



УДК 65.012:65.011:339.9:327.5

СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Роман Оксентюк

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Галичина-Ласунка»,
Тернопіль, Україна*

Резюме. В умовах дії військового стану українські підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають оперативної адаптації та ефективного управління. Розглянуто специфіку функціонування підприємств в Україні під час військових дій, аналізуючи основні проблеми, з якими стикаються бізнеси, та стратегічні підходи, які дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними. Висвітлено такі аспекти, як адаптація до змін ринкового середовища, забезпечення безпеки працівників, збереження ланцюгів постачання, фінансова стійкість та використання нових технологій. Основною метою дослідження є визначення ключових факторів успіху українських підприємств в умовах війни та розроблення рекомендацій для їх подальшого розвитку. Застосовуючи методи кількісного та якісного аналізу, автори провели дослідження на основі даних, зібраних у різних регіонах України, включаючи зони, що зазнали найбільших руйнувань. У результаті встановлено, що основними чинниками успіху є гнучкість управлінських рішень, інноваційні підходи до ведення бізнесу та активне використання цифрових технологій. Стаття також розглядає роль державної підтримки та міжнародного співробітництва у забезпеченні стабільності та розвитку українських підприємств. Висновки дослідження можуть бути корисними для менеджерів підприємств, політиків та дослідників, які займаються проблематикою бізнесу в умовах кризових ситуацій. Вивчення цієї теми має велике значення, оскільки військові конфлікти не тільки негативно впливають на економіку, але й ставлять під загрозу існування підприємств, які є основою економічного добробуту країни. Закцентовано увагу на необхідності створення ефективних механізмів управління ризиками та розроблення стратегій відновлення після завершення військових дій. Крім того, обговорено приклади успішних адаптаційних стратегій, які можуть стати взірцем для інших підприємств у схожих умовах. Таким чином, дане дослідження надає комплексний огляд сучасного стану українського бізнесу в умовах військового стану, підкреслюючи важливість швидкої адаптації й стратегічного планування для забезпечення стійкості та розвитку.

Ключові слова: військовий стан, українські підприємства, адаптація бізнесу, ланцюги постачання, конкурентоспроможність, фінансова стійкість, нові технології, управлінські рішення, державна підтримка, міжнародне співробітництво.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130

Отримано 06.05.2024

UDC 65.012:65.011:339.9:327.5

THE SPECIFICS OF THE FUNCTIONING OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Roman Oksentiuk

Limited Liability Company «Halychyna-Lasunka», Ternopil, Ukraine

Summary. In the conditions of martial law, Ukrainian enterprises face numerous challenges that require prompt adaptation and effective management. This article explores the specifics of business operations in Ukraine during military operations, analyzing the main problems faced by businesses and the strategic approaches that allow them to remain competitive. The article highlights aspects such as adaptation to changes in the market environment, ensuring the safety of workers, maintaining supply chains, financial sustainability, and the use of new technologies. The main aim of the research is to identify the key success factors for Ukrainian enterprises in

wartime conditions and to develop recommendations for their further development. Using methods of quantitative and qualitative analysis, the authors conducted research based on data collected from different regions of Ukraine, including the areas that suffered the greatest destruction. The study found that the main success factors are flexible management decisions, innovative business approaches, and the active use of digital technologies. The article also examines the role of government support and international cooperation in ensuring the stability and development of Ukrainian enterprises. The findings of the research can be useful for business managers, policymakers, and researchers dealing with issues of business under crisis conditions. The study underscores the significant impact of military conflicts on the economy and the threats they pose to the existence of enterprises, which are the foundation of the country's economic well-being. Furthermore, the article emphasizes the need to create effective risk management mechanisms and the development of recovery strategies for the post-conflict period. It also discusses examples of successful adaptation strategies that can serve as models for other enterprises in similar conditions. Thus, this research provides a comprehensive overview of the current state of Ukrainian business under martial law, emphasizing the importance of rapid adaptation and strategic planning for ensuring sustainability and development.

