

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.5>  
УДК 658.5

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**  
к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>  
e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Катерина Геннадіївна **МОРЕНЧЕНКО**  
студентка, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3320>  
e-mail: katerina.morenchenko@mzeid.in

## РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ У ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Статтю присвячено основним напрямкам співпраці українських підприємств з міжнародними партнерами в умовах війни. Розкрито роль міжнародної співпраці для забезпечення стабільності та розвитку вітчизняного бізнесу в умовах, що вимагають підтримки на міжнародному рівні. Визначено ролі міжнародних партнерів у діяльності українських підприємств в умовах війни, а саме формати фінансової підтримки, доступу до нових ринків і ресурсів, експертних консультацій, політичної й технологічної підтримки, технологічного й інноваційного обміну, підтримки логістичних мереж.

**Ключові слова:** міжнародні партнери, стабільність бізнесу, воєнний стан, українські підприємства, партнерство, міжнародна діяльність

### ВСТУП

В умовах війни українські підприємства стикаються з низкою проблем та випробувань, які значно впливають на ведення діяльності та звичного функціонування.

Нестабільність у країні, активні воєнні дії, складності економічного й політичного середовища – усе це створює серйозні перешкоди в звичний ритм ділової активності. Вітчизняні підприємства постають перед різноманітними проблемами: зростання цін на сировину, перебої з доступом до світла та інших критичних комунікацій, логістичні складності, часткова або повна втрата клієнтів та споживачів, дефіцит кадрів, пошкодження виробництва й критичної інфраструктури, брак обігових коштів [1].

Зростання цін на сировину створює тиск на фінансові ресурси, а обмеження доступу до енергії та комунікацій може перервати виробництво. Логістичні труднощі породжують складнощі у постачаннях, що негативно впливає на всі бізнес-процеси підприємства. Втрата клієнтів та споживачів через непевність та ризики також є серйозним викликом, особливо коли доводиться конкурувати на міжнародних ринках.

У такому контексті важливо мати сильних міжнародних партнерів, які можуть забезпечити не лише фінансову підтримку, а й доступ до нових ринків, ресурсів та технологій тощо. Тому дослідження цієї теми має велике значення для розуміння та підтримки українського бізнесу під час війни та забезпечення загальної життєздатності підприємств.

**МЕТА** роботи полягає у дослідженні ролі міжнародних партнерів у функціонуванні українських підприємств і визначенні напрямів їх впливу на стабілізацію та розширення діяльності вітчизняного бізнесу.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано методи аналізу та синтезу інформації з авторитетних джерел, а також узагальнення отриманих результатів.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Міжнародні партнери мають важливе значення для українських підприємств у час війни. Ролі, які вони відіграють: фінансова підтримка; доступ до ринків і ресурсів; експертна підтримка та консультації; політична й дипломатична підтримка; підтримка логістичних мереж; економічна інтеграція; культурний обмін та співпраця; технологічний обмін та інновації [5].

Фінансова підтримка як одна з ролей міжнародних партнерів у діяльності українських підприємств передбачає надання коштів, кредитів та інших форм фінансової допомоги для підтримки роботи підприємства. Фінансову підтримку може бути надано у вигляді безповоротних дотацій, кредитів за пільговими умовами, інвестицій, грантів тощо. Проте основним інструментом постає інвестування в діяльність українських підприємств. Інвестиції є не лише фінансовою допомогою, а й стимулювання розвитку шляхом передачі технологій, знань і навичок, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, а також створення довгострокової вигоди [3].

Під час війни українські підприємства стикаються з низкою складнощів, пов'язаних з економічними труднощами, обмеженим доступом до ресурсів, збитками через руйнування інфраструктури та змінами на ринках, а тому шляхами забезпечення фінансової підтримки міжнародними партнерами в рамках інвестування постають:

- реконструкція та відновлення зруйнованих потужностей підприємств, інфраструктури та обладнання;
- міжнародні інвестиції для створення резервних фондів та забезпечення фінансової стійкості;
- розвиток нових галузей та диверсифікування виробництва для адаптації українських підприємств до змін у внутрішньому та зовнішньому становищах.

