

УДК 336.7

JEL O18, R10

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-30

Рябенко В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і права,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1091-4992>

Томецький В.М.

здобувач третього рівня вищої освіти,
ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2271-2000>

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано, що в умовах воєнного стану інвестиційна діяльність підприємств в Україні зазнала глибоких трансформацій: замість розширення виробництва чи виходу на нові ринки акцент зміщено на відновлення зруйнованих потужностей, модернізацію технологій, оптимізацію витрат і підвищення енергоефективності; зросла роль власних заощаджень, реінвестованого прибутку, партнерських проектів через скорочення притоку зовнішніх інвестицій. Проаналізовано зміни зовнішнього середовища (міграція, інфляція, погіршення логістики, девальвація, обмеження зовнішніх фінансових ресурсів, мобілізація, попит) та внутрішнього середовища (кадри, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, інформаційна система, виробництво, організаційна структура). Охарактеризовано вплив зовнішнього середовища на інвестиційну діяльність підприємств (зменшення інвестиційних проектів, переорієнтація на короткострокові вкладення, обмеження доступу до зовнішніх фінансових ресурсів, необхідність перекваліфікації персоналу, зниження продуктивності, інвестиції у локалізацію виробництва, цифровізацію процесів). Охарактеризовано вплив внутрішнього середовища на інвестиційну діяльність підприємств (переорієнтація інвестицій на короткострокові проекти, зниження масштабів капіталовкладень, необхідність інвестицій у ремонт, локалізацію виробництва, модернізацію, потреба у перекваліфікації та підвищенні кваліфікації персоналу, інвестиції в розвиток людського капіталу, інвестиції у гнучкі виробничі процеси, оптимізацію витрат, цифровізацію управління, інвестиції в автоматизацію управління, ERP/CRM-системи для контролю ресурсів, інвестиції в цифровізацію, кібербезпеку, інтеграцію інформаційних систем). Визначено, що у період воєнного стану підприємства формують гнучкі, багатовекторні стратегії адаптації, спрямовані не лише на виживання, а й на створення економічної бази для подальшого відновлення.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, підприємство, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, ресурси, капітал, зміни, стратегія.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану інвестиційна діяльність підприємств в Україні зазнає глибоких трансформацій, адже функціонування бізнесу відбувається в ситуації високої невизначеності, порушених економічних зв'язків та постійних ризиків. Зовнішнє середовище, яке раніше визначалося ринковими тенденціями, тепер формується під впливом воєнних дій, змін логістики, зниження інвестиційної привабливості країни та загроз безпеці активів. У таких умовах інвестиції перестають бути лише інструментом стратегічного розвитку, оскільки, вони перетворюються на необхідний засіб забезпечення стійкості підприємства, його здатності зберегти виробничий потенціал, робочі місця та конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутнісного наповнення поняття

«інвестиції», формування джерел їх утворення, напрямів та доцільності здійснення, оцінювання ефективності інвестиційної діяльності розглянули у своїх працях І.О. Бланк, І.М. Боярко, Н.І. Бурлака, Л.Р. Галько, Г.Г. Гайдай, О.В. Гривківська, С.В. Глухова, П.Л. Гринько, С.М. Дунайчук, Н.В. Замятіна, О.В. Когут, І.М. Крейдич, Т.В. Майорова, О.О. Очердько, В.В. Панченко, Л.С. Селівєрстова, Л.С. Ситник, Т.П. Ткаченко, О.О. Удалих, О.О. Федоров, О.В. Феєр, А.В. Череп. Разом із тим потребують додаткового дослідження зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств, що формують особливості провадження інвестиційної їх діяльності в умовах воєнного стану.

Метою статті є визначення особливостей провадження інвестиційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану, з огляду

на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану підприємства змушені змінювати пріоритети інвестування: замість розширення виробництва чи виходу на нові ринки акцент зміщено на відновлення зруйнованих потужностей, модернізацію технологій, оптимізацію витрат і підвищення енергоефективності [1]. Значно зростає роль внутрішніх інвестицій: власних заощаджень, реінвестованого прибутку, партнерських проектів, тоді як зовнішні джерела капіталу скорочуються через ризики, пов'язані з воєнними діями.

