

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-46)

УДК 005.591.6:330.341.1

БАБЧИНСЬКА Олена

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

ПОСВАЛЮК Ольга

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

<https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

СКАКУН Вадим

Відокремлений структурний підрозділ «Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій»

<https://orcid.org/0000-0002-7620-6879>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті проаналізований інноваційний розвиток в Україні як важлива складова трансформаційних процесів у контексті значних втрат та серйозних труднощів. Зосереджено увагу на важливості державної підтримки для вітчизняних високотехнологічних виробництв і інноваційних ініціатив. Також важливо створити сприятливі умови для малого та середнього бізнесу та розробити інвестиційні механізми, які об'єднують державний і приватний капітал для фінансування інновацій та наведено заходи для підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності з боку держави

Ключові слова: інновації, інвестиції, управління, розвиток, діяльність, війна.

BABCHYNSKA Olena

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

POSVALIUK Olha

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

SKAKUN Vadym

Separate Structural Subdivision "Vinnitsia Professional College of National University of Food Technologies"

MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES IN WAR CONDITIONS

The article analyzes innovative development in Ukraine as an important component of transformation processes in the context of significant losses and serious difficulties. The focus is on the importance of state support for domestic high-tech industries and innovation initiatives. It is also important to create favorable conditions for small and medium-sized businesses and develop investment mechanisms that combine public and private capital to finance innovations, and measures are provided to support innovation and investment activities by the state.

The current conditions for conducting economic activity in Ukraine are largely determined by the challenges associated with a full-scale war. The armed conflict has caused significant economic, social and technological changes that have significantly affected the functioning of enterprises, in particular the ability to initiate, support and scale innovation processes.

Innovation activity, which is the driver of economic development and increased competitiveness, acquires particular relevance in conditions of martial law. On the one hand, war limits resources, disrupts logistics chains, reduces investment attractiveness and creates threats to the implementation of long-term projects. On the other hand, force majeure circumstances stimulate the search for non-standard solutions, acceleration of digital transformation, development of defense and critical technologies, adaptation of organizations to new conditions through flexible innovation management.

Management of innovation activity in conditions of war requires new approaches to strategic planning, resource provision, risk management and organizational flexibility. There is a need to revise traditional management models in favor of more adaptive and crisis-resistant ones that can ensure the stability and development of enterprises even in emergency conditions.

Keywords: innovation, investment, management, development, activity, war.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

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

Сучасні умови ведення господарської діяльності в Україні значною мірою визначаються викликами, пов'язаними з повномасштабною війною. Збройний конфлікт спричинив значні економічні, соціальні та технологічні зрушення, які суттєво вплинули на функціонування підприємств, зокрема на здатність ініціювати, підтримувати та масштабувати інноваційні процеси.

Інноваційна діяльність, яка є рушієм розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності, в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. З одного боку, війна обмежує ресурси, порушує логістичні ланцюги, знижує інвестиційну привабливість і створює загрози для реалізації довгострокових проєктів. З іншого боку, форс-мажорні обставини стимулюють пошук нестандартних рішень, пришвидшення цифрової трансформації, розвиток оборонних та критичних технологій, адаптацію організацій до нових умов шляхом гнучкого управління інноваціями.

Управління інноваційною діяльністю в умовах війни потребує нових підходів до стратегічного планування, ресурсного забезпечення, ризик-менеджменту та організаційної гнучкості. Постає необхідність

перегляду традиційних моделей управління на користь більш адаптивних та кризостійких, здатних забезпечити стабільність та розвиток підприємств навіть у надзвичайних умовах.