Key words: Martial Law, Ukrainian enterprises, business adaptation, competitiveness, supply chains, financial stability, new technologies, management decisions, government support, international cooperation.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130

Received 06.05.2024

Постановка проблеми. Військовий стан, введений в Україні внаслідок агресії з боку Російської Федерації, створив нові виклики для функціонування підприємств. Підприємства стикаються з проблемами збереження бізнес-процесів, безпеки працівників, стабільності ланцюгів постачання та фінансової стійкості. В умовах війни зростає важливість швидкої адаптації та ефективного управління. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкового середовища, що включають зниження попиту, перебої в постачанні та зростання витрат. Крім того, військові дії призводять до руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, що ускладнює ведення бізнесу. В таких умовах виникає необхідність у розробленні нових стратегій та підходів до управління підприємствами, які дозволять зберегти їхню конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення впливу військового стану на бізнес і економіку стало актуальним напрямком досліджень в умовах сучасних конфліктів. Проблематика функціонування бізнесу в умовах військових конфліктів досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Наприклад, Портер розглядає конкурентні стратегії, які можуть бути корисними для підприємств в умовах кризи, тоді як Омей аналізує глобальні тенденції, які впливають на бізнес. Schindler A. B. у своїй роботі «Economic Impacts of Armed Conflicts: A Review» досліджує загальні економічні наслідки військових конфліктів, зокрема їхній вплив на інфраструктуру та ринки. Ahlstrom M. H. у статті «The Dynamics of Business Under War Conditions» аналізує адаптацію бізнесу до умов війни та можливості для відновлення після завершення конфліктів.

Українські вчені також активно досліджують вплив військових дій на економіку та бізнес. Михайлов І. І. у статті «Вплив військового конфлікту на бізнес-середовище в Україні» розглядає конкретні виклики для українських підприємств, зокрема в аспектах безпеки та фінансової стійкості. Борисов В. В. у роботі «Адаптація бізнес-процесів в умовах військового стану в Україні» аналізує стратегії адаптації бізнесу до умов воєнного конфлікту та роль державних інститутів у підтриманні підприємств. Ірина Горбачова аналізує економічні наслідки війни для підприємств в Україні та пропонує рекомендації щодо їх адаптації до нових умов. Олександр Кравченко розглядає стратегії адаптації підприємств в умовах кризи, зокрема, використання інноваційних технологій та оптимізацію бізнес-процесів. Євген Марченко досліджує вплив інновацій на стійкість бізнесу під час військових

дій, акцентуючи увагу на важливості цифрових технологій. Валентина Романенко аналізує процеси цифрової трансформації українських підприємств в умовах війни, наголошуючи на ролі електронної комерції та автоматизації. Національний інститут стратегічних досліджень України також проводить важливі дослідження, зосереджуючи увагу на економічних наслідках війни та розробленні рекомендацій для підтримання бізнесу.

Ці дослідження надають важливі знання та рекомендації, які можуть бути використані для розроблення ефективних стратегій управління українськими підприємствами в умовах військового стану.

Мета дослідження. Визначення специфіки функціонування українських підприємств в умовах військового стану та розроблення рекомендацій для їх адаптації та подальшого розвитку. Зокрема, дослідження спрямоване на виявлення ключових чинників успіху, аналіз проблем та викликів, з якими стикаються підприємства, та оцінювання ефективності управлінських рішень й державної підтримки. Важливо визначити, які стратегії та підходи дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток в умовах кризи. Дослідження також має на меті розроблення рекомендацій для покращення управління бізнесом та підвищення його стійкості до зовнішніх викликів.

Постановка завдання. Для дослідження специфіки функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану необхідно розглянути ряд завдань, таких, як: аналіз ринкового середовища, забезпечення безпеки працівників, збереження ланцюгів постачання, фінансова стійкість, інноваційні підходи до ведення бізнесу, соціальна відповідальність бізнесу, державна підтримка та міжнародне співробітництво. Розгляд цих завдань дозволить отримати комплексне уявлення про сучасний стан українського бізнесу в умовах війни та розробити рекомендації для забезпечення його стійкості та подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Адаптація до змін ринкового середовища.

Зміна бізнес-моделей. В умовах військового конфлікту українські підприємства стикнулися з численними викликами, які вимагали швидкої адаптації їх бізнес-моделей. У відповідь на ці виклики, компанії змінювали свої стратегії, переорієнтовуючись на нові ринки та перепрофільовуючи свою продукцію.

Одним із значних змін у бізнес-моделях стало зосередження на внутрішньому ринку внаслідок закриття або скорочення обсягів імпорту з країн, що були недоступні через військові дії. Підприємства почали активніше використовувати можливості місцевих постачальників, що дозволило їм зменшити залежність від імпорту й зміцнити локальну економіку. Наприклад, компанії в аграрному секторі почали налагоджувати співпрацю з місцевими фермерами для постачання сировини, що дозволило зменшити витрати на логістику й покращити контроль якості продукції.