Отже, фінансова підтримка як роль міжнародних партнерів у діяльності українських підприємств в умовах війни надає можливість активного продовження діяльності та налагодження стабільності.

Міжнародна торгівля є важливим фактором для українських підприємств під час війни, оскільки воєнні дії

приводять до втрати доступу до ринків, обмежень торговельних шляхів та зміну попиту на продукцію. Тому роль міжнародних партнерів у доступі до ринків та ресурсів стає критично важливою.

Міжнародні партнери відкривають доступ до нових ринків, які раніше були недоступними для українських підприємств. Це дає змогу компенсувати втрату споживачів і клієнтів через війну, розширювати географію збуту та залучати ресурси. Міжнародні партнери також можуть надати підтримку в розробленні нових товарів або адаптації наявних до вимог закордонних ринків.

У співпраці встановлюються торговельні угоди, які сприяють полегшенню торгівлі між країнами, зниженню мит та інших бар'єрів. Це стимулює експорт та сприяє збільшенню обсягів торгівлі. Міжнародні партнери можуть надавати консультації з питань міжнародної торгівлі, що допоможе українським підприємствам краще розуміти потреби та вимоги зовнішніх ринків.

Загалом міжнародні партнери відіграють головну роль у наданні доступу до нових платформ реалізації продукції та залучення ресурсів для українських підприємств, що є важливим аспектом в умовах нестабільності на вітчизняному ринку, спричинених війною.

Експертна підтримка та консультації з боку міжнародних партнерів – це цінний ресурс для українських підприємств у військових умовах, що передбачає доступ до досвіду та знань від лідерів у галузі з наданням цінних порад у сферах [6]:

- управління й стратегічного планування у кризових умовах шляхом оптимізування процесів, управління ризиками й фінансовими стратегіями для забезпечення стійкості;

- стратегій виходу на нові ринки на основі власного досвіду;

- адаптації до нових умов шляхом змін у виробничих процесах й операційних підходах;

- навчання та тренінгів персоналу.

Експертна підтримка міжнародних партнерів в умовах війни відкриває нові можливості для українських компаній, допомагаючи їм впроваджувати передові практики та інновації. Вона також допомагає уникнути типових помилок та забезпечує краще розуміння вимог міжнародного ринку в нестабільних обставинах.

Міжнародні партнерства грають свою роль у політичній і дипломатичній підтримці, допомагаючи встановлювати контакти на високому рівні для подолання проблем і лобювання інтересів.

У цій сфері міжнародні партнери можуть:

- допомогати у встановленні контактів із високопосадовцями та представниками уряду інших країн, що є важливим елементом у забезпеченні підтримки на державному рівні, отриманні необхідних ліцензій чи дозволів;

- лобювати інтереси у вирішенні торговельних, економічних або безпекових питань у міжнародних організаціях та спільнотах, де обговорюються питання, важливі для українських підприємств;

- виступати як посередники або допомагати у розв'язанні дипломатичних конфліктів, що можуть впливати на бізнес-середовище.

Отже, політична й дипломатична підтримка від міжнародних партнерів є важливим чинником у забезпеченні захисту інтересів та підтримки українських підпри-

ємств у складних політичних умовах, зумовлених війною.

Наступною роллю міжнародних партнерів є підтримка логістичних мереж. Умови війни створюють значні перешкоди для логістичних операцій українських підприємств.

Підтримка логістичних мереж у таких умовах полягає у створенні та підтримці інфраструктури та послуг, які допомагають підприємствам забезпечувати стабільність поставок та ефективного транспортування продукції. Це охоплює такі аспекти:

- допомога в оцінюванні ризиків та забезпеченні надійності маршрутів постачань, уникнення затримок або втрат в умовах ведення воєнних дій;

- допомога у забезпеченні доступу до різних видів транспорту (автомобільний, залізничний, морський, повітряний) для ефективних та надійних способів доставки товарів;

- створення або надання доступу до складських приміщень для зберігання товарів та матеріалів у безпечних умовах;

- упровадження перевірених технологічних рішень (наприклад, систем відстеження та управління запасами) для оптимізування логістичних процесів та розроблення альтернативних маршрутів;

- допомога у розв'язанні питань, пов'язаних з митними процедурами та перетином кордонів.

