

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

Котвицька Наталія Миколаївна

доктор економічних наук, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: 0000-0003-0864-1470

nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua

Скородід Сергій Геннадійович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: 0009-0000-3385-0325

sskorodid@e-u.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню трансформації інноваційної політики підприємств в умовах воєнного стану, зокрема в контексті російсько-української війни. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розуміння механізмів адаптації інноваційної діяльності до екстремальних умов функціонування та розробки ефективних стратегій забезпечення стійкості бізнесу. Проаналізовано основні виклики та можливості адаптації організаційно-економічних механізмів інноваційної діяльності до екстремальних умов функціонування. Розглянуто теоретичні засади формування антикризової інноваційної стратегії та практичні аспекти її реалізації. Визначено ключові напрями організаційних змін у системі управління інноваціями підприємств включаючи створення гнучких організаційних структур розвиток цифрової інфраструктури та формування адаптивних ресурсних баз. Запропоновано модель адаптивної інноваційної політики що враховує специфіку воєнного стану та включає систему раннього попередження гнучку організаційну структуру диверсифіковану ресурсну базу цифрову інфраструктуру та комплексну систему управління ризиками. Обґрунтовано економічну ефективність швидкого переформатування інноваційних процесів для забезпечення стійкості бізнесу та підтримки національної безпеки. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації оптимізації ресурсів та стратегічного партнерства у забезпеченні безперервності інноваційних процесів в умовах війни. Доведено що воєнний стан створює не лише виклики але й нові можливості для інноваційного розвитку включаючи прискорення цифровізації розвиток креативного мислення персоналу формування нових партнерських відносин та активізацію відкритих інновацій. Запропоновано практичні рекомендації щодо розробки гнучких систем управління інноваціями здатних ефективно реагувати на безпрецедентні виклики зберігаючи перспективи довгострокового розвитку та сприяючи післявоєнному економічному відновленню країни. Результати дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення для формування сучасної концепції інноваційного менеджменту в екстремальних умовах розробки державної політики підтримки інноваційної діяльності та створення методичного забезпечення для підприємств.

Ключові слова: інноваційна політика, воєнний стан, організаційна адаптація, економічна стійкість, антикризове управління, трансформація бізнесу.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.2>

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Російсько-українська війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально змінила умови функціонування підприємств України та поставила перед бізнесом безпрецедентні виклики. В умовах воєнного стану традиційні підходи до формування та реалізації інноваційної політики підприємств виявилися неадекватними новим реаліям, що потребує глибокого переосмислення теоретичних засад та практичних механізмів інноваційного менеджменту. Воєнний стан характеризується кардинальною зміною бізнес-середовища, руйнуванням традиційних ланцюгів постачання, обмеженням доступу до ресурсів, необхідністю швидкої релокації виробничих потужностей та персоналу. Ці обставини вимагають від підприємств радикального перегляду інноваційних стратегій, пошуку нових форм організації інноваційної діяльності та розробки адаптивних механізмів управління інноваціями.

Особливої актуальності набуває проблема збалансування короткострокових потреб виживання підприємства з довгостроковими цілями інноваційного розвитку. Підприємства стикаються з необхідністю одночасно вирішувати завдання забезпечення операційної стійкості та підтримки інноваційного потенціалу для подальшого розвитку в післявоєнний період. Дослідження організаційно-економічних аспектів адаптації інноваційної політики підприємств до викликів воєнного стану має важливе теоретичне та практичне значення для розуміння механізмів формування стійкості бізнесу в екстремальних умовах та розробки ефективних стратегій посткризового відновлення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади інноваційної політики підприємств досліджували такі вітчизняні науковці, як І.Ю. Єпіфаньова [1], яка розглядала стратегічні аспекти управління інноваціями, М.Є. Шкарубо [2], що аналізував організаційні механізми

інноваційної діяльності. Значний внесок у дослідження адаптивних стратегій управління зробили О. Кириченко [3] та Л.І. Райчева [4], які розглядали питання трансформації бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Зарубіжні дослідники також приділяють увагу проблемам інноваційного менеджменту в кризових умовах. Р. Schueffel [5] досліджував вплив зовнішніх шоків на інноваційну активність підприємств, а D. J. Kurtz, G. Varvakis [6] аналізували динамічні здатності організацій до адаптації в умовах турбулентності.

Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану розглядали українські економісти Н. Намлієва [7] та О. Витвицька [8], які акцентували увагу на необхідності швидкої адаптації бізнес-моделей до нових умов функціонування.

Проблеми інноваційного розвитку в критичних умовах досліджували міжнародні експерти, зокрема К. Wber [9], який аналізував роль інновацій у забезпеченні стійкості підприємств, Т. Chanyasak, М. Koseoglu [10], що розглядали стратегічні аспекти адаптації бізнесу до кризових умов.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень з проблем інноваційного менеджменту та антикризового управління, питання специфіки формування інноваційної політики підприємств в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими. Потребують поглибленого аналізу організаційно-економічні механізми адаптації інноваційної діяльності до екстремальних умов функціонування, а також розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної інноваційної стратегії в умовах воєнного стану.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження організаційно-економічних аспектів адаптації інноваційної політики підприємств до викликів воєнного стану та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління інноваціями в екстремальних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати теоретичні засади формування інноваційної політики підприємств в умовах воєнного стану; виявити ключові виклики та можливості адаптації організаційно-економічних механізмів інноваційної діяльності до екстремальних умов; дослідити практичні аспекти трансформації інноваційних процесів українських підприємств під час російсько-української війни; розробити модель адаптивної інноваційної політики, що враховує специфіку воєнного стану; обґрунтувати економічну ефективність швидкого переформатування інноваційних процесів для забезпечення стійкості бізнесу; сформулювати практичні рекомендації щодо організації системи управління інноваціями в умовах воєнного стану.

Методологія дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричні дослідження, порівняльний аналіз.

Результати дослідження. Воєнний стан як особливий правовий режим функціонування держави та суспільства створює унікальні умови для підприємницької діяльності, що вимагають кардинального переосмислення

традиційних підходів до інноваційного менеджменту. Теоретичний аналіз показує, що в умовах воєнного стану інноваційна політика підприємств повинна базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та стійкості [11].

Основними характеристиками воєнного стану, що впливають на інноваційну діяльність підприємств, є:

- високий рівень невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища;
- обмеженість ресурсів та складності з їх отриманням;
- необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов функціонування;
- пріоритет забезпечення безпеки персоналу та збереження виробничих потужностей;
- потреба в інтенсивному використанні цифрових технологій для забезпечення віддаленої роботи.

В таких умовах традиційна модель інноваційної політики, що базується на довгостроковому плануванні та поступовому впровадженні нововведень, виявляється неефективною. Натомість актуалізується потреба у формуванні адаптивної інноваційної стратегії, що характеризується здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оперативно переформатовувати інноваційні процеси відповідно до нових викликів [12].

Аналіз досвіду українських підприємств показує, що воєнний стан створює як значні виклики, так і нові можливості для інноваційного розвитку (рис. 1).

Дослідження практики українських підприємств дозволяє виділити кілька ключових напрямів трансформації інноваційних процесів в умовах воєнного стану (табл. 1).

На основі проведеного аналізу пропонується модель адаптивної інноваційної політики підприємства в умовах воєнного стану, що включає наступні ключові компоненти (рис. 2).

Система раннього попередження: створення системи моніторингу зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для інноваційного розвитку. Система включає моніторинг безпекової ситуації, аналіз ринкових трендів, відстеження технологічних змін.

Гнучка організаційна структура: формування адаптивної організаційної структури з можливістю швидкого перерозподілу ресурсів та зміни пріоритетів. Використання матричної структури управління з виділенням окремих проектних команд для реалізації критично важливих інноваційних проектів.

Диверсифікована ресурсна база: створення диверсифікованої системи забезпечення ресурсами для інноваційної діяльності, включаючи множинні джерела фінансування, розподілені команди експертів, резервні виробничі потужності.