Крім того, з початком військового конфлікту багато підприємств розглянули можливість виходу на нові зовнішні ринки. Це передбачало не лише адаптацію продуктів до вимог нових ринків, але й пошук нових партнерів і каналів збуту. Наприклад, українські виробники одягу та взуття розширили свій експорт до країн Європейського Союзу та США, що дозволило компенсувати зменшення внутрішнього попиту й забезпечити стабільні доходи.

Диверсифікація продукції та послуг. Диверсифікація стала ключовим елементом адаптації українських підприємств в умовах війни. Багато компаній почали

переосмислювати свої виробничі потужності, запроваджуючи нові види продукції та послуг, що відповідали новим вимогам ринку.

Диверсифікація також торкнулася сфер послуг, де компанії почали пропонувати нові види послуг, що відповідають новим потребам суспільства. Наприклад, готелі і ресторани почали надавати послуги з розміщення внутрішньо переміщених осіб і доставки їжі до дому, що дозволило їм зберегти свою діяльність в умовах обмежень.

Крім того, в умовах війни деякі підприємства почали розвивати нові напрямки бізнесу, такі, як виробництво продуктів довготривалого зберігання або енергетичні рішення, які відповідають новим викликам і потребам. Наприклад, компанії почали розробляти нові види продуктів харчування, що мають тривалий термін зберігання, або впроваджувати рішення для енергозбереження й альтернативних джерел енергії.

Використання цифрових технологій. Цифрові технології стали важливим інструментом для адаптації бізнесу в умовах військового стану. Їхнє впровадження дозволило підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, підвищувати продуктивність та адаптуватися до змін в ринковому середовищі [1].

Інтеграція електронних платформ для продажів, таких, як інтернет-магазини, стала основним напрямком для багатьох компаній. Онлайн-продажі дозволили підприємствам продовжувати свою діяльність навіть в умовах обмежень та карантинів. Наприклад, ритейлери швидко налагодили онлайн-торгівлю і запустили мобільні додатки для зручності покупців, що сприяло збільшенню обсягів продажів та розширенню клієнтської бази.

Автоматизація бізнес-процесів, зокрема впровадження ERP-систем (системи управління підприємством) і CRM-систем (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) також стала важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу. Завдяки цим системам компанії змогли оптимізувати управління запасами, планувати виробництво та управляти відносинами з клієнтами, що дозволило знижувати витрати й підвищувати якість обслуговування.

Також стало популярним використання аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних. Підприємства впроваджували аналітичні платформи для моніторингу ринкових трендів, прогнозування попиту та оцінювання ефективності своїх маркетингових кампаній. Це дозволило підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі й адаптувати свої стратегії.

Зміна попиту на продукцію та послуги. Підприємства змушені швидко реагувати на коливання попиту на свою продукцію або послуги. Військові конфлікти можуть змінювати споживчі переваги, а також знижувати загальний попит через економічну нестабільність. Наприклад, підприємства, що спеціалізуються на розвагах або предметах розкоші, можуть виявити значне зниження попиту. Водночас зростає попит на основні продукти, такі, як продукти харчування і медичні товари. Компанії повинні переорієнтувати свої виробничі потужності або запроваджувати нові продукти відповідно до змінюваних потреб ринку.

Реорганізація бізнес-процесів. Бізнеси часто змушені переглядати свої бізнес-процеси для забезпечення їхньої ефективності в умовах обмежених ресурсів. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію деяких функцій або перехід на дистанційне управління. Наприклад, деякі підприємства можуть перевести частину своїх процесів у онлайн-режим, що дозволяє знизити витрати на фізичну інфраструктуру й забезпечити безперервність роботи навіть в умовах воєнних дій [2].

Стратегії управління ризиками. Управління ризиками стає важливою складовою адаптації до військового стану. Підприємства повинні розробити план управління ризиками, який включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їхнього впливу і розроблення заходів для їхнього пом'якшення. Це може включати страхування ризиків, створення запасів критичних матеріалів або диверсифікацію постачальників.

Інновації й технологічні рішення. В умовах військового стану інновації стають важливим інструментом для підтримання конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, таких, як цифрові платформи для онлайн-продажів або системи управління ланцюгами постачання, допомагає підприємствам адаптуватися до змінюваного середовища. Наприклад, використання аналітики даних може допомогти у прогнозуванні змін на ринку й виявленні нових можливостей для бізнесу.