Водночас змінюється і мотивація інвесторів [2]: якщо раніше головною метою було отримання прибутку, то тепер збереження бізнесу, стабільність виробництва та соціальна відповідальність. В умовах кризи інвестиційна діяльність стає не просто економічною категорією, а важливим елементом економічної безпеки та стратегії виживання підприємства, що забезпечує адаптацію до нових реалій та створює основу для повоєнного відновлення економіки (рис. 1).

В умовах воєнного стану інвестиційна діяльність підприємств в Україні зазнає глибоких трансформацій [3], адже функціонування

бізнесу відбувається в ситуації високої невизначеності, порушених економічних зв'язків та постійних ризиків. Зовнішнє середовище, яке раніше визначалося ринковими тенденціями, тепер формується під впливом воєнних дій, змін логістики, зниження інвестиційної привабливості країни та загроз безпеці активів. У таких умовах інвестиції перестають бути лише інструментом стратегічного розвитку – вони перетворюються на необхідний засіб забезпечення стійкості підприємства, його здатності зберегти виробничий потенціал, робочі місця та конкурентоспроможність.

Під час війни зовнішнє середовище підприємств зазнає суттєвих змін, що формує нові умови для здійснення інвестиційної діяльності [4]. Найбільший вплив мають економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, кожен із яких створює власні виклики та змушує бізнес адаптувати свої стратегії до нестабільної ситуації (табл. 1).

Насамперед, економічні фактори проявляються у зростанні інфляції, девальвації національної валюти, зниженні купівельної спроможності населення та скороченні сукупного попиту, що призводить до зменшення обсягів інвестиційних проектів, адже підприємства вимушено переорієнтовують свої ресурси з довгострокових стратегічних програм на



Рис. 1. Аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, як передумова інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану

Джерело: розробка авторів

Таблиця 1

Зміни у зовнішньому середовищі підприємств під час воєнного стану

Зовнішні фактори	Характер змін	Вплив на інвестиційну діяльність
Економічні	Інфляція, девальвація, скорочення попиту	Зменшення інвестиційних проектів, переорієнтація на короткострокові вкладення
Політичні	Введення воєнного стану, зміни регулювання	Обмеження доступу до зовнішніх фінансових ресурсів
Соціальні	Міграція робочої сили, мобілізація	Необхідність перекваліфікації персоналу, зниження продуктивності
Технологічні	Руйнування ланцюгів постачання, обмеження логістики	Інвестиції у локалізацію виробництва, цифровізацію процесів

Джерело: сформовано авторами

короткострокові вкладення, спрямовані на підтримку життєдіяльності бізнесу. Економічна невизначеність також знижує довіру інвесторів і підвищує ризики капіталовкладень.

Політичні зміни, пов'язані з введенням воєнного стану, новими регуляторними умовами та обмеженнями на міжнародну торгівлю, безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість країни. Доступ до зовнішніх фінансових ресурсів стає обмеженим, а міжнародні інвестори виявляють обережність щодо участі у нових проектах. Разом із тим держава намагається підтримати бізнес через податкові послаблення, пільгове кредитування та програми відновлення, проте ці інструменти не завжди компенсують масштаб втрат і ризиків.

На соціальному рівні ситуація ускладнюється масовою міграцією населення, мобілізацією працездатних громадян та втратою кваліфікованих кадрів, що знижує продуктивність праці та створює потребу у перекваліфікації персоналу. Підприємства вимушені інвестувати у навчання, автоматизацію та цифровізацію робочих процесів, щоб частково компенсувати дефіцит робочої сили.

Суттєвими є також технологічні фактори, адже війна призводить до руйнування виробничої інфраструктури, порушення ланцюгів постачання і транспортних маршрутів. У відповідь підприємства все активнішекладають кошти у локалізацію виробництва, створення резервних каналів постачання, розвиток цифрових технологій, що дозволяють працювати дистанційно та ефективно контролювати бізнес-процеси навіть за умов обмежень.

Отже, війна радикально трансформує зовнішнє середовище підприємств, змінюючи їх інвестиційну поведінку. Підприємства змушені відмовлятися від масштабних інвестиційних проектів і зосереджуватися на забезпеченні фінансової стабільності, підтриманні основних фондів, цифровізації та адаптації до нових умов. Водночас саме ці процеси формують основу для майбутнього відновлення

економіки, адже підприємства, які зуміли ефективно адаптуватися до воєнних викликів, отримують конкурентну перевагу в післявоєнний період.