Цифрова інфраструктура: розвиток цифрової інфраструктури, що забезпечує безперервність інноваційних процесів незалежно від фізичного розташування учасників. Впровадження хмарних технологій, систем віддаленого доступу, цифрових платформ для співпраці.

Система управління ризиками: створення комплексної системи управління ризиками інноваційної діяльності, що враховує специфіку воєнного стану. Розробка сценаріїв розвитку подій та планів дій в різних умовах.

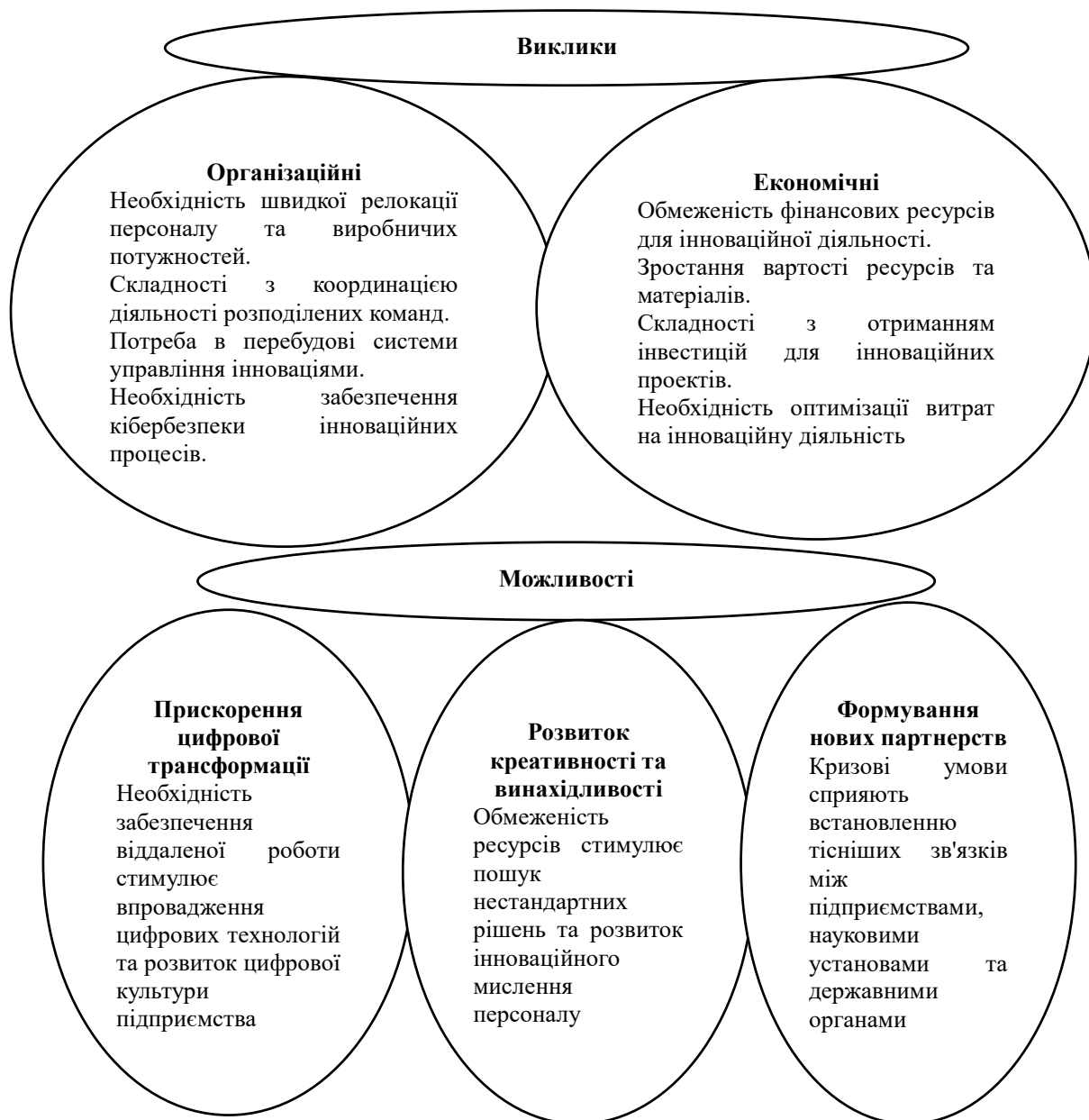


Рис. 1. Виклики та можливості інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану
Джерело: створено на основі аналізу [13; 14]