2. Забезпечення безпеки працівників.

Безпека працівників є пріоритетом для будь-якого бізнесу під час військового конфлікту. Це включає кілька ключових аспектів:

Фізична безпека на робочому місці

Підприємства повинні забезпечити фізичну безпеку своїх працівників через упровадження заходів безпеки. Це може включати: 1. Остаточне укриття: організація безпечних зон для працівників у випадку військових дій або атак. 2. Медичні заходи: забезпечення доступу до медичних послуг та навчання працівників основам першої допомоги. 3. Евакуаційні плани: розроблення й регулярне оновлення планів евакуації, включаючи навчання працівників щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Евакуація та безпечні робочі місця. Забезпечення безпеки працівників стало одним з головних завдань для підприємств в умовах військового конфлікту. Багато компаній організували евакуацію своїх працівників з небезпечних територій та забезпечили їм безпечні умови для роботи в інших регіонах або за кордоном. Евакуація працівників з небезпечних зон включала організацію транспорту для переміщення співробітників, а також забезпечення тимчасового житла та підтримання на нових місцях. Компанії організовували спеціальні рейси, надавали безкоштовний транспорт і житло для своїх працівників, щоб забезпечити їхню безпеку. Наприклад, багато ІТ-компаній організували евакуацію своїх співробітників до західних регіонів України або за кордон, що дозволило продовжити їхню діяльність у безпечних умовах [3].

Крім того, підприємства активно забезпечували своїх працівників засобами індивідуального захисту. Впровадження нових стандартів безпеки включало постачання бронежилетів, касок і медичних засобів, що дозволяло зменшити ризики для працівників. Наприклад, багато компаній почали організовувати закупівлі бронежилетів і медичних аптек для своїх працівників, що допомогло забезпечити їхню безпеку в умовах конфлікту.

Психологічна підтримка. Військовий стан може спричинити значний стрес для працівників, тому важливо забезпечити їм психологічну підтримку: консультації з психологами, запровадження послуг психологічного консультування для працівників; програми підтримки, розроблення програм психологічної підтримки та надання можливостей для обговорення своїх переживань з фахівцями.

Психологічна підтримка працівників стала важливою частиною забезпечення їхнього добробуту в умовах військового стану. Багато компаній впроваджували програми психологічної допомоги, що включало організацію консультацій, тренінгів і підтримки для співробітників. Організація психологічної підтримки включала надання доступу до професійних психологів і психотерапевтів, які проводили

індивідуальні та групові консультації для працівників. Багато компаній також запровадили гарячі лінії психологічної підтримки, де працівники могли отримати допомогу в будь-який час. Психологічні тренінги і семінари стали ще одним важливим елементом підтримки працівників. Ці заходи допомагали співробітникам справлятися зі стресом, підвищувати їхню стійкість до кризових ситуацій і покращувати їхній моральний стан. Наприклад, багато компаній організували тренінги з управління стресом і технік релаксації, що допомогло працівникам впоратися з психоемоційним навантаженням [4].

Здоров'я і медичне обслуговування. Забезпечення медичного обслуговування працівників стало важливим аспектом підтримання їхньої безпеки. Багато компаній організували медичні огляди, надавали медичні послуги й забезпечували доступ до медичних установ для своїх працівників. Підприємства забезпечували своїх працівників медичними страховками, що покривали витрати на лікування та медичні послуги. Крім того, організували регулярні медичні огляди й вакцинацію, що допомогло зберегти здоров'я працівників і запобігти поширенню інфекційних захворювань.

3. Збереження ланцюгів постачання.

Резервування постачальників і запасів. Збереження ланцюгів постачання стало критично важливим завданням для українських підприємств в умовах війни. Підприємства зосередилися на створенні резервів постачальників і запасів для забезпечення безперервності своєї діяльності.

Резервування постачальників включало налагодження контактів з альтернативними постачальниками, які могли забезпечити постачання товарів і сировини в разі перебоїв з основними постачальниками. Багато компаній створили резервні списки постачальників і встановили нові договори на постачання товарів з іншими країнами.

Один з основних підходів до забезпечення стійкості ланцюгів постачання – це диверсифікація постачальників:

- Множинні джерела постачання: розширення кількості постачальників для зменшення залежності від одного джерела.
- Локалізація постачання: перехід до локальних постачальників для зменшення ризиків, пов'язаних з міжнародними постачаннями.