У період воєнного стану внутрішнє середовище підприємства зазнає глибоких трансформацій, оскільки саме внутрішні ресурси та управлінські рішення [5] визначають здатність бізнесу вижити, адаптуватися до нових умов і забезпечити мінімальний рівень стабільності. Відбуваються суттєві зміни у фінансовій, виробничій, технологічній та кадровій сферах, що безпосередньо впливають на ефективність інвестиційної діяльності та можливості розвитку підприємства (табл. 2).

Найбільш відчутні зміни відбуваються у сфері фінансових ресурсів, зокрема, через падіння доходів, втрату ринків збуту та обмежений доступ до кредитних програм підприємства стикаються з дефіцитом оборотного капіталу [6]. Унаслідок цього вони змушені переорієнтовувати інвестиційні ресурси [7] на короткострокові проекти, спрямовані на підтримку ліквідності, ремонт основних засобів чи забезпечення поточної діяльності, а масштабні інвестиції відкладаються до стабілізації економічної ситуації.

Матеріально-технічна база багатьох підприємств постраждала через руйнування або часткову непридатність обладнання, логістичних мереж і виробничих об'єктів, що спонукає бізнес спрямовувати кошти на відновлення, модернізацію та локалізацію виробництва у безпечніших регіонах. Інвестиції у відновлення потужностей стають пріоритетними [8], адже саме вони забезпечують можливість повернення до виробничої діяльності.

Кадровий потенціал також зазнає серйозних змін, зокрема, мобілізація, вимушена міграція та скорочення штатів призводять до втрати частини персоналу [9], а отже до дефіциту кваліфікованих кадрів. Водночас зростає потреба у перекваліфікації працівників, розвитку нових компетенцій та впровадженні

Таблиця 2

Зміни у внутрішньому середовищі підприємств під час воєнного стану

Внутрішні фактори	Характер змін	Вплив на інвестиційну діяльність
Фінансові ресурси	Зменшення оборотного капіталу, обмежений доступ до кредитів та інвестицій	Переорієнтація інвестицій на короткострокові проекти, зниження масштабів капіталовкладень
Матеріально-технічна база	Руйнування або часткова непрацездатність обладнання та активів	Необхідність інвестицій у ремонт, локалізацію виробництва, модернізацію
Кадровий потенціал	Втрата частини персоналу через мобілізацію, скорочення штатів, дистанційна робота	Потреба у перекваліфікації та підвищенні кваліфікації персоналу, інвестиції в розвиток людського капіталу
Виробничі процеси	Зупинка деяких ланок виробництва, зміни логістики	Інвестиції у гнучкі виробничі процеси, оптимізацію витрат, цифровізацію управління
Організаційна структура	Підвищена необхідність адаптації управлінських рішень	Інвестиції в автоматизацію управління, ERP/CRM-системи для контролю ресурсів
Інформаційні системи	Зростання потреби у цифрових інструментах та дистанційному моніторингу	Інвестиції в цифровізацію, кібербезпеку, інтеграцію інформаційних систем

Джерело: сформовано авторами

дистанційних форматів роботи. Інвестиції у людський капітал стають необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства в кризових умовах.

Виробничі процеси вимагають гнучкої адаптації: частина ланок виробництва зупиняється або перебудовується через проблеми з постачанням сировини, енергії та комплектуючих [10]. Підприємства активно впроваджують цифрові рішення, автоматизують управління та оптимізують витрати. Інвестиції в гнучкі виробничі системи дозволяють швидше реагувати на зміни ринку й забезпечувати безперервність виробництва навіть за обмежених ресурсів.

Зміни торкнулися й організаційної структури, оскільки, в умовах підвищеної невизначеності управлінські рішення потребують швидкої адаптації. Підприємства впроваджують автоматизовані системи управління – ERP, CRM та інші цифрові інструменти [11], які дають змогу контролювати ресурси, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати оперативність прийняття рішень.

Крім того, посилюється роль інформаційних систем. Необхідність дистанційного моніторингу, онлайн-комунікації та контролю за фінансовими потоками стимулює інвестиції у цифровізацію [12], кібербезпеку та інтеграцію внутрішніх інформаційних платформ, що дозволяє забезпечити прозорість процесів, захищеність даних і зниження ризиків управлінських помилок.

