

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В статті розглядається, як спричинені війною зміни вплинули на формування стратегій розвитку бізнесу. Запропоновано методи та підходи, адаптовані до побудови аналізу загального стану економіки країни, показників, що відображають ці зміни. Висвітлено, що в період воєнного стану економіка нашої країни зазнала негативних впливів: релокація бізнесу та масова міграція трудових ресурсів, руйнування на територіях. В такому контексті звичайно постраждав весь бізнес-простір. Нині актуальним є моніторинг власних економічних ризиків, а також постійний аналіз усіх ресурсів підприємства з метою звести нанівець існуючі загрози та виклики сьогодення.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія; воєнна економіка; етапи формування; економічний аналіз; зовнішнє середовище; особливості; розвиток; воєнний стан.

**Постановка проблеми.** В статті розглянуто, яким чином спричинені війною зміни вплинули на формування стратегій розвитку бізнесу. Задіяно методи в період адаптації підприємницьких структур при побудові аналізу: економічний аналіз основних показників загального стану економіки країни, а також показників, що характеризують зміни в ухваленні стратегічних рішень. Визначено, що в стані воєнної економіки відбулася часткова релокація бізнесу, масовий рух трудових ресурсів, руйнування на окупованих територіях. Встановлено, що найбільше постраждав малий та середній бізнес. Рекомендовано займатись постійним моніторингом власних та макроекономічних ризиків, а також постійним аналізом усіх ресурсів підприємства.

Україна сьогодні знаходиться в стані значної нестабільності, викликаній втратою контролю над значними територіями країни та початком повномасштабних бойових дій. Для багатьох учасників



бізнесу з початком воєнного стану розпочалися випробування, такі як обстріли, відключення електроенергії, зниження кількості платоспроможних клієнтів, релокація потенційних працівників.

Враховуючи існуючу ситуацію в країні переважна кількість бізнесменів змушені були адаптуватись на ринку праці та пристосуватись до ситуації, змінюючи плани розвитку, створюючи нові концептуальні підходи до роботи в умовах воєнного стану. В існуючих умовах ринок бізнесу зазнає адаптивного переходу через негативний вплив зовнішнього середовища, зміни структури та діяльності в цілому. Велика кількість компаній змушена була зупинити свою діяльність, переїхати з окупованих територій, а деякі бізнесмени відкрили свої підприємства в Європі.

Пройшовши таку адаптацію з використанням аналізу, ми спроможні забезпечити нове бачення через стратегічне планування та управління організаційною системою, що створить нові підходи до ухвалення стратегічних рішень з найактуальніших напрямів функціонування та розвитку бізнесу.

Для багатьох підприємців воєнний стан став своєрідним поштовхом щодо перегляду стратегії розвитку та масштабування бізнесу. Багато компаній та фірм, котрі працювали на сході, відкрили філіали в центральних та західних областях України, а деякі – навіть у країнах Європи. Підприємці, які виїхали за кордон, користуються українськими франшизами, надають європейському ринку якісні товари та послуги. Важливою часткою роботи сучасного бізнесмена в Україні стали аналітика ризиків і можливостей, вибір стратегічних напрямів розвитку та збільшення капіталу.

Свої товари та послуги підприємці адаптували до реальних потреб в умовах воєнного стану та мобілізації громадян, а також використовують свою позицію в рекламі та маркетингу. Так, за даними досліджень, найбільший стрибок передбачається у сфері охорони здоров'я, соціального страхування, освіти та переробної промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання розробки стратегії підприємств в умовах воєнного стану та нестабільності на сьогодні є однією з найбільш актуальних тем для аналізу, стратегічного планування та управління організаційною системою присвячено праці таких вчених, як Брінь П. В., Бойко Є., Брюховецької М. Є., Баланович А. М., Бобівський В. А., Васильєва Т. С., Василичи С. М., Войтович Д. С., Гудзь О. І., Голтвянської Ю. В., Горященко Ю. Г., Гаврилко Т. О., Годун В. О.,