Крім того, підприємства стали активніше формувати запаси стратегічних матеріалів і сировини. Це включало створення складських запасів для забезпечення безперервності виробництва й уникнення перебоїв у постачанні. Наприклад, виробники промислового обладнання та запчастин почали накопичувати запаси ключових компонентів, що дозволило їм продовжувати виробничі процеси навіть при перервах у постачанні.

Створення стратегічних запасів для забезпечення безперервності постачання є важливою стратегією для формування резервів критичних матеріалів та компонентів для забезпечення безперебійного виробництва, аналізу ризиків та оцінювання потенційних ризиків у ланцюгу постачання й розроблення планів для їхнього усунення [5].

Логістичні рішення для забезпечення постачання. Логістика постачання стала ще однією важливою складовою збереження ланцюгів постачання. Підприємства почали впроваджувати нові логістичні рішення для забезпечення своєчасної доставки товарів і сировини.

Одним з важливих рішень стало використання альтернативних маршрутів доставки і транспорту. В умовах блокад і обмежень, підприємства змушені були шукати

нові шляхи доставки товарів до споживачів. Наприклад, компанії в аграрному секторі організували нові логістичні маршрути для транспортування продукції через безпечні території або морські порти.

Управління логістичними процесами в умовах нестабільності потребує високої гнучкості:

- Адаптація логістичних маршрутів: внесення змін до логістичних маршрутів у відповідь на зміни ситуації.
- Використання нових технологій: впровадження рішень для моніторингу постачання та управління запасами.

Приклади збереження ланцюгів постачання:

- Торгові компанії: встановлення нових постачальників і логістичних партнерів.
- Виробничі компанії: створення стратегічних запасів і розширення складів.

Крім того, багато компаній почали активно впроваджувати нові технології для моніторингу й управління ланцюгами постачання. Це включало використання сучасних програмних рішень для управління ланцюгами постачання, таких, як системи управління запасами й платформи для моніторингу постачальників. Ці інструменти дозволили компаніям ефективніше управляти своїми запасами й постачанням, зменшити витрати й підвищити ефективність логістичних процесів.

Взаємодія з державними органами і партнерами. Даний напрямок діяльності підприємств став важливою складовою збереження ланцюгів постачання. Підприємства активно співпрацювали з державними органами для вирішення проблем з постачанням і отриманням дозволів.

Наприклад, багато компаній працювали з державними органами для отримання спеціальних дозволів на транспортування товарів через зони конфлікту або для отримання підтримки в забезпеченні постачання критичних матеріалів. Державні органи також надавали підприємствам консультації й допомогу в вирішенні питань, пов'язаних з логістикою і постачанням.

4. Фінансова стійкість.

Управління фінансовими ресурсами і бюджетування.

Ефективне управління фінансами допомагає підтримувати стабільність бізнесу:

- Бюджетування і контроль витрат: розроблення бюджетів та моніторинг витрат для забезпечення фінансової стабільності.
- Фінансове планування: довготривале фінансове планування для підтримання бізнес-процесів в умовах нестабільності.

Фінансова стійкість стала однією з головних цілей для українських підприємств в умовах військового конфлікту. Компанії почали активно управляти своїми фінансовими ресурсами й проводити планування бюджету для забезпечення фінансової стабільності.

Управління фінансовими ресурсами включало розроблення нових фінансових стратегій для оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Підприємства стали більше уваги приділяти фінансовому плануванню, створюючи детальні бюджети й проводячи регулярний фінансовий моніторинг. Це дозволило їм контролювати витрати і забезпечити фінансову стійкість в умовах непередбачуваних змін у ринковому середовищі [6].

Окрім того, компанії стали більше уваги приділяти управлінню грошовими потоками. Це включало створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат і забезпечення стабільності грошових потоків. Наприклад, підприємства почали формувати фінансові резерви для покриття витрат на виплату заробітної плати,

закупівлю сировини та інші витрати, що дозволило їм забезпечити стабільність в умовах нестабільного ринку.