Отже, зміни у внутрішньому середовищі підприємств під час воєнного стану мають системний характер та не лише ускладнюють традиційну діяльність, а й формують нові

підходи до управління, фінансування та розвитку. Інвестиційна діяльність переходить у формат антикризового управління та спрямовується на збереження матеріальних, людських і технологічних ресурсів, а також на формування внутрішньої гнучкості. У результаті саме ті підприємства, які змогли ефективно адаптувати своє внутрішнє середовище, отримують стійку основу для відновлення та зростання у післявоєнний період.

Таким чином, в умовах воєнного стану, підприємства опинилися перед необхідністю не просто збереження своєї діяльності, а й пошуку нових шляхів адаптації до надзвичайно складних економічних і соціальних умов. Традиційні моделі розвитку, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, виявилися малоефективними в ситуації високої невизначеності, руйнування ринкових зв'язків та обмеженості ресурсів. У таких умовах ключовим інструментом виживання та подальшого розвитку стає формування адаптаційних стратегій, які дозволяють підприємствам зберегти конкурентоспроможність, підтримувати фінансову стабільність та знаходити нові можливості для інвестицій навіть у кризових реаліях.

Одним із основних напрямів адаптації виступає диверсифікація інвестицій [13]. Підприємства прагнуть розподіляти свої капіталовкладення між різними сферами, від традиційного виробництва до цифрових технологій, логістики, аграрного бізнесу чи послуг, що знижує ризики втрати активів у разі руйнування або стагнації окремих секторів економіки (підприємства, що раніше зосереджувалися лише на експорті, нині активно

інвестують у внутрішній ринок, створюють резервні виробничі потужності в безпечніших регіонах України).

Важливою складовою адаптаційної політики стають інноваційні проекти, зокрема інвестиції у цифровізацію [11], енергоефективність [14] та локалізацію виробництва, оскільки, впровадження сучасних технологій, автоматизованих систем управління (ERP, CRM), аналітичних платформ дозволяє підприємствам ефективніше контролювати витрати, зменшувати залежність від людського фактору й забезпечувати безперервність операцій навіть за умов обмежень пересування чи перебоїв у логістиці.

Ще одним напрямом є укладання партнерських угод [15] та об'єднання ресурсів із іншими компаніями для провадження спільних інвестиційних проектів, кооперації у сфері постачання, спільного використання складських або транспортних потужностей, що сприяє зменшенню фінансового тиску на кожного учасника, посиленню стійкості до зовнішніх шоків та більш ефективного використання доступних ресурсів.

Через ускладнений доступ до банківського кредитування та традиційних джерел фінансування все більшого значення набувають альтернативні фінансові інструменти [16].

Підприємства дедалі активніше залучають кошти через краудфандинг, міжнародні грантові програми, благодійні фонди, а також користуються підтримкою донорів, які фінансують проекти з відновлення економічної активності та модернізації виробництва, що дозволяє отримати додатковий капітал без надмірного боргового навантаження.

З огляду на те, що підприємства вимушені скорочувати другорядні статті витрат, зосереджуючись на тих інвестиціях, які мають швидку віддачу або критичне значення для функціонування бізнесу, менш суттєвим напрямом є оптимізація витрат, що передбачає перегляд виробничих процесів, мінімізацію енергоспоживання, а також перехід на більш економні технології.

Висновки. Таким чином, у період воєнного стану підприємства формують гнучкі, багатовекторні стратегії адаптації, спрямовані не лише на виживання, а й на створення економічної бази для подальшого відновлення. Вони поєднують заощадження ресурсів, цифрову трансформацію, партнерство та пошук інноваційних шляхів фінансування, що свідчить про зростання ролі інвестицій, як інструменту не просто розвитку, а стійкості та відновлення українського бізнесу в умовах невизначеності та ризику.

