

УДК 330.341.1:334.716:355.01(477)
JEL Classification: O31; O32; L26; D74

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

ЛІБА Наталія¹, МАКСИМЕНКО Діана², ЧОРІЙ Юрій³

¹Мукачівський державний університет,
<https://orcid.org/0000-0001-7053-8859>
N.Liba@mail.msu.edu.ua

²Мукачівський державний університет,
<https://orcid.org/0000-0003-2053-8070>
D.Maksymenko@mail.msu.edu.ua

³Комунальний заклад «Палац культури і мистецтв» Мукачівської міської ради
<https://orcid.org/0009-0007-9626-9686>
palace.mukachevo@gmail.com

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання забезпечення безперервності та результативності інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва набуло особливої актуальності, оскільки традиційні моделі інноваційного менеджменту виявилися недостатньо пристосованими до реалії системної воєнної дестабілізації економіки. Метою дослідження є систематизація напрямів і чинників трансформації інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнних викликів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптації інноваційного менеджменту до умов збройного конфлікту. Дослідження охоплює аналіз чинників впливу воєнного стану на інноваційні процеси за рівнями (макро-, мезо- та мікрорівень) із застосуванням адаптованої PESTLE-подібної рамки аналізу, доповненої безпековим виміром, а також систематизацію практичних моделей інноваційної адаптації бізнесу. Висувається гіпотеза про те, що воєнні виклики не лише пригнічують, а й вибірково стимулюють окремі напрями інноваційної активності підприємств, зумовлюючи тенденцію до посилення ролі процесних, організаційних і безпекових інновацій. Методологічну основу дослідження становлять аналіз і синтез вторинних статистичних та аналітичних даних, метод класифікації та групування, порівняльний галузевий аналіз і метод узагальнення. Систематизовано чинники дестабілізуючого та стимулюючого впливу воєнного стану на інноваційну діяльність підприємств; виокремлено шість основних напрямів трансформації інноваційної діяльності – продуктовий, процесний, організаційний, маркетинговий, соціальний та безпековий; охарактеризовано галузеві особливості інноваційної адаптації бізнесу в промисловості, торгівлі, логістиці та інформаційних технологіях; встановлено провідну роль релокації виробництва, цифровізації управлінських процесів та диверсифікації каналів постачання енергії як домінуючих форм інноваційної відповіді бізнесу на воєнні виклики. Отримані результати мають теоретичне значення для розвитку концепції інноваційного менеджменту в умовах підвищеної невизначеності та безпекових ризиків. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання систематизованих напрямів трансформації для розроблення стратегій інноваційного розвитку підприємств та формування державної політики підтримки бізнесу в умовах війни і повоєнного відновлення. Наукова новизна та оригінальність дослідження полягає у комплексному поєднанні рівневого аналізу чинників впливу з класифікацією напрямів інноваційної трансформації бізнесу в умовах воєнного стану. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої класифікації на основі опитувань підприємств різних галузей та розробленням кількісних індикаторів інноваційної стійкості бізнесу. Стаття має теоретико-прикладний характер.

Ключові слова: інноваційна діяльність; воєнний стан; підприємництво; адаптація бізнесу; цифрова трансформація; управління ризиками; повоєнне відновлення.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-48>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 02.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 14.07.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026

© ЛІБА Наталія, МАКСИМЕНКО Діана, ЧОРІЙ Юрій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році докорінно змінило умови функціонування суб'єктів підприємництва. Український бізнес опинився в умовах системної нестабільності, що суттєво змінила механізми функціонування підприємств і змусила їх шукати нові підходи до забезпечення стійкості та подальшого розвитку. За таких умов змінилися не лише підходи до ведення господарської діяльності, а й сама роль інновацій. Якщо в мирний час вони розглядалися переважно як засіб підвищення конкурентоспроможності, то сьогодні дедалі більше виконують функцію забезпечення адаптації та стійкості підприємств.