Реструктуризація боргових зобов'язань також стала важливою частиною фінансового управління для багатьох підприємств в умовах війни. Компанії активно працювали з кредиторами для перегляду умов кредитування й реструктуризації боргів. Багато підприємств уклали угоди з кредиторами про відтермінування виплат або перегляд умов кредитування. Це включало переговори про зниження процентних ставок, подовження термінів погашення боргів або зміни графіків платежів. Наприклад, підприємства, які мали великі боргові зобов'язання, працювали з банками і кредитними установами для отримання пільгових умов кредитування або реструктуризації своїх боргів [7].

Окрім того, підприємства почали більше уваги приділяти управлінню дебіторською і кредиторською заборгованостями. Це включало активне управління дебіторською заборгованістю, контроль за оплатою рахунків і оптимізацію умов кредитування для клієнтів.

Ефективне управління заборгованістю є важливим аспектом фінансової стійкості:

- Вирішення питань дебіторської заборгованості: управління дебіторською заборгованістю для забезпечення надходження грошових коштів.
- Переговори з кредиторами: проведення переговорів з кредиторами для укладання нових угод або перегляду умов існуючих.

Приклади фінансової стійкості:

- Малий бізнес: отримання грантів від держави й управління бюджетом для покриття витрат.
- Великі компанії: рефінансування боргів і розроблення нових фінансових стратегій.

Пошук нових джерел фінансування. Даний напрямок став важливою частиною стратегії фінансової стійкості для багатьох підприємств. Підприємства активно шукали нові можливості для залучення інвестицій та фінансування своїх проектів.

Серед нових джерел фінансування були краудфандингові платформи, державні гранти та програми підтримання бізнесу. Наприклад, багато стартапів і малих підприємств скористалися краудфандинговими платформами для збору коштів на реалізацію нових проектів або підтримання існуючих бізнесів.

Крім того, підприємства активно шукали можливості для залучення інвестицій від венчурних капіталістів і бізнес-ангелів. Вони представляли свої проекти інвесторам і шукали можливості для отримання інвестицій, які б допомогли їм впоратися з фінансовими труднощами й забезпечити подальший розвиток бізнесу.

5. Інноваційні підходи до ведення бізнесу.

Розроблення нових продуктів і послуг. Створення нових продуктів або послуг може допомогти підприємству знайти нові ринки, а саме інноваційні продукти та розроблення нових продуктів, які відповідають зміненим потребам ринку й розроблення нових бізнес-моделей для адаптації до умов війни.

В умовах військового конфлікту багато підприємств стали активно розвивати нові продукти і послуги для задоволення нових потреб ринку й підтримання конкурентоспроможності [8].

Підприємства в аграрному секторі розробляли нові види сільськогосподарських культур і технологій вирощування, адаптовані до умов війни і нових ринкових умов. Наприклад, компанії в аграрному секторі впроваджували нові технології для вирощування рослин на умовних землях і оптимізації процесів збирання врожаю.

У сфері виробництва і послуг, інноваційні підходи включали розроблення нових продуктів, які відповідали вимогам військового стану. Наприклад, компанії в легкій промисловості почали виробляти нові види військової амуніції й медичних засобів, що відповідали новим потребам ринку.

Упровадження нових технологій і автоматизація процесів. Технології допомагають підприємствам адаптуватися до змін. У цьому допоможе розроблення і впровадження цифрових платформ для онлайн-продажів та віддаленої роботи, впровадження автоматизованих систем для покращення ефективності бізнес-процесів.

Упровадження нових технологій і автоматизація процесів стали ключовими напрямками для багатьох підприємств в умовах військового конфлікту. Технологічні інновації дозволили підвищити ефективність виробництва і знизити витрати.

Автоматизація виробничих процесів включала впровадження нових автоматизованих ліній, систем управління виробництвом і роботизованих рішень для оптимізації виробництва. Наприклад, багато компаній у промисловості впровадили автоматизовані системи для управління виробничими процесами, що дозволило знизити витрати на працю й підвищити продуктивність [9].

Упровадження нових інформаційних технологій також стало важливим напрямком для багатьох підприємств. Це включало впровадження нових програмних рішень для управління бізнес-процесами, аналізу даних і комунікації з клієнтами. Наприклад, компанії впроваджували нові платформи для електронної комерції й системи для онлайн-комунікації з клієнтами, що дозволило їм адаптуватися до нових умов ринку.

Екологічні інновації й стійкий розвиток стали ще одним важливим напрямком для українських підприємств в умовах військового конфлікту. Багато компаній почали активно впроваджувати екологічні технології й рішення для забезпечення стійкого розвитку. Підприємства розвивали нові екологічні продукти і послуги, які відповідали вимогам сталого розвитку й екологічної відповідальності. Наприклад, компанії в аграрному секторі почали впроваджувати нові технології для збереження водних ресурсів і зменшення впливу на навколишнє середовище.