Гура О. Л., Діденко Є. О., Жихарєва В. В., Жукова В. В., Коненко В. В.,  
Кушнір Н. Б., Лабунського Д. О., Лазоренко Л. В.,  
Мирошниченко Ю. В., Мельник Т. О., Михайленко О. В., Недобой М. Б.,  
Новак Є. Е., Нянчур Б. С., Падерін І. Д., Погребняк А. Ю.,  
Рихліцького В. І., Савельєва Т. М., Соколова Д. В., Халіна В. Ю.,  
Юхименко Є. Л. та інших.

Науковці аналізували різні підходи до можливих різновидів стратегій, а особливо стратегій розвитку підприємств. Вченими було визначено етапи розробки, принципи формування та місце стратегій розвитку. Україна перебуває в умовах воєнного стану, що спричинило різку зміну зовнішніх умов для бізнесу, спонукало розгляд питань про ефективне формування бізнес-стратегій відповідно до ситуації, що суттєво змінить економічний простір та надасть бізнес-структурам можливість додаткового аналізу та усвідомлення.

**Постановка завдання.** Мета статті – розглянути формування стратегії розвитку бізнесу, враховуючи стан та всі виклики воєнної економіки, її особливості та можливі варіанти її подолання.

**Виклад основного матеріалу.** Багато громадян, які втратили роботу чи планують власну справу, цікавляться питанням, як відкрити бізнес в умовах війни. Найбільш актуальними нішами для підприємницької діяльності в Україні є сфери цифрових технологій, освіти, харчової та будівельної промисловості, охорони здоров'я, соціального страхування, переробної промисловості.

Бізнес в Україні умовах воєнного стану в цілому зазнав кардинальних змін, оскільки адаптуватися до викликів нової реальності в країні вдалось не всім. В 2022 року зупинили свою роботу 75,3% компаній, а в січні 2023 року цей показник склав лише 8%. Недостатня кількість платоспроможних клієнтів та неможливість спрогнозувати ситуацію на внутрішньому ринку України є суттєвими перешкодами для успішного розвитку бізнесу та його планування. Близько 40% опитаних Центром розвитку інновацій підприємців вказали на відсутність достатнього капіталу як фактор падіння показників роботи компанії.

Бізнес в період воєнного стану в Україні позбавлений підтримки у вигляді доступу до кредитування за зниженими ставками, грантових програм та податкових пільг для нових бізнес-ідей. Величезний негативний вплив на ефективність роботи мають проблеми з логістикою на митних пунктах. Близько 17,6% власників бізнесу в Україні в 2023 році відзначають труднощі з бронюванням призовників: у будь-який момент підприємці можуть залишитися без



кваліфікованих кадрів, що відобразиться на роботі компанії. 6–8% респондентів підтвердили зловживання посадовими особами своїми повноваженнями, корупцію в процесі видачі дозволів та ліцензій, а також необґрунтовані перевірки діяльності компанії.

Згідно з даними Національного банку України [9], за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП, тобто кожен тиждень коштує економіці України понад 50 млрд грн. І це без підрахунку втрат від руйнувань.

МВФ оцінив втрати від збройного вторгнення у 35% ВВП [9]. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини.

За даними ООН [9], станом на осінь 2022 р. Україну покинули близько 10 мільйонів громадян. Близько 40% з них люди працездатного віку, майже всі з них жінки.

Велика частина чоловіків працездатного віку була мобілізована, частина виїхала у безпечніші регіони.

Тому бізнес, який не міг переїхати, відчував та відчуває зараз нестачу працівників. Доволі велика частка підприємств припинила діяльність порівняно з довоєнним періодом.

Найбільш постраждалими стали підприємства мікробізнесу, які є найбільш чутливими до змін навколишнього макроекономічного середовища.

Інші – зокрема середні і великі, майже повністю відновили свою діяльність до серпня, що може пояснюватися наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і субсидій від держави.