Практика останніх років показала, що більшість класичних підходів до управління інноваційною діяльністю формувалися в умовах відносно прогнозованого економічного середовища. Натомість воєнний стан змушує підприємства швидко змінювати пріоритети розвитку, переглядати джерела фінансування інновацій, перебудовувати виробничі процеси, шукати нові форми співпраці та оперативно реагувати на постійні зовнішні виклики. У таких умовах інноваційна діяльність набуває якісно нових рис, що потребують окремого наукового осмислення.

Саме тому особливого значення набуває дослідження того, як змінюється інноваційна діяльність суб'єктів підприємництва під впливом воєнних чинників, які напрями цих змін є визначальними та які чинники найбільше впливають на здатність підприємств зберігати інноваційну активність. Відповіді на ці питання мають не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки дозволяють визначити підходи до формування більш адаптивних моделей управління інноваційним розвитком.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану останніми роками стала одним із найбільш динамічних напрямів економічних досліджень. Більшість наукових праць зосереджується на з'ясуванні того, як воєнні ризики впливають на інноваційну активність підприємств, які механізми дозволяють зберігати інноваційний потенціал та які управлінські рішення сприяють адаптації бізнесу до нових умов функціонування.

Значна частина досліджень присвячена оцінюванню загального впливу воєнного стану на інноваційну діяльність підприємств. Так, О. Михайлик та Є. Бірак [1] доводять, що повномасштабна війна суттєво змінила умови реалізації інноваційних проєктів через посилення економічної нестабільності, втрату активів і звуження внутрішнього попиту. Водночас автори наголошують, що саме інновації стають одним із ключових механізмів адаптації бізнесу, насамперед завдяки розробленню нових продуктів, освоєнню альтернативних ринків і розвитку партнерських форм взаємодії. Близьких висновків дійшла й Т. Мельник [2], яка, аналізуючи сучасний стан українського бізнесу, акцентує увагу на фінансових, кадрових та інфраструктурних обмеженнях, що визначають можливості підприємств щодо реалізації інноваційних стратегій.

Окремий напрям досліджень стосується макроекономічних передумов підтримки інноваційної активності. С. Пермінова, Н. Ситник та М. Чупріна [3] обґрунтовують, що навіть в умовах війни розвиток інновацій залишається можливим за рахунок міжнародної фінансової підтримки, грантових програм і державно-приватного партнерства. При цьому автори звертають увагу на прискорений розвиток окремих секторів економіки, зокрема інформаційних технологій та оборонно-промислового комплексу, які демонструють високий рівень інноваційної активності попри кризові умови.

Помітне місце в сучасних дослідженнях займають роботи, присвячені адаптації окремих функціональних сфер діяльності підприємств. Зокрема, В. Боковець, О. Безсмертна та І. Шварц [4] показують, що логістичні процеси стали одним із найбільш динамічних напрямів упровадження інновацій, оскільки підприємства були змушені швидко перебудовувати маршрути постачання, диверсифікувати логістичні рішення та впроваджувати цифрові системи управління запасами. Подібні процеси простежуються і в сфері торгівлі. За висновками Т. Пашкуди та А. Афенді [5], воєнний стан стимулював активне використання дистанційних форматів продажу, перегляд моделей обслуговування клієнтів та трансформацію логістичних процесів, що свідчить про поширення процесних інновацій у відповідь на нові виклики.

Поряд із технологічними та процесними змінами дедалі більше уваги приділяється організаційним аспектам інноваційної діяльності. Так, Б. Косович та Ю. Домбровська [6] доводять, що в умовах війни соціально відповідальна поведінка підприємств виходить за межі традиційного розуміння корпоративної відповідальності й стає складовою організаційних інновацій. Запровадження нових моделей роботи з персоналом, підтримка внутрішньо переміщених працівників, розвиток благодійних ініціатив та гнучких форм зайнятості розглядаються авторами як важливі інструменти забезпечення стійкості бізнесу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Аналіз наукових джерел показав, що наявні дослідження переважно зосереджені на окремих аспектах інноваційної діяльності підприємств в умовах війни – ресурсному забезпеченні, цифровізації, логістичних змінах або організаційній адаптації. Водночас у науковій літературі відсутній комплексний підхід, який би поєднував систематизацію чинників впливу за рівнями управління з узагальненням напрямів трансформації інноваційної діяльності підприємств. Саме усунення цієї наукової прогалини визначає новизну проведеного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є систематизація напрямів і чинників трансформації інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в умовах воєнних викликів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптації інноваційного менеджменту підприємств до умов збройного конфлікту.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань дослідження: проаналізувати сучасний стан інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні та виявити основні тенденції її зміни в умовах повномасштабної війни; систематизувати чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємств, класифікувавши їх за макро-, мезо- та мікрорівнями; узагальнити основні напрями трансформації інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва та розкрити їх зміст.