Таким чином, постає актуальне наукове та практичне завдання — дослідити механізми управління інноваційною діяльністю в умовах військових викликів, виявити чинники, що обмежують або стимулюють інноваційну активність, а також запропонувати ефективні управлінські рішення для забезпечення сталого функціонування організацій в умовах нестабільного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом питання інноваційної діяльності підприємств стає все більш актуальним і займає центральне місце в багатьох наукових дослідженнях. Такі вчені, як Дячук О., Яцкевич І. В., Гречко А. В., Шевченко О., Радинський С., Левицький В., Пермінова С., Біла І., Ситник Н., Чупріна М., Бай С., Єлісєєв В. та інші, вивчали різні аспекти управління інноваційною діяльністю. У їхніх працях детально розглянуті особливості інноваційних процесів, визначені основні етапи управління цими процесами, а також проведений сучасний аналіз стану інноваційної діяльності. Цей напрямок залишається надзвичайно важливим і актуальним на сьогоднішній день.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проблематика інноваційного розвитку в умовах кризових ситуацій загалом та збройних конфліктів зокрема привертала увагу науковців у різні історичні періоди. У працях дослідників розглядаються питання впливу воєнних дій на інвестиційний клімат, зміни у пріоритетах державної політики, трансформація галузевої структури економіки та адаптація підприємств до надзвичайних умов.

Разом з тим, більшість існуючих досліджень зосереджуються переважно на загальноекономічному або макрорівні, тоді як специфіка управління інноваційною діяльністю саме на рівні підприємства в умовах активної фази війни досліджена недостатньо. Відсутня системна оцінка впливу воєнного ризику на прийняття управлінських рішень, недостатньо розроблені механізми адаптації інноваційної стратегії до умов постійної загрози безпеці, обмеженого доступу до фінансування, кадрових втрат та нестабільного середовища.

Залишається недостатньо висвітленим питання формування ефективної системи антикризового управління інноваційними процесами, що враховує специфіку ведення бізнесу у воєнний час, потреби оборонної економіки, необхідність цифрової трансформації та швидкого впровадження нестандартних технологічних рішень. Також потребує подальшого аналізу взаємозв'язок між рівнем інноваційної активності підприємства і його стійкістю в умовах воєнного конфлікту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану, з урахуванням впливу зовнішніх загроз, нестабільності середовища та необхідності підвищення стійкості та адаптивності господарських систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах повномасштабної війни, яку переживає Україна, питання забезпечення стійкості та адаптивності національної економіки набуває критичного значення. Водночас інноваційна діяльність є ключовим фактором не лише економічного зростання, але й ефективного реагування на зовнішні виклики, особливо в умовах високої невизначеності та нестабільності. Воєнний стан різко змінює умови функціонування підприємств: порушуються виробничо-логістичні ланцюги, зростають ризики, ускладнюється доступ до фінансових ресурсів, частково втрачається людський капітал. У таких обставинах традиційні підходи до управління інноваціями стають малоефективними, що обумовлює потребу у нових методах, механізмах та управлінських рішеннях, які враховують реалії воєнного часу. Інновації стають критично важливими не лише для підтримки конкурентоспроможності підприємств, а й для розвитку оборонного сектору, цифрової трансформації, зміцнення економічної безпеки держави. Проте реалізація інноваційних проєктів у воєнний час стикається з численними бар'єрами: нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів, втратами інфраструктури, ризиками для персоналу та загрозами життєдіяльності підприємств.

Тому, у нинішніх умовах Україні доводиться долати значні виклики в різних сферах, що потребує швидких заходів для зміцнення, в першу чергу, обороноздатності, а також забезпечення виробничої, інформаційної та економічної безпеки. В цих умовах інновації та технологічні розробки набувають вирішального значення, що об'єднують усі сфери суспільного життя. Вони є основною рушійною силою, яка підвищує конкурентоспроможність та зміцнює економічну діяльність. Оскільки тривалий соціально-економічний розвиток має вирішальне значення для національної економіки, важливо максимально використати науковий потенціал і переваги інноваційної економіки, яка швидко реагує на зміни. Проте для збереження та збільшення інноваційного капіталу, а також для відновлення країни необхідна підтримка

держави, розвиток фундаментальних досліджень, ретельно продумана інвестиційна політика та контроль над бюджетними витратами. [1].

