зміна торговельних партнерів, зокрема, переорієнтація на ринки ЄС, США, Азії;
- зростання міжнародної допомоги, у вигляді грантів, технічної підтримки, інвестицій;
- інтеграція в європейські ланцюги постачання, адаптація до стандартів ЄС.

Використання SWOT-аналізу, який виступає універсальним та узагальнюючим інструментом оцінки діяльності підприємств, дозволяє сис-

темно і комплексно визначати сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, характерні для всіх українських підприємств, що функціонують в умовах війни. Результати SWOT-аналізу сприятимуть формуванню стратегій інноваційного розвитку, адаптованих до нестабільного зовнішнього середовища, та надають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності (табл. 4) [7, с. 125].

Окрім проведеного SWOT – аналізу можна побудувати TOWS – матрицю, яка є аналітичним інструментом стратегічного планування, що дозволяє на основі внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз сформувати ефективні підходи до інноваційного розвитку.

За результатами дослідження можна навести наступні можливі приклади інновацій в умовах війни:

- релокація виробництва з використанням модульних або мобільних рішень;
- впровадження ERP-систем для дистанційного управління;
- розробка нових продуктів для потреб армії, ВПО, енергетичної безпеки;
- участь у грантових програмах (наприклад, EU4Business, USAID, U-LEAD).

Отже, сучасне бізнес-середовище, яке характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, вимагає від підприємств гнучких і адаптивних стратегій управління. Традиційні моделі планування в умовах стабільності вже не забезпечують ефективності, а війна та геополітична нестабільність додають нові виклики, роблячи формування стратегій інноваційного розвитку підприємств одним з головних чинників їхньої здатності до оперативної адаптації, виживання та підтримання конкурентоспроможності.

Висновки. Встановлено, що інноваційний розвиток є об'єктивною необхідністю для забезпечення життєздатності підприємств у динамічному середовищі, однак у воєнний період він набуває

Таблиця 4 – SWOT-аналіз інноваційної стратегії підприємства в умовах війни

Категорія	Зміст
Сильні сторони (Strengths)	- Гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкої адаптації. - Наявність внутрішніх компетенцій у сфері ІТ, логістики, виробництва. - Мотивація колективу до збереження бізнесу та підтримки країни. - Доступ до грантів, державної підтримки, міжнародної допомоги
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Втрата частини персоналу через мобілізацію або міграцію. - Руйнування інфраструктури, релокація виробництва. - Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій. - Залежність від імпортованих компонентів та нестабільних ланцюгів постачання
Можливості (Opportunities)	- Зростання попиту на нові продукти: дрони, енергоефективні рішення, медичну техніку, тощо. - Розширення ринків через переорієнтацію на ЄС, США, Азію. - Прискорена цифровізація та автоматизація процесів. - Партнерство з державними та міжнародними структурами
Загрози (Threats)	- Тривала військова агресія, ризик нових атак. - Невизначеність регуляторного середовища. - Зниження купівельної спроможності населення. - Кіберзагрози, нестабільність енергопостачання

Джерело: підготовлено авторами за результатами дослідження

особливого змісту, спрямованого насамперед на збереження ресурсів, стійкість і адаптивність.

Визначено, що війна спричинила появу нових чинників, які мають безпосередній вплив на стратегію інноваційного розвитку підприємств: зростання невизначеності, порушення логістичних зв'язків, дефіцит кадрів, трансформацію споживчого попиту, обмеженість фінансових ресурсів та активізацію ролі держави й донорських структур.

Узагальнено реакції українських підприємств на умови воєнного стану, серед яких виокремлено шість основних стратегій: заморожування розвитку, релокація та консервація, адаптивна трансформація, інноваційний розвиток, оборонно-виробнича переорієнтація, відновлення і резильєнтність.

Запропоновано методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що передбачає п'ять етапів: аналіз середовища, визначення цілей, вибір типу інновацій, ресурсне забезпечення та реалізацію з гнучким моніторингом.

Доведено, що стратегія інноваційного розвитку в умовах війни має базуватися на принципах адаптивності, стійкості, цифровізації, кооперації та локалізації, що забезпечують гнучкість і готовність до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що саме інноваційна активність і креативність є ключовими чинниками відновлення підприємств у воєнний та післявоєнний період, створюючи підґрунтя для модернізації економіки та формування нових конкурентних переваг України.