Велика доля ВВП та зайнятості в Україні приходить на малі та середні підприємства, тому нинішню ситуацію з усіма її перетвореннями в нових реаліях важко назвати позитивною. Обставини в країні постійно непередбачувані, підприємцям необхідно тримати всі важелі впливу на економічне зростання у формі інформаційної платформи, розробити власний план дій, мати достатні запаси товарів та матеріалів, котрі необхідні для подальшого корегування, моніторингу та функціонування бізнесу в разі виникнення проблем з постачальниками чи логістикою. Варто скористатись можливостями інвестиційних програм, участі в державних грантах, а також мати накопичену грошову або резервну суму як страховку на випадок непередбачуваних і неочікуваних ситуацій.

Сучасний розвиток подій не може бути передбачуваним, проте бізнесмени з досвідом та досвідчені підприємці радять завжди бути напоготові до різних некомфортних та неформатних подій. В умовах війни, найбільш стійкими виявляються гнучкі та здатні до змін бізнесмени та їх компанії, може вистояти той бізнес, котрий вчасно трансформується під нові умови.

Надати підприємству певний захист від просідання збуту на цей момент можливо лише шляхом диверсифікації, тобто розширенням географії продажів та збільшення асортименту товарів, послуг чи продукту виробництва. В такий спосіб підприємства здатні запропонувати більший вибір своїм споживачам та простимулювати ріст майбутніх продажів. Бізнес-спільноті України слід звернути свою увагу на якість продукції, її конкурентоспроможність, можливість експорту власної продукції та виходу на європейські та світові ринки.

Розглянемо декілька перспективних бізнес-ідей для українського ринку.

Український бізнес, стикнувшись з неочікуваною зміною ситуації в країні в умовах воєнного стану, здійснив адаптивний та вимушений перехід економіки країни у новий для себе стан – стан воєнної економіки. Звісно, у таких умовах кожний бізнес починає терміново вибудовувати свої плани, насамперед стратегії, з метою їх корегування або кардинального перегляду відповідно до ситуаційних змін.

Першим таким етапом, і тут ми поділяємо думку [12, С. 68–69; 13, С. 123], повинно стати вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність самого підприємства, враховуючи всі фактори впливу.

Розглянемо запропонований аналіз умов зовнішнього середовища, що піддався змінам, а саме – він звузився до методу стислого аналізу у такій послідовності.

Аналіз умов зовнішнього середовища включає в себе:

- аналіз загального стану економіки України;
- аналіз економічного стану галузі.

Аналіз умов внутрішнього середовища включає в себе:

- аналіз економічного стану підприємства;
- аналіз та корегування бізнес стратегій.

Відповідно до економічного аналізу умов середовища підприємства, що пропонується у дослідженні, саме аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити у два етапи.

Найбільше постраждали підприємства мікробізнесу, які є найбільш чутливими до змін навколишнього макроекономічного



середовища. Середні і великі підприємства майже повністю відновили свою діяльність до серпня, що може пояснюватися наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і субсидій від держави. Але таку динаміку важко назвати позитивною, оскільки малим і мікропідприємствам належить велика доля ВВП і зайнятості населення.

Держава відреагувала на відповідну ситуацію такими рішеннями [14]:

1) фізичні особи-підприємці I та II груп звільнятимуться від сплати державного мита на період дії воєнного стану та протягом року після його закінчення;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які були призвані до лав Збройних Сил, інших збройних формувань (у тому числі територіальної оборони). Збір сплачуватиметься за рахунок держави;

3) відстрочується сплата податків для всіх підприємств, які не в змозі їх сплатити;

4) відтермінується впровадження РРО (реєстратори розрахункових операцій) для всіх фізичних осіб-підприємців;

5) усі заходи ринкового та споживчого нагляду з усіх питань, крім цінового регулювання та контролю за цінами, будуть скасовані. Також для бізнесу вже встановлено мораторій на всі види перевірок.