У сучасній економіці малий та середній бізнес відіграє важливу роль, оскільки їхня здатність до швидкої адаптації і впровадження інновацій є ключовою для розвитку. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році в Україні налічувалося близько 1,5 мільйона малих та середніх підприємств, які забезпечують понад 70% зайнятості населення.

Протягом 2022 року, незважаючи на війну, в Україні спостерігався бум стартапів. За даними Ukrainian Startup Fund, було зареєстровано близько 90 нових стартапів, які активно працювали над впровадженням інноваційних технологій [3].

У IT-секторі, який продовжує залишатися одним із найбільш динамічних, компанії, такі як Grammarly та Preply, змогли адаптувати свої бізнес-моделі і залучити нові інвестиції. Згідно з інформацією від IT-комітету України, експорт послуг у цій галузі у 2022 році досягнув близько 7,5 мільярдів доларів, що свідчить про стійкість сектору навіть у складних умовах.

Європейський Союз залишається одним із найбільших фінансових донорів для України в умовах війни. З початку конфлікту в 2022 році підтримка з боку ЄС сягнула понад 19 мільярдів євро. У 2023 році Європейський інвестиційний банк оголосив про виділення 200 мільйонів євро на фінансування українських малих і середніх підприємств через Укресімбанк.

Також варто зазначити, що США з початку війни надали Україні близько 43 мільярдів доларів допомоги, що включає як військову, так і економічну підтримку [4]. Крім того, Міжнародний валютний фонд (МВФ) ухвалив програму підтримки для України, що передбачає надання кредитів у розмірі 15 мільярдів доларів у кілька траншів. Ці кошти направляються на підтримку бюджету та фінансування ключових соціальних витрат.

Інноваційні проєкти в Україні, що мають міжнародний потенціал, приваблюють інвесторів. Однак, з огляду на ризики, представлені в таблиці 1, державна підтримка є необхідною умовою для їх успішної реалізації.

Таблиця 1

Вплив війни на інноваційний потенціал України

Фактори впливу	Опис впливу	Заходи для пом'якшення
Руйнування інфраструктури	Втрата обладнання, лабораторій.	Відновлення, міжнародна допомога.
Відтік кадрів	Міграція робочої сили	Стимулювання повернення, гранти.
Зниження інвестицій	Високі ризики для інвесторів.	Держгарантії, страхування.
Порушення постачання	Ускладнення доступу до матеріалів.	Диверсифікація, нові маршрути.
Зміщення пріоритетів	Пріоритет оборони над цивільними проєктами.	Збалансоване фінансування.
Економічна криза	Скорочення виробництва, низька спроможність.	Стабілізація, реформи.

У 2024 році український уряд ухвалив кілька ініціатив, щоб стимулювати інвестиційну активність. Імпорт нового обладнання звільнили від сплати податку на прибуток та ввізних мит, що допомагає підприємствам оновлювати технології і залишатися конкурентоспроможними. Також для підтримки бізнесу встановили пільгові умови оренди земельних ділянок під інвестиційні проєкти, що зменшує фінансовий тягар на підприємства [5]. Держава також бере на себе витрати на реконструкцію важливих об'єктів інфраструктури, як дороги та системи водо- і електропостачання, що дуже важливо для нормального функціонування бізнесу.

Окрім того, запроваджено страхування інвестицій. Згідно з новим законом, Експортно-кредитне агентство може надавати послуги зі страхування інвестицій, які здійснюються на території України.

Попри значні ризики, що супроводжують кредитування підприємств, український уряд продовжує підтримувати інноваційно-інвестиційну активність. Одним з ключових інструментів є програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка передбачає часткову компенсацію відсоткових ставок і надання гарантій за кредитами. У 2024 році для інвестиційних завдань було виділено тільки 3 млрд грн через дефіцит бюджету, проте у березні минулого року Кабінет Міністрів ухвалив постанову, яка внесла зміни до попередніх норм щодо фінансової підтримки підприємництва [5].