Крім того, підприємства стали більше уваги приділяти екологічній сертифікації своїх продуктів і процесів. Це включало отримання сертифікатів відповідності міжнародним екологічним стандартам і впровадження екологічних практик у бізнес-процеси.

б. Соціальна відповідальність бізнесу.

Підтримання постраждалих від війни. Соціальна відповідальність бізнесу стала важливою частиною діяльності українських підприємств в умовах військового конфлікту. Багато компаній активно підтримували постраждалих від війни і надавали допомогу тим, хто цього потребував.

Підприємства організували гуманітарні акції, надавали матеріальну допомогу й підтримували благодійні організації. Наприклад, багато компаній збирали й передавали гуманітарні вантажі для постраждалих регіонів, а також надавали фінансову підтримку для благодійних фондів і організацій, які допомагали постраждалим від війни.

Крім того, підприємства надавали підтримку внутрішньо переміщеним і тимчасово переміщеним особам, організуючи для них житло, медичні послуги і психологічну підтримку. Наприклад, готелі й ресторани почали надавати безкоштовне житло та їжу для постраждалих осіб, що дозволило їм забезпечити базові потреби в умовах конфлікту.

Корпоративна відповідальність й етика стали важливими аспектами діяльності українських підприємств в умовах військового стану. Підприємства почали більше уваги приділяти етичним аспектам своєї діяльності й відповідальності перед суспільством.

Підприємства розвивали програми корпоративної відповідальності, що включало етичні бізнес-практики, прозорість діяльності й соціальну відповідальність. Це включало впровадження політик і процедур для забезпечення етичної поведінки в бізнесі, а також розвиток програм для підтримання соціально важливих ініціатив [10].

Крім того, підприємства почали більше уваги приділяти комунікації з суспільством і забезпеченню прозорості своєї діяльності. Це включало публікацію звітів про корпоративну відповідальність, організацію відкритих зустрічей з представниками громадськості й активну участь у суспільних ініціативах.

7. Роль державної підтримки та міжнародного співробітництва.

Державна підтримка і міжнародне співробітництво є важливими факторами для забезпечення стійкості підприємств в умовах військового стану:

Держава може надати різні види підтримки для підприємств: виплата грантів і субсидій для підтримки фінансового становища підприємств; надання податкових пільг для зменшення фінансового навантаження на бізнес; надання юридичної допомоги для вирішення правових питань, що виникають в умовах військового стану.

Міжнародні організації можуть надати ресурси і підтримку для підприємств: отримання грантів і фінансування від міжнародних організацій та фондів; надання технічної допомоги і консультацій для впровадження нових технологій та управлінських практик [11].

Підприємства можуть використовувати міжнародні відносини для розширення своїх можливостей, такі, як участь у міжнародних проектах для отримання нових можливостей для бізнесу, створення й підтримання міжнародних ділових контактів для забезпечення підтримки і розвитку бізнесу.

Висновки. Військовий стан в Україні створив численні виклики для підприємств, але також відкрив нові можливості для розвитку. Основними чинниками успіху стали гнучкість управлінських рішень, інноваційні підходи до ведення бізнесу та активне використання цифрових технологій. Важливу роль відіграли державна підтримка та міжнародне співробітництво. Подальші дослідження в цьому напрямку можуть зосередитися на аналізі довготривалих наслідків війни для економіки та бізнесу, а також на розробленні нових стратегій для забезпечення стійкості та розвитку підприємств в умовах кризових ситуацій. Зокрема, важливим напрямком досліджень може стати аналіз ефективності державних програм підтримки бізнесу, оцінювання їхнього впливу на стабільність та розвиток підприємств. Також перспективним є дослідження впливу нових технологій на ефективність управління бізнесом, зокрема використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, важливим є дослідження ролі міжнародного співробітництва у забезпеченні стійкості та розвитку бізнесу, аналіз можливостей залучення міжнародних ресурсів та підтримання для українських підприємств. Подальші дослідження також можуть зосередитися на аналізі соціальних аспектів функціонування підприємств в умовах війни, зокрема забезпечення безпеки та підтримання працівників, соціальна відповідальність бізнесу та вплив війни на трудові відносини. Вивчення цих аспектів дозволить розробити комплексні рекомендації для покращення управління підприємствами та підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів.