Таблиця 1

Трансформація інноваційних процесів підприємств в умовах воєнного стану

№ з/п	Напрямок трансформації	Характеристика змін	Очікуваний ефект
1	Гнучкість планування інновацій	Перехід від довгострокового до короткострокового (місячного, квартального) планування з адаптивним коригуванням стратегій.	Підвищення адаптивності та швидкості реагування на зовнішні загрози.
2	Реструктуризація R&D підрозділів	Формування мобільних, міжфункціональних команд замість жорстко структурованих підрозділів.	Зростання ефективності вирішення комплексних завдань в умовах невизначеності.
3	Прискорення цифровізації	Масове впровадження хмарних сервісів, віддаленого доступу та цифрових платформ.	Забезпечення безперервності інноваційної діяльності незалежно від географії команд.
4	Розвиток відкритих інновацій	Посилення співпраці з зовнішніми партнерами: університетами, стартапами, науковими установами.	Розширення інноваційного потенціалу за рахунок зовнішніх знань та ресурсів.

Джерело: [15; 16]

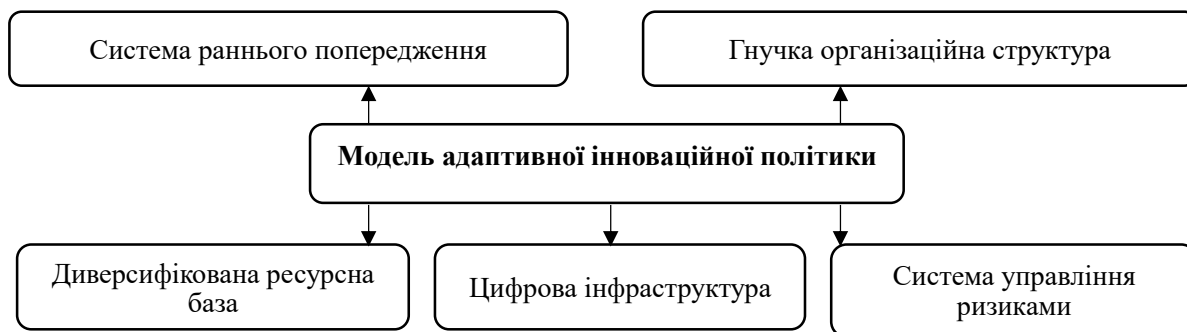


Рис. 2. Модель адаптивної інноваційної політики

Джерело: [17; 18]

Проведений аналіз показує, що підприємства, які змогли швидко адаптувати свою інноваційну політику до умов воєнного стану, демонструють значно кращі економічні показники порівняно з тими, що продовжували використовувати традиційні підходи.

Основні переваги адаптивної інноваційної політики:

1. Підвищення стійкості бізнесу. Гнучкі інноваційні процеси дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції. Дослідження показує, що підприємства з адаптивною інноваційною політикою демонстрували на 35% вищу стійкість до кризових явищ [19].

2. Оптимізація витрат. Рациональне використання ресурсів та фокусування на найбільш перспективних напрямках дозволяє знизити загальні витрати на інноваційну діяльність на 20–30% при збереженні її ефективності.

3. Прискорення інноваційних циклів. Гнучкі процеси та використання цифрових технологій дозволяють скоротити час від ідеї до впровадження нововведень на 40–50%, що критично важливо в умовах швидко змінюваного середовища [20].

4. Розширення інноваційних можливостей. Відкритість до зовнішніх джерел інновацій та активна співпраця з партнерами дозволяє підприємствам отримати доступ до нових технологій та ідей, які вони не змогли б розробити самостійно [21].