У 2024 році в Україні діють численні програми грантової підтримки малого та середнього бізнесу. Згідно з даними, представленими на Рисунку 1, програма «Робота» надає мікрогранти від 50 000 до 250 000 грн для створення або розширення власного бізнесу, які можна використати на придбання обладнання, сировини, оренду приміщень та інші потреби. Крім того, міжнародні організації, такі як USAID, пропонують гранти до \$250 000 для розвитку середніх і великих українських підприємств у галузях пакування, харчової промисловості, машинобудування та металообробки. Загалом, у 2024 році українські підприємці мають доступ до різноманітних грантових програм, які сприяють відновленню та розвитку малого та середнього бізнесу, стимулюючи інновації та економічне зростання [6].

Розподіл грантової підтримки МСБ в Україні (2024)

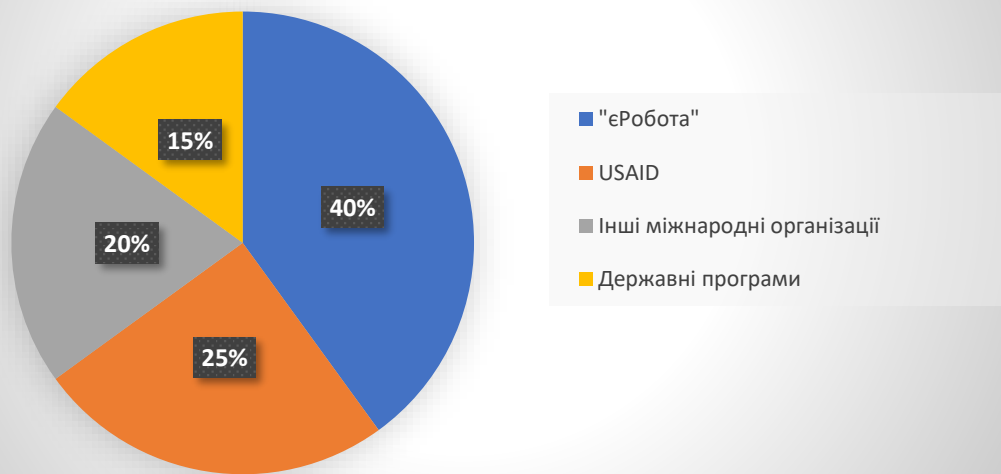


Рис. 1. Розподіл грантової підтримки МСБ в Україні (2024)

У 2023 році для підтримки наукової та науково-технічної діяльності в Україні було виділено близько 12 млрд грн. Однак у держбюджеті на 2024 рік спостерігаються певні зміни у стратегії фінансування цієї галузі. Передбачено збільшення витрат на 20%, що дасть змогу спрямувати ресурси на прикладні дослідження, підтримку молодих науковців та розподіл фінансування між університетами залежно від їхніх наукових досягнень.

Також в освіті відбулося збільшення фінансування майже на 22%. Це важливий крок, оскільки освітня сфера є основою для підготовки кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проекти. Підтримка молодих вчених і науковців, які мають великий потенціал для розвитку нових технологій, стане ключовим чинником у відновленні економіки країни [7].

В умовах війни в Україні тривають конкурси наукових проектів, фінансування яких походить з державного бюджету. У 2024 році було обрано кілька ініціатив, що відповідають сучасним викликам у сферах безпеки, екології та медицини. Зокрема, один із проектів фокусується на розробці нових систем спостереження для захисту об'єктів, а інший — на очищенні забруднених вод у зонах бойових дій. Також активно досліджуються нові методи лікування травм, пов'язаних із війною.

З огляду на всі наведені ініціативи та підтримку інновацій, очевидно, що українська економіка, попри виклики війни, продовжує шукати нові шляхи для відновлення та розвитку. Це створює підґрунтя для позитивних змін і сприяє формуванню стійкої інноваційної екосистеми в країні.