Дослідження ґрунтується на аналізі вторинних даних, зокрема офіційної статистики Державної служби статистики України щодо інноваційної активності промислових підприємств, аналітичних матеріалів ділових порталів та бізнес-об'єднань щодо пріоритетів підприємств в умовах війни, а також наукових публікацій вітчизняних дослідників, присвячених адаптації бізнесу до воєнних умов за період 2022-2026 рр. Зіставлення показників здійснюється з урахуванням обмежень офіційної статистики воєнного періоду. На результати статистичних спостережень могли впливати зміни територіального охоплення, неможливість одержання повних даних від підприємств, розташованих на тимчасово окупованих територіях і в районах ведення бойових дій, припинення діяльності частини суб'єктів господарювання, а також зміни сукупності підприємств, залучених до статистичного спостереження. Тому виявлені зміни відображають динаміку показників у межах доступної статистичної сукупності та не повинні трактуватися як точна оцінка зміни інноваційної активності всіх підприємств України. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, класифікації та групування, порівняльного аналізу тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналіз офіційних статистичних даних Державної служби статистики України дає змогу простежити зміни в інноваційній діяльності суб'єктів підприємництва під впливом повномасштабної війни та визначити основні тенденції її трансформації (табл. 1, 2). Під час інтерпретації статистичних даних необхідно враховувати відмінності у часовому охопленні показників. Дані щодо кількості підприємств та їх інноваційної активності сформовано за результатами послідовних циклів статистичного спостереження, які охоплюють періоди 2018-2020, 2020-2022 та 2022-2024 років. Натомість показники обсягу реалізованої інноваційної продукції, витрат на інноваційну діяльність та частки витрат на наукові дослідження і розробки наведено за відповідні звітні роки. У зв'язку із цим результати використовуються для виявлення загальних тенденцій зміни інноваційної активності, а не як повністю однорідний динамічний ряд річних спостережень.

Таблиця 1

**Показники інноваційної активності підприємств України
за періоди 2018-2020, 2020-2022 та 2022-2024 років**

Показник	2018-2020	2020-2022	2022-2024
Кількість підприємств (інноваційно активних та неінноваційних), одиниць	26904	24688	23564
Кількість інноваційно активних підприємств усього, одиниць	2283	2589	4136
у % до загальної кількості підприємств	8,5	10,5	17,6

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Дані таблиць 1 та 2 демонструють надзвичайно показову динаміку, яка розкриває глибину трансформації інноваційної активності підприємств України за цей період. Проте, слід враховувати, що показники обсягу реалізованої інноваційної продукції та витрат на інноваційну діяльність наведено у поточних цінах відповідних років. Тому їх порівняння характеризує насамперед номінальну динаміку та не може безпосередньо інтерпретуватися як еквівалентне реальне зростання, оскільки на результати впливали інфляційні процеси, зміни цін виробників і структурні трансформації економіки в умовах війни.