Бібліографічний список

1. Чернега В. В., Полозун А. Л., Касьян А. В. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783>
2. Кравченко М. О., Павленко Т. А. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817>
3. Білик Р. С., Гаврилюк О. В. Сучасні проблеми залучення інвестиційних ресурсів в економіку України. *Регіональна економіка*. 2022. № 3 (105). С. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-11>, URL: https://re.gov.ua/re202203/re202203_106_BilykRS,HavrylyukOV.pdf
4. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>, URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159>
5. Зубик І. М. Особливості інвестиційної політики підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Аспекти сталого розвитку економіки в умовах структурних змін: матеріали Всеукраїнської online-наукової конференції студентів та молодих вчених* (м. Чернівці, 19 квітня 2022 року). 139 с., С. 67–69. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5630/19.04.2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Лобунець Т. В., Гончар Г. П. Особливості інвестування бізнесу в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (22). С. 155–164. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-155-164](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-155-164), URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2371/2374>
7. Ангелко І. В. Основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства в умовах його розвитку. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2022. № 2 (17). С. 893–897. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/17/>, <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/509.pdf>
8. Родрик Д. Нові технології не завжди приносять благо. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-i-mozhe-zashkoditi-ekonomici-shcho-zagrozhuje-bidnim-krajynam-ostanni-novini-50304248.html>
9. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>, URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/520/522>

10. Стефанюк О. Д., Галунець Н. І., Сідненко М. В. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282>
11. Оксамитна Л. П., Пряха Р. І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>, URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/273713/269053>
12. Філіппов М. Створювати інноваційні проекти варто вже зараз: не чекаючи закінчення війни. 2022. URL: <https://delo.ua/business/stvoryuvati-innovaciini-projekti-varto-vze-zaraz-ne-cekayuci-zakincennya-viini-insaiti-maksima-filippova-iz-gr-capital-402624/>
13. Генералов О. В. Диверсифікація інвестицій КНР в інфраструктуру в рамках ініціативи «Один пояс, один шлях» в умовах ідеального шторму. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. № 26. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-22-30>, URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/54/53>
14. Antonios G., Zairis A. Digital Innovation: The Challenges of a Game-Changer. *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 17, № 1. pp. 630–637. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.774>, URL: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecie/article/view/774/612>
15. Гандзюра А. В. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 376–383. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1654>, URL: http://yurvisnyk.in.ua/v1_2020/53.pdf
16. Калач Г. М. Вплив краудфандингу та краудлендингу на фінансування проєктів та залучення інвестицій у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-54>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4118/4048>

References

1. Cherneha V., Polozun A., Kasian A. Suchasni tendentsii investuvannia v Ukraini [Current investment trends in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783>
2. Kravchenko M., Pavlenko T. Problemy zabezpechennia investytsiinoi pryvabyvosti vitchyznianskykh pidpryemstv: makroekonomichni aspekty [Problems of ensuring the investment attractiveness of domestic enterprises: macroeconomic aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817>
3. Bilyk R. S., Havryliuk O. V. Suchasni problemy zaluchennia investytsiinykh resursiv v ekonomiku Ukrainy [Modern problems of attracting investment resources to the economy of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*. 2022. № 3 (105). S. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-11>, URL: https://re.gov.ua/re202203/re202203_106_BilykRS,HavrylyukOV.pdf
4. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. Investytsiina pryvabyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyryshennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key solution vectors]. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. S. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>, URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159>
5. Zubyk I. M. Osoblyvosti investytsiinoi polityky pidpryemstv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of investment policy of enterprises under martial law in Ukraine]. *Aspekty staloho rozvytku ekonomiky v umovakh strukturnykh zmin: materialy Vseukrainskoi online-naukovoi konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh* [Aspects of sustainable economic development under structural changes: materials of the All-Ukrainian online scientific conference of students and young scientists] (m. Chernivtsi, 19 kvitnia 2022 roku). 139 s., S. 67–69. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5630/19.04.2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Lobunets T. V., Honchar H. P. Osoblyvosti investuvannia biznesu v umovakh viiny [Features of business investment in the conditions of war]. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 8 (22). S. 155–164. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-155-164](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-155-164), URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2371/2374>
7. Anhelko I. V. Osnovni dzherela formuvannia investytsiinykh resursiv pidpryemstva v umovakh yoho rozvytku [Basic sources of forming of investment resources of enterprise are in the conditions of his development]. *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky – Young scientist. Economic sciences*. 2022. № 2 (17). S. 893–897. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/17/>, <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/509.pdf>
8. Rodryk D. Novi tekhnolohii ne zavzhdy prynosiat blaho [New technologies do not always bring benefits]. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-ii-mozhe-zashkoditi-ekonomici-shcho-zagrozhuye-bidnim-krajinam-ostanni-novini-50304248.html>
9. Hatsko A., Rudenko S., Melnychuk D. Kadrovyi potentsial pidpryemstva: shliakhy vdoskonalennia ta efektyvnoho vykorystannia [Human resource potential of the enterprise: ways of improvement]