Крім того, за даними [15]: законопроект № 2352 дозволяє утримувати зарплату мобілізованим працівникам; законопроект № 5161 дозволяє укладати трудові договори, які не гарантують постійне надання роботи; законопроект № 5371 скасування КЗпП для малих та середніх підприємств (для менше ніж 250 осіб).

Другим етапом аналізу для роботи над стратегіями розвитку бізнесу повинно стати проведення економічного аналізу галузі. Бізнесмени вважають, що держава насамперед має допомагати виробникам продуктів харчування та товарів народного споживання, ліків, а також аптекам, фермерам (особливо під час збору врожаю), легкій промисловості, підприємствам соціального страхування, освіти та переробної промисловості [9].

На нашу думку, галузями, що здатні підтримати свій економічний стан і країни в цілому є галузі великого промислового виробництва.

**Висновок.** Проведений економічний аналіз стану зовнішнього середовища в умовах воєнного стану економіки України дає змогу

виділити специфічні особливості, що впливатимуть на динаміку роботи підприємств у цей період [16, С. 28] завдяки застосуванню таких інструментів, як формування бізнес-стратегій розвитку підприємств, а також загальнодержавної політики, що потребує постійного оперативного корегування рішень уряду з метою покращення організаційної координації та підтримки загальних фінансових важелів регулювання ведення бізнесу, найскорішої розробки та затвердження комплексної стратегії відтворення бізнесу в Україні в період воєнного стану та відразу після завершення війни, комплексного вирішення релокаційних питань; законодавчого поля, яке потребує постійного ухвалення правок до законів з питань ведення бізнесу, податкового регулювання та бюджетування; політики щодо фермерів, а також у галузях харчової і легкої промисловості, виробництва товарів народного споживання, охорони здоров'я, соціального страхування, освіти та переробної промисловості, що включатиме антикризові комплексні дії із забезпечення виробництв можливостями до відтворення або збільшення виробничих потужностей; сфери стратегічного управління підприємства – фактори, які впливають на коригування стратегії розвитку підприємств, вказують на те, що потрібно обирати активний тип стратегії розвитку чи концентрованого зростання (для діючих підприємств), чи антикризову стратегію або стратегію стабілізації (для підприємств, що зазнали втрат) з постійним моніторингом власних і макроекономічних ризиків та аналізом ресурсної бази.

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
3. Василюга С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 16.10.2024).
4. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
5. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
6. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 15.10.2024).
7. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_91164696.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf) (дата звернення: 16.10.2024).
8. Михайленко О. В., Годун В. О., Юхименко Є. Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 16.10.2024).
9. Рихліцький В. І. Бізнес в



умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Українська правда* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 16.10.2024). **10.** Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (дата звернення: 15.10.2024). **11.** Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165. **12.** Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71. **13.** Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126. **14.** Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. *EBA* : вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 16.10.2024). **15.** Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022. *Соціальний рух* : вебсайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/126>. (дата звернення: 16.10.2024). **16.** Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни*. 2022. Вип. 4. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт\\_митниця\\_№4.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_митниця_№4.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).

## REFERENCES:

**1.** Balanovych A. M. Teoretyko-metodychni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2019. Vyp. 8. Ch. 2. S. 77–79. **2.** Brin P. V., Holtvianska Yu. V. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 21. S. 31–33. **3.** Vasylyha S. M. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku dlia malykh pidpryiemstv. *Efektyvna ekonomika*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (data zvernennia: 16.10.2024). **4.** Hura O. L., Bobivskiy V. A. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstv Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 5. S. 175–181. **5.** Zhykharieva V. V., Savelieva T. M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 9. S. 423–427. **6.** Kushnir N. B., Voitovych D. S. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh. *Efektyvna ekonomika*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (data zvernennia: 15.10.2024). **7.** Lazorenko L. V. Rol stratehii v diialnosti orhanizatsii. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_91164696.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf) (data zvernennia: 16.10.2024). **8.** Mykhailenko O. V., Hodun V. O., Yukhymenko Ye. L. Rozrobka biznes-planu pidpryiemstva. *Ekonomichni nauky*. 2021. № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (data zvernennia: 16.10.2024). **9.** Rykhlitskiy V. I. Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuiutsia pidpryiemstva. *Ukrainska pravda* : ofitsiyni vebsait. URL: <https://www.epravda.com.ua/>