**Річні показники витрат і результатів інноваційної діяльності підприємств України
 у 2020, 2022 та 2024 роках**

Показник	2020	2022	2024
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), тис. грн. у тому числі	59510752,7	47588518,2	191732821,2
нової для ринку	10770298,9	10466906,2	67747008,6
нової лише для підприємства	48740453,8	37121612,0	123985812,6
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції інноваційно активних підприємств, %	4,0	3,8	21,9
Загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн	23 329 625,0	14 042 718,1	26 963 166,0
Частка витрат на наукові дослідження і розробки підприємницького сектору у валовому внутрішньому продукті	0,21	0,18	0,22

Джерело: сформовано авторами на основі [8-10]

За результатами статистичного спостереження за період 2018-2020 років інноваційно активними були 2283 підприємства, або 8,5 % загальної кількості обстежених підприємств. У період 2020-2022 років відповідні показники становили 2589 підприємств і 10,5 %, а у період 2022-2024 років – 4136 підприємств і 17,6 %. Отже, простежується тенденція до збільшення кількості та частки підприємств, які повідомили про здійснення інноваційної діяльності. Водночас така динаміка не може бути безпосередньо інтерпретована як річне зростання або як однозначний наслідок стимулюючого впливу війни, оскільки на неї могли впливати зміна складу обстежуваної сукупності, скорочення загальної кількості підприємств, особливості територіального охоплення та структурні зрушення в економіці.

Суттєві зміни простежуються й у реалізації інноваційної продукції. Якщо у 2022 році номінальний обсяг реалізованої інноваційної продукції становив 47,6 млрд грн, то у 2024 році він зріс до 191,7 млрд грн, що більш ніж утричі перевищує рівень 2020 року. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо продукції, нової для ринку. Водночас зазначені показники наведено у поточних цінах, тому вони характеризують насамперед номінальну динаміку і не можуть безпосередньо трактуватися як пропорційне реальне зростання інноваційної результативності підприємств.

Про зміну результативності інноваційної діяльності свідчить і частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації інноваційно активних підприємств. Після незначного зниження у 2022 році (з 4,0% до 3,8%) вона різко зросла до 21,9% у 2024 році. Така динаміка свідчить про істотне зростання частки інноваційної продукції у структурі реалізації інноваційно активних підприємств.

Подібна тенденція простежується і щодо витрат на інноваційну діяльність. У 2022 році вони скоротилися майже на 40% порівняно з 2020 роком (до 14,0 млрд грн), що було закономірною реакцією бізнесу на кризові умови. Однак уже у 2024 році витрати збільшилися до 27,0 млрд грн, перевищивши довоєнний рівень. Це свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності підприємств та переорієнтацію ресурсів на інноваційний розвиток.

Позитивною є також динаміка частки витрат на наукові дослідження і розробки підприємницького сектору у ВВП. Незважаючи на зниження у 2022 році до 0,18%, у 2024 році показник досяг 0,22 %, перевищивши рівень 2020 року (0,21%). Хоча абсолютне значення залишається низьким порівняно з економічно розвиненими країнами, ця тенденція свідчить про поступове відновлення ролі досліджень і розробок у забезпеченні інноваційної діяльності підприємств.

Наведені статистичні дані дають підстави стверджувати, що повномасштабна війна супроводжувалася структурною трансформацією інноваційної діяльності підприємств поряд із її дестабілізуючими наслідками. Не варто стверджувати, що війна «покрестила» інноваційну діяльність. Коректніше зазначити, що війна спричинила її структурну трансформацію: підприємства, які продовжували діяльність в умовах війни, були змушені активніше використовувати інновації як інструмент адаптації до нових умов господарювання.

Ці висновки збігаються з аналітичними матеріалами ділового порталу Finstream [11], які свідчать, що, попри об'єктивні труднощі, значна частка українських підприємств продовжує

розвиватися, освоюючи нові ринки збуту, диверсифікуючи продуктову лінійку та інвестуючи в технологічне оновлення виробництва, що підтверджує стійкість підприємницького інноваційного потенціалу навіть у кризових умовах.

Проведений аналіз дав змогу систематизувати чинники впливу воєнного стану на інноваційну діяльність суб'єктів підприємництва за трьома рівнями управління – макро-, мезо- та мікрорівнем, розмежувавши їх за характером впливу на переважно дестабілізуючі та переважно стимулюючі (табл. 2). До класифікації включено чинники, які найчастіше згадуються у наукових дослідженнях та підтверджуються офіційними статистичними й аналітичними джерелами.