- and effective use]. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. S. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>, URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/520/522>
10. Stefaniuk O., Galunets N., Sidnenko M. Priorytety rozvytku biznesu u voiennyi chas [Business development priorities in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282>
11. Oksamytna L., Praha R. Osoblyvosti suchasnykh erp-system upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Features of modern ERP-systems for business process management of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*. 2022. № 51. S. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>, URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/273713/269053>
12. Filippov M. Stvoriuvaty innovatsiini proiekty varto vzhe zaraz: ne chekaiuchy zakinchennia viiny [It is worth creating innovative projects now: without waiting for the end of the war]. 2022. URL: <https://delo.ua/business/stvoriuvaty-innovatsiini-proiekty-varto-vze-zaraz-ne-cekayuci-zakinchennia-viini-insaiti-maksima-filippova-iz-gr-capital-402624/>
13. Heneralov O. V. Dyversyfikatsiia investytsii KNR v infrastrukturu v ramkakh initsiatyvy “Odyn poias, odyn shliakh” v umovakh idealnogo shtormu [Diversification of infrastructure investments of the PRC in the framework of the one belt one road initiative in a perfect storm]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 2023. № 26. S. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-22-30>, URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/54/53>
14. Antonios G., Zairis A. Digital Innovation: The Challenges of a Game-Changer. *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 17, № 1. pp. 630–637. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.774>, URL: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecie/article/view/774/612>
15. Gandziura A. Stratchichne partnerstvo yak instrument realizatsii mizhnarodnykh dvostoronnikh vidnosyn [Strategic partnership implementation as an instrument of international bilateral relations]. *Yurydychnyi visnyk – Law Herald*. 2020. № 1. S. 376–383. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1654>, URL: http://yurvisnyk.in.ua/v1_2020/53.pdf
16. Kalach H. Vplyv kraudfandynhu ta kraudlendynhu na finansuvannia proektiv ta zaluchennia investytsii u tsyfrovii ekonomitsi [Models of crowdfunding and crowdsourcing, their impact on capital raising and financial support for projects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-54>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4118/4048>

Volodymyr Riabenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Law,
National University of Food Technologies
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1091-4992>

Volodymyr Tometskyy

Postgraduate Student,
Private Higher Educational Institution “European University”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2271-2000>

FEATURES OF INVESTMENT ACTIVITIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW: ANALYSIS OF CHANGES IN THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

The article substantiates that under martial law, the investment activity of enterprises in Ukraine has undergone profound transformations: instead of expanding production or entering new markets, the emphasis has shifted to restoring destroyed capacities, modernizing technologies, optimizing costs, and increasing energy efficiency; The role of own savings, reinvested profits, and partnership projects has increased due to the reduction in the inflow of external investments. Changes in the external environment (migration, inflation, deterioration of logistics, devaluation, limitations of external financial resources, mobilization, demand) and the internal environment have been analyzed. (human resources, financial resources, material and technical base, information system, production, organizational structure). The influence of the external environment on the investment activities of enterprises is characterized. (reduction of investment projects, reorientation to short-term investments, limited access to external financial resources, the need to retrain personnel, reduced productivity, investments in localization of production, digitalization of processes). The impact of the internal environment on the investment activities of enterprises is characterized (reorientation of investments to short-term projects, reduction in the scale of capital

investments, the need for investments in repairs, localization of production, modernization, the need for retraining and upgrading of personnel skills, investments in human capital development, investments in flexible production processes, cost optimization, digitalization of management, investments in management automation, ERP/CRM systems for resource control, investments in digitalization, cybersecurity, integration of information systems). It has been determined that during martial law, enterprises form flexible, multi-vector adaptation strategies aimed not only at survival, but also at creating an economic base for further recovery.

Keywords: investment activity, enterprise, internal environment, external environment, resources, capital, changes, strategy.

Стаття надійшла: 23.09.2025

Стаття прийнята: 08.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025