publications/2022/03/23/684549/ (data zvernennia: 16.10.2024). **10.** Khalina V. Yu., Vasylieva T. S. Teoretychni aspekty formuvannia kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 9. URL: [http://www.eco№my.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.eco№my.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (data zvernennia: 15.10.2024). **11.** Shastun S. V. Sutnist ta osoblyvosti stratehii rozvytku pidpriemstv. *Naukovyi visnykh Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*. 2017. Vyp. 24. Ch. 1. S. 161–165. **12.** Maslak O. O., Oherchuk Yu. V., Maslak T. O. Osoblyvosti vyboru stratehii rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv na osnovi analizu stratehichnykh alternatyv. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2021. № 2 (6). S. 65–71. **13.** Oliinyk L. V., Kuznietsova A. P. Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2018. № 3 (31). S. 118–126. **14.** Derzhavna pidtrymka biznesu pid chas viiny: shcho treba znaty. *EBA* : vebsait. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (data zvernennia: 16.10.2024). **15.** Finansovo-ekonomichna polityka Ukrainy pid chas viiny – 2022. *Sotsialnyi rukh* : vebsait. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-eko№michna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/126>. (data zvernennia: 16.10.2024). **16.** Kuziakiv O., Anhel Ye., Hulik A., Fedets I. Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv. *Ukrainskyi biznes pid chas viiny*. 2022. Vyp. 4. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Zvit\\_mytnytsia\\_№4.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Zvit_mytnytsia_№4.pdf) (data zvernennia: 15.10.2024).

---

**Skakovska S. S.** [1; ORCID ID: 0000-0002-3415-9613],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Trusik M. Y.** [1; ORCID ID: 0009-0004-0223-0288],

Candidate of Economics (Ph.D.), Senior Lecturer,

**Ostapchuk M. Y.** [1; ORCID ID: 0009-0005-9489-7588],

Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN WARTIME CONDITIONS**

**The article examines how changes caused by the war have influenced the development of business strategies. Methods employed during the adaptation period of entrepreneurial structures were used in the analysis, including economic analysis of key indicators reflecting the overall state of the national economy and metrics characterizing changes in strategic decision-making.**

**It was determined that the wartime economy led to partial business relocation, mass migration of labor resources, and destruction in occupied territories.**

**It was established that small and medium-sized businesses suffered the most, while industrial enterprises demonstrated resilience. The article**



**proposes continuous monitoring and adjustment of strategies toward a direct, active type of concentrated growth for enterprises, business structures, and economic entities operating at high capacity, or adopting crisis-management or stabilization strategies for those that sustained significant or destructive losses of various kinds during the period of martial law.**

**Furthermore, it is recommended to conduct constant monitoring and analysis of both internal and macroeconomic risks, as well as regular evaluation of all enterprise resources.**

**In conclusion, the findings highlight the critical need for adaptive and proactive measures to ensure the survival and growth of businesses during wartime conditions. By implementing tailored strategies and maintaining a focus on resilience, businesses can better navigate the uncertainties of conflict and contribute to the broader economic recovery and stability of the nation. The insights provided in this study serve as a foundation for policymakers and business leaders to develop targeted support systems and innovative solutions that address the unique challenges posed by wartime economies.**

***Keywords:*** business strategy; war economy; stages of formation; economic analysis; external environment; features; development; martial law.

Отримано: 20 листопада 2024 року  
Прорецензовано: 25 листопада 2024 року  
Прийнято до друку: 20 грудня 2024 року