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні практичні рекомендації (табл.2).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки: воєнний стан кардинально змінює умови функціонування підприємств та вимагає радикального переосмислення традиційних підходів до формування інноваційної політики. Традиційні моделі інноваційного менеджменту виявляються неефективними в екстремальних умовах. Ключовими принципами формування інноваційної політики в умовах воєнного стану є адаптивність, гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Основними викликами адаптації інноваційних процесів є необхідність швидкої релокації ресурсів, обмеженість фінансування, складності з координацією діяльності розподілених команд та забезпечення кібербезпеки. Воєнний стан створює і нові можливо-

Таблиця 2

Практичні рекомендації щодо адаптації інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану

№ з/п	Рекомендація	Зміст та обґрунтування	Очікуваний результат	Приклади
1	Формування кризової інноваційної стратегії	Розробка сценарної стратегії, адаптованої до умов війни, з гнучкими механізмами реагування.	Зменшення ризиків і підвищення стійкості інноваційних процесів у нестабільному середовищі.	«Нова пошта» оперативно адаптувала свою стратегію доставки, відкриваючи мобільні відділення та зміщуючи логістичні центри в безпечніші регіони.
2	Створення мобільних інноваційних команд	Формування автономних, ефективних команд із розширеними повноваженнями та оперативним доступом до ресурсів.	Прискорення реалізації інноваційних проєктів і підвищення гнучкості реагування.	«Rozetka» створила міжфункціональні оперативні команди для швидкої адаптації онлайн-сервісів і підтримки клієнтів у кризових регіонах.
3	Інвестиції в цифрову інфраструктуру	Розвиток IT-систем, забезпечення кібербезпеки, резервування даних, підтримка цифрової взаємодії.	Безперервність інноваційної діяльності, підвищення захищеності інформаційних ресурсів.	«Укрзалізниця» впровадила нову цифрову систему бронювання, що дозволила працювати навіть під час перебоїв електроенергії та інтернету.
4	Розвиток партнерських відносин	Встановлення співпраці з університетами, стартапами, науковими установами, участь у кластерах.	Розширення джерел інновацій, підвищення рівня технологічної синергії.	«Ajax Systems» активно співпрацює з українськими технічними університетами та розвиває R&D спільно зі стартапами безпеки.
5	Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, формування навичок адаптивності.	Зростання інноваційної спроможності та стійкості трудового ресурсу.	«SoftServe» реалізувала внутрішні освітні програми з кібербезпеки та кризового менеджменту для своїх IT-команд.

Джерело: [22]

сті для інноваційного розвитку, зокрема прискорення цифрової трансформації, розвиток креативності персоналу та формування нових партнерських відносин. Запропонована модель адаптивної інноваційної політики включає систему раннього попередження, гнучку організаційну структуру, диверсифіковану ресурсну базу, цифрову інфраструктуру та комплексну систему управління ризиками. Економічна ефективність адап-

тивних інноваційних рішень проявляється у підвищенні стійкості бізнесу, оптимізації витрат, прискоренні інноваційних циклів та розширенні інноваційних можливостей. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення теоретичних засад інноваційного менеджменту та розробки практичних рекомендацій для підприємств, що функціонують в умовах кризи та невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Єпіфанова, І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ. 2019. 384 с.
2. Шкарубо, М. Є., Фоменков, В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*, 2025. № 1. С. 255–266. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19>
3. Кириченко, О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
4. Райчева, Л. І., Горбаньова, В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
5. Schueffel, Patrick. The Effects of EO on Innovation Performance, Open Innovation Proclivity, and Openness. *Academy of Management Proceedings*. 2014. № 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.11769abstract>
6. Kurtz, Diego Jacob, Varvakis, Gregório. Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. 2016. № 2. pp.19–37. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_2
7. Намлієва, Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*, 2023. № 2 (47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
8. Витвицька, О., Суворова, С., Корюгін, А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
9. Wber, K. Building Bridges Amidst Turmoil: The Role of Organizational Resilience in Conflict Management. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 2025. № 28(S6), pp. 1–3.
10. Chanyasak, T., Koseoglu, M., King, B., Aladag, O. Business model adaptation as a strategic response to crises: navigating the COVID-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*. 2021. № 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-02-2021-0026>
11. Sapozhnikov, N. M., Oliinyk, T. I. Adaptatsiini stratehii pidpriemnytskoho biznes-seredovyscha: planuvannia asortymentu ta kontrol yakosti produktsii. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69-50>
12. Кінарьов, В., Алькема, В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
13. Євтушенко, Н., Стеценко, Д. цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
14. Жовнір, В., Іщейкін, Т., Орлюк, І. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10>
15. Антонюк Л. Л., Пелих В. А. Управління інноваціями: теорія та практика. Київ : КНЕУ. 2020. 256 с.
16. Гринько, П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3 (506). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58>
17. Попов, О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 304 (2). С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3)
18. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
19. Балабан, М. П., Мараховська, М. М., Воскобійник, С. Я. Інноваційні стратегії в підприємстві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 37. DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522>
20. Панухник, О. В. Антикризове управління інноваційними процесами: міжнародні інтеграційні аспекти трансформації бізнесу, науки та освіти. *Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток*: тези V міжнародної конференції, 28–29 листопада 2024 року. Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 91–93.
21. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
22. Котвицька, Н. М., Майстат, Ю. В., Корчака, С. П. Інституційні ризики та інвестиційні бар'єри інноваційного розвитку оборонної промисловості України в умовах воєнного часу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15783093>