Таблиця 3

Чинники впливу воєнного стану на інноваційну діяльність суб'єктів підприємництва

Рівень	Чинник впливу	Характер впливу на інноваційну діяльність
Макрорівень	Макроекономічна нестабільність, інфляційний тиск, девальваційні очікування	Дестабілізуючий: скорочення інвестиційних ресурсів для інноваційних проєктів
	Руйнування критичної та транспортної інфраструктури	Дестабілізуючий: підвищення логістичних витрат, порушення ланцюгів постачання
	Зростання державного оборонного замовлення та міжнародної грантової підтримки	Стимулюючий: формування нового попиту на технологічні розробки подвійного призначення
Мезорівень	Релокація виробничих потужностей у безпечніші регіони	Змішаний: витрати на переміщення поєднуються зі змогою оновлення технологічної бази
	Перебудова галузевих ланцюгів постачання та логістичних маршрутів	Стимулюючий: пришвидшення впровадження цифрових логістичних рішень
	Зміна структури попиту в окремих галузях (оборонна промисловість, IT, агросектор)	Стимулюючий: прискорене інноваційне зростання окремих секторів
Мікрорівень	Втрата кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції	Дестабілізуючий: зниження кадрового потенціалу для реалізації інноваційних проєктів
	Дефіцит власних та позикових фінансових ресурсів	Дестабілізуючий: обмеження масштабу і горизонту інноваційних інвестицій
	Енергетична нестабільність та перебої електропостачання	Стимулюючий: впровадження автономних джерел живлення та енергоощадних технологій
	Зростання мотивації власників і менеджменту до диверсифікації бізнесу	Стимулюючий: пошук нових продуктів, ринків і бізнес-моделей

Джерело: сформовано авторами

Дані таблиці 3 узгоджуються з висновками робіт [1; 2] щодо трансформаційного характеру впливу воєнного стану: поряд із очевидними дестабілізуючими чинниками (втрата активів, дефіцит фінансування, кадрові втрати) простежуються чинники, які об'єктивно стимулюють окремі напрями інноваційної активності – передусім енергетичну автономність, цифровізацію логістики та розвиток технологій подвійного призначення.

Результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнних викликів має комплексний характер і охоплює не лише створення нових продуктів чи впровадження технологічних рішень, а й зміни в організації діяльності, маркетингових підходах, соціальній взаємодії та інституційному забезпеченні. Такий підхід узгоджується, зокрема й з положеннями Oslo Manual (OECD, Eurostat) [12], відповідно до яких інноваційна діяльність формується під впливом взаємопов'язаних змін у різних сферах функціонування підприємства, а процесні, організаційні, маркетингові та частина безпекових змін можуть належати до різновидів інновацій їхніх бізнес-процесів. З урахуванням специфіки функціонування суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану зазначені зміни систематизовано за шістьма взаємопов'язаними напрямками трансформації, які узагальнено в табл. 4.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє констатувати, що інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнних викликів не припиняється, а зазнає структурної трансформації. В умовах війни поряд із продуктовими інноваціями зростає значення процесних, організаційних та безпекових інновацій, які забезпечують операційну стійкість і адаптацію підприємств до нових умов функціонування. Водночас соціальні інновації, пов'язані з підтримкою персоналу та внутрішньо

переміщених осіб, набувають статусу самостійного напряму інноваційної діяльності, а не лише супутнього елементу корпоративної соціальної відповідальності [6].

Таблиця 4

Напрями трансформації інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в умовах воєнних викликів

Напрямок трансформації	Зміст трансформації	Приклад галузевого прояву
Продуктові інновації	Розроблення нових товарів і послуг, зорієнтованих на оборонні, гуманітарні та безпекові потреби	Технології подвійного призначення, засоби захисту, гуманітарні продукти
Процесні інновації	Релокація виробництва, перебудова логістичних маршрутів, цифровізація виробничих процесів	Складська логістика, транспортування, автоматизація виробництва
Організаційні інновації	Перехід до розподілених і гнучких форм зайнятості, децентралізація управлінських рішень	Дистанційна робота, гнучкі команди, розподілене керівництво
Маркетингові інновації	Освоєння нових експортних ринків, зміна каналів збуту та комунікації зі споживачами	Розширення дистанційних каналів продажу в торгівлі
Соціальні інновації (КСВ)	Інтеграція підтримки внутрішньо переміщених осіб і працівників у бізнес-модель	Гнучкі формати зайнятості, благодійні ініціативи бізнесу
Безпекові інновації	Диверсифікація джерел енергопостачання, резервування каналів зв'язку та постачання	Автономні генератори, сонячні панелі, супутниковий зв'язок