В умовах війни інноваційна діяльність в Україні стикається з особливими викликами, що вимагає продуманої державної політики для підтримки та інвестування в пріоритетні сектори, такі як ракетна техніка та безпілотні технології. Необхідно розробити чітку інноваційну стратегію, яка забезпечить модернізацію виробництва і активну співпрацю між армією, державою та бізнесом.

Критично важливим є збереження інтелектуального потенціалу нації, що стане основою для інноваційного прориву. Для цього Україні потрібен державний контроль у формуванні інноваційного потенціалу, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, захист інтелектуальної власності, а також активна роль держави як замовника у сфері наукових досліджень і розробок.

Отже, Україні потрібна структурна трансформація та нові підходи до розвитку економіки й інноваційної діяльності. Від правильного вибору стратегії і своєчасного впровадження заходів залежить не лише відновлення економіки, але й її безпека.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що управління інноваційною діяльністю в умовах війни потребує принципово нових підходів, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і стратегічну гнучкість підприємств. Військові дії спричиняють зростання невизначеності, ризиків та ресурсних обмежень, що, у свою чергу, вимагає посиленої уваги до питань управління інноваціями, швидкого прийняття рішень, переорієнтації інноваційної політики та розвитку кризостійких управлінських моделей.

У ході аналізу було виокремлено основні чинники, що стримують інноваційну активність у воєнний період: нестача фінансування, втрата людського капіталу, зниження інвестиційної привабливості, руйнування

інфраструктури та логістичних ланцюгів. Водночас окреслено й потенційні можливості: розвиток оборонних та подвійних технологій, пришвидшення цифровізації, доступ до міжнародної технічної допомоги, зміцнення горизонтальних зв'язків між підприємствами.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні базових принципів управління інноваційною діяльністю в умовах воєнного конфлікту, які можуть бути застосовані як на рівні окремих підприємств, так і на рівні державної економічної політики.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленому вивченні галузевих особливостей інноваційного розвитку в умовах війни, розробці індикаторів оцінки інноваційної стійкості підприємств, дослідженні ефективності конкретних управлінських рішень у кризових умовах, а також у моделюванні сценаріїв поствоєнного відновлення з урахуванням інноваційного потенціалу.

Література

1. Стан інновацій в Україні під час війни. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994> (дата звернення: 23.03.2025).
2. Біла, І. С., Посна, В. С., Шевченко, О. О. (2023). Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 8(1), 10–16. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16>
3. Ukrainian Startup Fund. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 25.03.2025).
4. Важливість міжнародних грантів для розвитку бізнесу в 2024 році. URL: <https://www.juscutum.com/news/mizhnarodni-granti-dlya-rozvitku-biznesu> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Про інвестиційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 26.03.2025).
6. eРобота. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.2025)
7. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta> (дата звернення: 27.03.2025).

References

1. Bila, I. S., Posna, V. S., & Shevchenko, O. O. (2023). Innovative Development as a Factor in the Post-War Reconstruction of the Ukrainian Economy (In Ukrainian). *Naukovi Zapysky NaUKMA. Ekonomichni Nauky*, 8(1), 10–16. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16>
2. About investment activity: Law of Ukraine (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Accessed: 26.03.2025).
3. eRobota (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (Accessed: 27.03.2025).
4. Importance of international grants for business development in 2024 (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://www.juscutum.com/news/mizhnarodni-granti-dlya-rozvitku-biznesu> (Accessed: 25.03.2025).
5. Support of investments in industry of Ukraine in conditions of war and post-war reconstruction (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta> (Accessed: 27.03.2025).
6. The state of innovation in Ukraine during the war (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994> (Accessed: 23.03.2025).
7. Ukrainian Startup Fund (In Ukrainian) [Electronic resource]. URL: <https://usf.com.ua/> (Accessed: 25.03.2025).