References:

1. Epifanova I. Yu. (2019). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia [Innovation activity management at industrial enterprises: Theoretical and methodological aspects of financial support]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian).
2. Shkarubo M. Ye., Fomenkov V. V. (2025). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanism of enterprise innovation management in the context of digitalization]. *Economic Synergy*, no. 1, pp. 255–266. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19> (in Ukrainian).
3. Kyrychenko O. (2024). Adaptivni stratehii rozvytku v stratehichnomu upravlinni orhanizatsiiamy, zakladamy okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Adaptive development strategies in strategic management of organizations and healthcare institutions in the context of digital transformation]. *Ucheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 1 (73). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165> (in Ukrainian).
4. Raicheva L. I., Horbanova V. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv [Digital transformation of business processes as a key component of enterprise development strategy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, no. 30, pp. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040> (in Ukrainian).
5. Schueffel P. (2014). The effects of EO on innovation performance, open innovation proclivity, and openness. *Academy of Management Proceedings*, no. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.11769abstract>
6. Kurtz D. J., Varvakis G. (2016). Dynamic capabilities and organizational resilience in turbulent environments. *In Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. no. 2. pp. 19–37. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_2
7. Namlieieva N. (2023). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (47), pp. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22> (in Ukrainian).
8. Vytvytska O., Suvorova S., Koriuhin A. (2022). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpriemnytstva v umovakh viiny [The impact of digital marketing on entrepreneurship development under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66> (in Ukrainian).
9. Wber K. (2025). Building bridges amidst turmoil: The role of organizational resilience in conflict management. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, no. 28 (S6), pp. 1–3.
10. Chanyasak T., Koseoglu, M., King B., Aladag O. (2021). Business model adaptation as a strategic response to crises: Navigating the COVID-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*, no. 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-02-2021-0026>
11. Sapozhnikov N. M., Oliinyk T. I. (2024). Adaptatsiini stratehii pidpriemnytskoho biznes-seredovyshcha: planuvannia asortymentu ta kontrol yakosti produktsii [Adaptive strategies of the entrepreneurial business environment: Assortment planning and quality control]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69> (in Ukrainian).
12. Kinarov V., Alkema, V. (2024). Adaptivni stratehii rozvytku pidpriemstv maloho biznesu v umovakh intehtuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu [Adaptive development strategies of small businesses under integration of digital technologies based on artificial intelligence]. *Ucheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3 (75), pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149> (in Ukrainian).
13. Yevtushenko, N., & Stetsenko, D. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business in wartime Ukraine: Challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 191, pp. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> (in Ukrainian).
14. Zhovnir V., Ishcheikin T., Orliuk I. (2024). Upravlinnia innovatsiiniamy yak faktor konkurentnykh perevah pidpriemstva v kryzovykh umovakh [Innovation management as a factor of enterprise competitive advantage in crisis conditions]. *Visnyk Poltavskogo derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10> (in Ukrainian).
15. Antoniuk L. L., Pelykh V. A. (2020). *Upravlinnia innovatsiiniamy: teoriia ta praktyka* [Innovation management: Theory and practice]. Kyiv: KNEU, 256 p. (in Ukrainian).
16. Hryenko P. L. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Digital business transformation under innovation process development in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 3 (506), pp. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58> (in Ukrainian).
17. Popov O. (2022). Upravlinskyi kontrolinh u protsesi realizatsii innovatsiinykh proektiv [Managerial controlling in the process of innovation project implementation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 304 (2), pp. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3) (in Ukrainian).
18. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of economic digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563> (in Ukrainian).
19. Balaban M. P., Marakhovska M. M., Voskobiinyk S. Ya. (2024). Innovatsiini stratehii v pidpriemnytstvi: vplyv na konkurentospromozhnist maloho ta serednoho biznesu [Innovation strategies in entrepreneurship: Influence on competitiveness of small and medium-sized businesses]. *Akademichni vizii*, no. 37. DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522> (in Ukrainian).
20. Panukhnyk O. V. (2024). Antykryzove upravlinnia innovatsiiniamy protsesamy: mizhnarodni intehtatsiini aspekty transformatsii biznesu, nauky ta osvity [Anti-crisis management of innovation processes: International integration aspects of business, science, and education transformation]. In *Proceedings of the V International Conference "Digital Economy:*