Conclusions. The military situation in Ukraine has created numerous challenges for businesses but has also opened new development opportunities. The primary factors of

success have been the flexibility of managerial decisions, innovative approaches to business operations, and the active use of digital technologies. State support and international cooperation have also played a crucial role. Future research in this area can focus on analyzing the long-term consequences of the war on the economy and business, as well as developing new strategies to ensure the resilience and growth of enterprises in crisis situations. In particular, an important area of research could be the analysis of the effectiveness of state support programs for businesses and the assessment of their impact on the stability and development of enterprises. Additionally, it would be valuable to investigate the impact of new technologies on business management efficiency, specifically the use of digital technologies for optimizing business processes and enhancing the competitiveness of enterprises. Furthermore, studying the role of international cooperation in ensuring business resilience and development, including the analysis of opportunities for attracting international resources and support for Ukrainian enterprises, is also important. Future research could also focus on the social aspects of business operations during wartime, such as ensuring the safety and support of employees, corporate social responsibility, and the impact of the war on labor relations. Examining these aspects will allow for the development of comprehensive recommendations to improve enterprise management and increase its resilience to external challenges.

Список використаних джерел

1. Оленін А. Економіка їде на захід: як рятується український бізнес від війни. LB.ua. 2022. URL: https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_ryatuietsya.html (дата звернення: 18.09.2023).
2. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 18.09.2023).
3. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. 2022. URL: <https://cid.center/thestate-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 18.09.2023).
4. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
5. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1 (11). С. 140–150. Doi: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
6. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49 DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51>
7. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid.
8. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
9. Програми підтримки бізнесу під час війни. 2022. URL: <https://buduysvoe.com/publications/programupidtrymku-biznesu-pid-chas-viynu> (дата звернення: 18.09.2023).
10. Красноносова О. М. Інструментарій державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-42-47>
11. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 2 (100). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-3-11) (дата звернення: 18.09.2023).

References

1. Olenin A. (2022) *Ekonomika yide na zakhid: yak riatuietsia ukrainskyi biznes vid viiny* [The economy is heading west: how Ukrainian businesses are fleeing the war]. LB.ua. Available at: https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_ryatuietsya.html (accessed 18 September 2023). (In Ukrainian).

2. Rykhliitskiy V. (2022) Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva [Business during the war: who suffered the greatest losses and how companies are recovering]. *Ukrainska pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (accessed 18 September 2023). (In Ukrainian).
3. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia [State and needs of business in times of war: survey results]. (2022). Available at: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-surveyresults/> (accessed 18 September 2023). (In Ukrainian).
4. Murovana T. (2023) Vitchyznyane pidpriyemnytstvo v umovakh voyennoho stanu: osnovni tendentsiyi ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support]. *Economy and Society*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
5. Kazak O., Sulyma M. (2023) Transformatsiya biznesu v Ukraini za rik viyny [Business transformation in Ukraine during the year of war]. *European Scientific Journal of Economic and Financial innovation*, no. 1 (11), pp. 140–150. Doi: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
6. Redziuk Ye. (2022) Stan, problemy i chynnyky hal'muvannya rozvytku biznes-aktyvnosti v Ukraini [State, problems and factors inhibiting the development of business activity in Ukraine]. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 51, pp. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51>
7. Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine (2022). Analytical report. Kyiv, United Nations Development Program in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf (accessed 18 September 2023).
8. Bilovska O., Maistro R. (2023) Osoblyvosti pidpriyemnyts'koyi diyal'nosti v umovakh voyennoho stanu v Ukraini [Features of business activity under the conditions of martial law in Ukraine]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*. *Economic Sciences*, no. 2, pp. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
9. Prohramy pidtrymky biznesu pid chas viiny [Business support programs during the war]. (2022). Available at: <https://buduysvoe.com/publications/prohramy-pidtrymky-biznesu-pid-chas-viyny> (accessed 18 September 2023). (In Ukrainian).
10. Krasnonosova O. M. (2020) Instrumentarii derzhavnoi polityky u sferi pidtrymky ta stymuliuvannia rozvytku maloho biznesu [State policy tools to support and stimulate small business development]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 42–47. (In Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-42-47>
11. Melnyk T. Yu. (2022) Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (100), pp. 3–11. Available at: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-3-11) (accessed 18 September 2023). (In Ukrainian).