Така підтримка міжнародних партнерів дасть змогу українським підприємствам мінімізувати вплив війни на логістику, ведення діяльності та забезпеченні стабільності.

Економічна інтеграція як роль міжнародних партнерів відбувається через участь у міжнародних економічних блоках та асоціаціях для українських підприємств в умовах війни та має кілька аспектів [4].

По-перше, участь у торговельних асоціаціях чи блоках дає змогу українським підприємствам отримувати переваги під час зовнішньоекономічних операцій, таких як зниження мит та інших торговельних обмежень.

По-друге, інтеграція у міжнародні економічні блоки стимулює підвищення конкурентоспроможності українських підприємств через доступ до нових технологій, кращих практик управління та стандартів. Вступ до таких асоціацій зазвичай вимагає відповідності міжнародним стандартам та вимогам, що також сприяє покращенню якості продукції та послуг українських підприємств.

Загалом економічна інтеграція завдяки міжнародним партнерам дає українським підприємствам можливість зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх конфліктів на їхню діяльність та забезпечення основи для стабільності функціонування й розвитку.

Розвиток культурного обміну для зближення країн та сприяння розумінню потреб і можливостей українських підприємств є ще однією можливістю, яку надають міжнародні партнери. Напрямами розвитку та перевагами культурного обміну й співпраці є:

- позитивне сприйняття українських підприємств на міжнародному рівні та підвищення їхньої привабливості для співпраці;

- затвердження на нових ринках, де розуміння місцевої культури та споживачьких уподобань є одним з головних факторів успіху;

- побудова довгострокових партнерств на основі спільних цінностей та взаємного розуміння.

Взаємодія у межах культурного обміну може охоплювати не лише культурні аспекти, а й сприяти розвитку бізнес-контактів, обміну ноу-хау та інноваціями. Загалом культурний обмін та співпраця створюють для українських підприємств передумову покращення відносин з міжнародними партнерами та зменшення впливу війни на діяльність.

Заключним варіантом ролей міжнародних партнерів у діяльності українських підприємств є технологічний обмін та інновації.

Міжнародні партнери є допоміжною силою для вітчизняного бізнесу у напрямі впровадження передових технологій у виробництві, управлінні, маркетингу та інших аспектів для підвищення продуктивності діяльності, якості продукції та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так й іноземних ринках [2].

Міжнародне партнерство сприяє обміну досвідом та знаннями між українськими підприємствами та закордонними компаніями у відповідних галузях, що сприяє швидкому впровадженню новітніх практик та рішень. Впровадження нових технологій, зі свого боку, оптимізує процеси виробництва, скорочує витрати, підвищує точність та швидкість виготовлення товарів та надання послуг.

Загалом застосування новітніх технологій допомагає вітчизняним підприємствам швидше адаптуватися до змін у вимогах ринку та умовах війни. Ця роль підкреслює важливість постійного оновлення технологій та обміну інноваціями для забезпечення конкурентоздатності та стабільності українських підприємств у нестабільних умовах.

## ВИСНОВКИ

Умови війни створюють виклики для бізнесу, тож

### Список використаних джерел

1. Проблеми та потреби українських підприємства малого та середнього бізнесу в умовах війни. URL: <https://rpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpriemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/>
2. Продиус Ю.І., Венгеренко А.В. Менеджмент міжнародного бізнесу як інструмент економіки відновлення. Київ, 2023. С. 137-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01c0a52e-943c-4094-b95e-f366c1e192e9/content>
3. Сидорова А. Кількісна оцінка узгодженості інтересів суб'єктів іноземного інвестування. *Економіка України*. 2012. № 3. С. 49-59.
4. Impact of Economic Integration on Firm Performance of Listed Companies in East Africa: Theory and Review of Evidence. *Journal of Business and African Economy*. Vol. 2 No.2. 2016. P. 15-21. URL: <https://unik.ac.ug/wp-content/uploads/2020/11/IMPACT-OF-ECONOMIC.pdf>
5. Michalski A. Diplomacy in a Changing World Order: The Role of Strategic Partnerships. Stockholm, 2019. 22 p. URL: <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2019/ui-paper-no.-10-2019.pdf>
6. Rafidah N., Yusof N., Hussain W. Expert System in Supporting Business: The Challenge and Future Prospect. 2004. pp. 279-286. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229022025\\_Expert\\_System\\_in\\_Supporting\\_Business\\_The\\_Challenge\\_and\\_Future\\_Prospect](https://www.researchgate.net/publication/229022025_Expert_System_in_Supporting_Business_The_Challenge_and_Future_Prospect)