Innovation and Sustainable Development" (Ternopil, Ukraine. November 28–29. 2024), pp. 91–93. Ternopil: TNTU. (in Ukrainian).

21. Holoborodko A. Yu. (2022). Tsyfrova ekonomika: pidkhody ta osoblyvosti rozvytku [Digital economy: Approaches and development features]. *Biznes Inform*, no. 9., pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18> (in Ukrainian).

22. Kotvytska N. M., Maistat Yu. V., Korchaka S. P. (2025). Instytutysiini ryzyky ta investytsiini bariery innovatsiinoho rozvytku oboronnoi promyslovosti Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Institutional risks and investment barriers to the innovative development of Ukraine's defense industry under wartime conditions]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15783093> (in Ukrainian).

Nataliia Kotvytska, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Private Higher Education Institution "European University"

Serhii Skorodid, Postgraduate Student, Private Higher Education Institution "European University"

INNOVATION POLICY OF THE ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT OF ADAPTATION TO THE CHALLENGES OF MARTIAL LAW

Purpose and relevance: this research addresses the critical need to understand how enterprises can effectively transform their innovation policies under martial law conditions, specifically during the Russian-Ukrainian war. The relevance stems from the unprecedented challenges faced by Ukrainian businesses, requiring rapid adaptation of traditional innovation management approaches to ensure survival and maintain competitive advantages in extreme operating conditions. The study fills a significant gap in scientific literature regarding innovation management during wartime conflicts. **Methodology:** the research employs a comprehensive mixed-methods approach combining theoretical analysis, empirical case studies, and comparative analysis. Methods include systematic literature review of domestic and international sources, content analysis and scenario modeling. **Results:** the research reveals that enterprises capable of rapid innovation policy adaptation demonstrate thirty-five percent higher resilience to crisis phenomena compared to those using traditional approaches. Key findings include identification of five critical components of adaptive innovation policy: early warning systems, flexible organizational structures, diversified resource bases, digital infrastructure, and comprehensive risk management systems. Digital transformation acceleration, creative thinking development, and strategic partnership formation emerge as primary opportunities created by wartime conditions. **Practical value:** the study provides actionable recommendations for developing flexible innovation management systems capable of responding effectively to unprecedented challenges while maintaining long-term development prospects. The proposed adaptive innovation policy model serves as a practical framework for enterprises operating under crisis conditions. Research findings contribute to post-war economic recovery planning and offer valuable insights for international businesses facing similar extreme circumstances. The results support evidence-based decision-making in innovation management and provide theoretical foundations for future crisis-resistant innovation strategies.

Keywords: innovation policy, martial law, organizational adaptation, economic resilience, crisis management, business transformation, wartime innovation, strategic flexibility.

Дата надходження до редакції: 04.07.2025 р.