Список використаних джерел:

1. Акулюшина, М., Лук'янчук, О., & Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Бугайчук, В., Кривульський, Є., & Глюза, К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
4. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*», 2022. № 22, С.40-46. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259798>
5. Гривківська, О., Овсієнко, Н., Котвицька, Н., & Гудзь, Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 1 (52), С. 377–381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
6. Здійснено оцінку ВВП за 2024 рік. Держстат. Новини. 31.03.2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysnenotsinku-vvp-za-2024-rik> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Корольков В., Тельчаров Е. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації. *Економічний простір*, 2025. №203. С. 121–127 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127>
8. ПАТ «Запоріжсталь». Офіційний сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
9. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О., Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>

10. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високих результатів. Наш формат, Київ. 2019. 624с.
11. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84), С.142–150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.142
12. Шкуренко, О., & Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023, № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
13. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
14. Ansoff, H. Igor. "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096> (дата звернення: 28.10.2025).
15. Drucker, Peter F. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, 1999.
16. Ukraine open for business офіційний сайт URL: <https://open4business.com.ua/ukrgrafit-planuye-kontrakt-do-e50-mln-na-postavku-produkcziyi-do-brytaniyi/> (дата звернення: 28.10.2025).

References:

1. Akuliushyna, M., Lukianchuk, O., & Hinkova, A. (2024). Stratehii rozvytku pidpryemstv v umovakh kryzovykh yavlyshch [Strategies for the development of enterprises in the conditions crisis phenomena]. *Economy and Society*, no 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126> (in Ukrainian)
2. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpryemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in an anti-crisis management system]. *Economy and Society*, no 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (in Ukrainian)
3. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Y., & Hliuza, K. (2023). Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva v umovakh viiny [Formation of the strategy for the development of the enterprise in the conditions of war]. *Economy and Society*, no 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
4. Grechko, A., Dzhumakieva, D. (2022). Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryemstv v Ukraini v voiennyi ta postvoiennyi period [Investment support for innovative development of enterprises in Ukraine during war and post-war period]. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute"*, no 22. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259798> (in Ukrainian)
5. Hryvkivska, O., Ovsienko, N., Kotvytska, N., & Gudzy, I. (2025). Formuvannya stratehii upravlinnia innovatsiino-oriento-vanym rozvytkom pidpryemstv [Formation of the strategy of management of innovation-oriented development of enterprises]. *Sustainable Development of Economy*, no 1 (52), pp. 377–381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53> (in Ukrainian)
6. Zdiisнено otsinku VVP za 2024 rik. Derzhstat. Novyny. 31.03.2025 [The GDP estimate for 2024 has been made. State Statistics Service. News. 31.03.2025]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik> (accessed October 28, 2025) (in Ukrainian)
7. Korolkov, V., Telcharov E. (2025) Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannya rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad: teoretyko-metodolohichniy analiz ta praktychni implikatsii [Conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities: theoretical-methodological analysis and practical implications]. *Economic scope*, no 203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127> (in Ukrainian)
8. PAT "Zaporizhstal". Ofitsiynyy sayt [PJSC "Zaporizhstal". Official website.] Available at: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (accessed October 28, 2025) (in Ukrainian)
9. Perminova, S., Sytnik, H., & Chuprina, M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: tendentsii ta perspektyvy [Innovation activity in ukraine during the period of military aggression: trends and prospects]. *Economy and Society*, no 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (in Ukrainian)
10. Porter, M. (2019). Konkurentna perevaha. Yak dosyahaty stabil'no vysokyykh rezul'tativ [Competitive advantage. How to achieve consistently high results] Nash format, Kyiv. (in Ukrainian)
11. Khymych I. (2023). Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti v Ukraini v umovakh viiny [Features of innovative activities in ukraine in the conditions of war]. *Galician economic journal*, vol. 84, no 5, pp. 142–150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.142 (in Ukrainian)
12. Shkurenko, O., & Chorna, T. (2023). Innovatsiina stratehiia rozvytku pidpryemstva v umovakh adaptatsii do suchasnykh vyklykiv [Innovative strategy for the development of the enterprise in the conditions of adaptation to modern challenges]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, no 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10) (in Ukrainian)
13. Schumpeter, J. (2011). Teoriya ekonomichnogho rozvytku: Doslidzhennja prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотка ta ekonomichnogho cyklu [The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle] Kyiv: Vydavnychyj dim "KyjevoMoghyljansjka akademija. (in Ukrainian)
14. Ansoff, H. I. (1980) Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2486096>
15. Drucker, P. F. (1999) Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.
16. Ukraine open for business official website Available at: <https://open4business.com.ua/ukrgrafit-planuye-kontrakt-do-e50-mln-na-postavku-produkcziyi-do-brytaniyi/>