### References

1. Problems and needs of Ukrainian small and medium-sized businesses in wartime conditions. URL: <https://rpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpriemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/> (In Ukrainian).
2. Prodius Y.I., Vengerenko A.V. Management of international business as a tool of recovery economy. Kyiv, 2023. pp. 137-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01c0a52e-943c-4094-b95e-f366c1e192e9/content> (In Ukrainian).
3. Sydorova A. Quantitative evaluation of the consistency of interests of subjects of foreign investment. *Ukraine economy*. 2012. № 3. pp. 49-59 (In Ukrainian).
4. Impact of Economic Integration on Firm Performance of Listed Companies in East Africa: Theory and Review of Evidence. *Journal of Business and African Economy*. Vol. 2 No.2. 2016. pp. 15-21. URL: <https://unik.ac.ug/wp-content/uploads/2020/11/IMPACT-OF-ECONOMIC.pdf>
5. Michalski A. Diplomacy in a Changing World Order: The Role of Strategic Partnerships. Stockholm, 2019. 22 p. URL: <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2019/ui-paper-no.-10-2019.pdf>
6. Rafidah N., Yusof N., Hussain W., Expert System in Supporting Business: The Challenge and Future Prospect. 2004. pp. 279-286. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229022025\\_Expert\\_System\\_in\\_Supporting\\_Business\\_The\\_Challenge\\_and\\_Future\\_Prospect](https://www.researchgate.net/publication/229022025_Expert_System_in_Supporting_Business_The_Challenge_and_Future_Prospect)

**Oksana KOVALYK**

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

**Kateryna MORENCHENKO**

student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3320>

e-mail: katerina.morenchenko@mzeid.in

## THE ROLE OF INTERNATIONAL PARTNERS IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

**Introduction.** Instability in the country, active military operations, complexities of the economic and political environment – all this creates serious obstacles to the usual rhythm of business activity. Domestic enterprises face a variety of problems: rising prices for raw materials, interruptions in access to light and other critical communications, logistical difficulties, partial or complete loss of customers and consumers, shortage of personnel, damage to production and critical infrastructure, lack of working capital. In this context, it is important to have strong international partners.

**The purpose of the paper** is to study the role of international partners in the functioning of Ukrainian enterprises and to identify the directions of their influence on the stabilization and expansion of domestic business.

**Results.** International partners are important for Ukrainian enterprises in times of war. The roles they play are financial support, access to markets and resources, expert support and advice, political and diplomatic support, support for logistics networks, economic integration, cultural exchange and cooperation, technological exchange and innovation. Financial assistance is essential to overcome the economic difficulties associated with martial law. Expert support and consultations provide the necessary professional guidance. Cultural exchange contributes to building strong mutual understanding and cooperation for rapprochement at the level of different countries. Gaining access to international markets and resources opens up new opportunities for Ukrainian companies outside the domestic market. The maintenance and development of logistics networks contribute to the efficient supply and transportation of goods, which is critical during military operations. Economic cooperation promotes the development of new promising directions. Support at the diplomatic and political levels is essential for establishing and maintaining an enabling legislative environment. The exchange of technologies and innovations bring new approaches to solving modern challenges.

**Conclusions.** The conditions of war create challenges for business, so international partners are important allies for Ukrainian companies in confronting the challenges of martial law. Cooperation with international partners appears to be an integral part of the strategy to face these challenges, and the roles of cooperation cover different directions.

**Keywords:** international partners, business stability, martial law, Ukrainian enterprises, partnership, international activity