Джерело: сформовано авторами

Отримані результати узгоджуються з висновками попередніх досліджень [1; 2] про суттєвий вплив повномасштабної війни на інноваційну діяльність підприємств, проте дають змогу ширше пояснити характер цих змін. Якщо попередні роботи переважно акцентували увагу на негативних наслідках воєнного стану для інноваційної активності, то результати цього дослідження свідчать, що війна стала не лише дестабілізуючим чинником, а й одним з чинників трансформації інноваційної діяльності.

Запропонована класифікація чинників впливу за макро-, мезо- та мікрорівнями, а також систематизація напрямів трансформації інноваційної діяльності розширюють існуючі підходи до дослідження інноваційного менеджменту. На відміну від попередніх робіт [1; 2; 4; 5], у яких окремі прояви адаптації розглядалися переважно ізольовано, запропонований підхід дозволяє комплексно пояснити взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища та трансформацією інноваційної діяльності підприємств.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої класифікації для розроблення корпоративних стратегій інноваційного розвитку та формування інструментів державної підтримки інноваційної діяльності в умовах війни й повоєнного відновлення. Водночас результати дослідження слід інтерпретувати з урахуванням обмежень, пов'язаних із використанням офіційних статистичних даних, які не повною мірою відображають ситуацію на тимчасово окупованих територіях і в регіонах активних бойових дій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу встановити, що інноваційна діяльність суб'єктів підприємництва в умовах воєнних викликів зазнає не припинення, а глибокої структурної трансформації, зумовленої одночасною дією дестабілізуючих і стимулюючих чинників на макро-, мезо- та мікрорівні.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання підприємствами для розроблення власних стратегій інноваційної адаптації, а органами державної влади – для формування адресних програм підтримки інноваційної діяльності бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення економіки. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої класифікації напрямів трансформації на основі опитувань підприємств різних галузей та розробленням кількісних індикаторів інноваційної стійкості бізнесу в умовах системних безпекових викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Михайлик, О. М., & Бірак, Є. В. (2023). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

2. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
3. Пермінова, С., Ситник, Н., & Чупріна, М. (2024). Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>
4. Боковець, В., Безсмертна, О., & Шварц, І. (2024). Складська логістика України під час війни: проблеми та інноваційні рішення. *Innovation and Sustainability*, 2, 127–133. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.127.133>
5. Пашкуда, Т., & Афенді, А. (2022). Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
6. Косович, Б., & Домбровська, Ю. (2025). Інноваційність соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, 5(56), 590–594. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-81>
7. Державна служба статистики України. (2025). Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2018-2020, 2020-2022, 2022-2024). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_new_ue.xlsx
8. Державна служба статистики України. (2025). Частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті за секторами діяльності за 2021-2024 роки. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/ch_v_vvp.xlsx
9. Державна служба статистики України. (2025). Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності (2020, 2022, 2024). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_u.html
10. Державна служба статистики України. Витрати на інновації підприємств за кількістю зайнятих працівників (2020, 2022, 2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_in_kz_new_ue.xlsx
11. Finstream. (2024). Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika>

REFERENCES:

1. Mykhailyk, O. M., & Birak, Ye. V. (2023). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Investment and innovation activity of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>
2. Melnyk, T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: Suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business under wartime conditions: Current state, problems, and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
3. Perminova, S., Sytnyk, N., & Chuprina, M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: Tendentsii ta perspektivy [Innovation activity in Ukraine during wartime aggression: Trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>
4. Bokovets, V., Bezsmertna, O., & Shvarts, I. (2024). Skladska lohistyka Ukrainy pid chas viiny: Problemy ta innovatsiini rishennia [Warehouse logistics in Ukraine during the war: Problems and innovative solutions]. *Innovation and Sustainability*, 2, 127–133. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.127.133>
5. Pashkuda, T., & Afendi, A. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Directions of trade development in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
6. Kosovych, B., & Dombrovska, Yu. (2025). Innovatsiiniist sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v umovakh viiny [Innovativeness of corporate social responsibility under wartime conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5(56), 590–594. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-81>
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Kil'kist innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2018–2020, 2020–2022, 2022–2024) [Number of innovation-active enterprises by economic activity (2018–2020, 2020–2022, 2022–2024)]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_new_ue.xlsx
8. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Chastka vytrat na naukovy doslidzhennia i rozrobky u valovomu vnutrishnomu produkti za sektoramy diialnosti za 2021–2024 roky [Share of research and development expenditures in gross domestic product by sector of performance, 2021–2024]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/ch_v_vvp.xlsx
9. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Obsiah realizovanoi innovatsiinoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2020, 2022, 2024) [Volume of sold innovative products (goods and services) by economic activity (2020, 2022, 2024)]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_u.html
10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Vytraty na innovatsii pidpriemstv za kil'kistiu zainiatykh pratsivnykiv (2020, 2022, 2024) [Innovation expenditure of enterprises by number of employed persons (2020, 2022, 2024)]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_in_kz_new_ue.xlsx
11. Finstream. (2024). Ukrainskyi biznes pid chas viiny: Realna analityka ta perspektivy na maibutnie u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: Real analytics and prospects for 2024]. <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika>

12. Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition
https://www.oecd.org/en/publications/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b.html

TRANSFORMATION OF INNOVATION ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES UNDER CONDITIONS OF WAR CHALLENGES

LIBA Nataliya¹, MAKSYMENKO Diana¹, CHORII Yurii²

¹ Mukachevo State University,

² Municipal Institution "Palace of Culture and Arts" of the Mukachevo City Council

Under conditions of full-scale armed aggression against Ukraine, ensuring the continuity and effectiveness of the innovation activity of business entities has become a matter of particular relevance, since traditional models of innovation management have proven insufficiently adapted to the realities of systemic wartime destabilization of the economy. The purpose of the study is to systematize the directions and factors of transformation of enterprises' innovation activity under conditions of war challenges and to substantiate practical recommendations for adapting innovation management to armed-conflict conditions. The study covers an analysis of the factors influencing wartime innovation processes at three levels (macro, meso and micro) using an adapted PESTLE-like environmental analysis framework supplemented with a security dimension, as well as a systematization of practical models of business innovation adaptation. It is hypothesized that war challenges not only suppress but also selectively stimulate certain areas of enterprises' innovation activity, shifting its structure toward process, organizational and security-related innovations. The methodological basis of the study comprises analysis and synthesis of secondary statistical and analytical data, the method of classification and grouping, comparative sectoral analysis, and the method of generalization. The factors of destabilizing and stimulating wartime influence on enterprises' innovation activity have been systematized; six principal directions of innovation-activity transformation have been identified – product, process, organizational, marketing, social and security-related; the sectoral features of business innovation adaptation in industry, trade, logistics and information technology have been characterized; the leading role of production relocation, digitalization of management processes and diversification of energy-supply channels has been established as the dominant forms of business innovation response to war challenges. The obtained results are of theoretical significance for developing the concept of innovation management under conditions of heightened uncertainty and security risk. The practical significance of the study lies in the possibility of using the systematized directions of transformation to design enterprise innovation-development strategies and to shape state policy in support of business during the war and post-war recovery. The originality of the study consists in the comprehensive combination of level-based analysis of influencing factors with a classification of the directions of business innovation transformation under martial law. Prospects for further research are related to the empirical verification of the proposed classification through surveys of enterprises across various sectors and the development of quantitative indicators of business innovation resilience. The article is of a theoretical and applied nature.

Keywords: innovation activity; martial law; entrepreneurship; business adaptation; digital transformation; risk management; post-war recovery.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>