

Мельник Л.Г.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7824-0678>*

Melnyk Leonid

Sumy State University

Зубалій К.А.

*викладач-стажист кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет*

Zubalii Kateryna

Sumy State University

Дегтярьова І.Б.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет*

Degtyarova Iryna

Sumy State University

Дериколенко О.М.

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет*

Derykolenko Oleksandr

Sumy State University

Лебідь М.В.

*студент,
Сумський державний університет*

Lebid Mykyta

Sumy State University

УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЕКОНОМІКИ¹

MANAGING THE INCREASE OF ENTERPRISE RESILIENCE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN THE ECONOMY

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних змін у вітчизняному підприємстві, які відбулись з початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України. У статті розглядаються теоретико-методологічні засади управління підвищенням стійкості підприємств в умовах воєнного стану економіки. Наведено ряд заходів, які допоможуть підприємствам адаптуватись в нових реаліях.

Проаналізовано виклики повномасштабної війни та їх вплив на суб'єкти підприємницької діяльності в Україні, зокрема нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів, фінансові ризики та кадрові проблеми. Проаналізовано адаптаційні стратегії підприємств в умовах кризи з метою підтримки стабільності економіки України. Визначені критично важливі для підтримки економіки

¹Стаття підготовлена в рамках науково-дослідного проекту «Фундаментальні засади переходу України до цифрової економіки на основі реалізації Industries 3.0; 4.0; 5.0» (№ 0124U000576).

країни напрямки зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час повномасштабної війни. Для подолання викликів воєнного періоду, підтримки економічної стабільності та розвитку міжнародної співпраці визначені напрямки діяльності вітчизняних підприємства та основні аспекти розвитку ЗЕД під час війни, які допомагають країні долати кризові явища, спричинені війною. Розроблено комплекс антикризових заходів, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Запропоновано комплекс заходів з управління персоналом підприємств у військовий час. Визначено основні виклики у сфері кадрового менеджменту, серед яких психологічна адаптація, збереження продуктивності в умовах нестабільності та забезпечення безпеки трудового колективу. Запропоновано дієві заходи щодо управління персоналом, включаючи впровадження гнучких графіків роботи, розвиток віддалених форм зайнятості, підтримку психологічного здоров'я співробітників, забезпечення соціального захисту та підвищення кваліфікації для адаптації до нових умов. Визначено роль корпоративної культури у формуванні стійкої команди, здатної ефективно функціонувати у кризових ситуаціях. Отримані результати можуть бути використані для розробки управлінських рішень, спрямованих на збереження конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств в умовах воєнних викликів.

Ключові слова: повномасштабна війна, підприємництво, сучасні виклики, міжнародне партнерство, диверсифікація ринків збуту та постачання.

Постановка проблеми. З початку пандемії COVID-19 світовий ринок товарів та послуг переживає небачену протягом довгих років кризу. В Україні, як і в багатьох країнах світу, був запроваджений загальнонаціональний карантин, відбулось закриття більшості пропускних пунктів на державному кордоні. Та не встиг світ оговтатись від пандемії, як о 3 ранку 24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабне вторгнення на територію нашої держави. Економічний, людський та екологічний збитки, яких Україна зазнала і продовжує зазнавати з початку війни, колосальні. Масштаби руйнації інфраструктури України важко навіть уявити, не те, щоб оцінити: тисячі українських родин залишились «без даху над головою», знищені лікарні, дитячі садочки, школи, готелі, магазини, торговельні центри, вокзали, ТЕЦ, ГЕС. Відтак перед вітчизняною економікою постали нові виклики та загрози. Так як підприємницька діяльність посідає ключове місце в економіці країни, то спроможність підприємств адаптуватись в кризових умовах відіграє одну з вирішальних ролей у підтримці стабільності економіки та боротьбі нашої держави за незалежність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми у економіці та діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану та повномасштабної російської збройної агресії проти України розглядаються в роботах [2; 9; 10]. В роботі [5] проаналізовано суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні та вплив головних економічних, політичних, соціальних тенденцій, проведено в дослідженні [12]. Тенденції та методи підтримки вітчизняного бізнесу визначено в роботах [11; 17]. Аналіз імплементації підходу до управління бізнесом, які інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти – ESG-підходу в умовах воєнного стану проведено в роботі [14].

Мета статті: дослідити вплив повномасштабної війни на діяльність вітчизняних підприємств, зокрема визначити основні виклики та загрози, що постали перед українським бізнесом, а також проаналізувати адаптаційні стратегії підприємств в умовах кризи з метою підтримки стабільності економіки України.

Виклад основного матеріалу. Перші місяці війни стали шокowymi для бізнесу та української економіки, як наслідок значна частина підприємств припинили своє існування. За оцінками фахівців Київської школи економіки, загальна сума прямих збитків українських підприємств від війни складає близько 13 млрд доларів, а загальні непрямі збитки оцінюються у понад 33 млрд доларів. Для відновлення підприємств же орієнтовно потрібно майже 25 млрд доларів [8]. Проте не може йти мови про перемогу над ворогом без функціонування бізнесу, який би дав можливість забезпечувати українцям своє існування (базові потреби в їжі, медичних засобах і т.д.) та підтримувати Збройні Сили України, відтак сьогоденні реалії диктують низку викликів, без вирішення яких неможливе існування та діяльність вітчизняних підприємств (Рис. 1).

Розглядаючи в цілому вплив повномасштабної війни на економіку України, варто зазначити, що після 24 лютого 2022 року товарообіг з Росією звівся лише до статистичної похибки та чорного ринку. З квітня 2022 року повністю заборонено імпорт товарів з рф, з вересня 2022 року – експорт товарів з України до рф. Відповідні дії закріплено на офіційному рівні, а саме: Кабінетом міністрів України прийнято постанову «Про заборону вивезення товарів з України на митну територію російської федерації». 27 вересня на засіданні Уряд ухвалив відповідне рішення [13].

Втративши ключового торговельно партнера, Україна була вимушена шукати нових партнерів



Рис. 1. Виклики повномасштабної війни для суб'єктів підприємницької діяльності в Україні

Джерело: розроблено авторами

та розширити їх коло для унеможливлення пов-
тору залежності від одного контрагента на май-
бутнє, відтак відбувся процес **диверсифікації
ринків збуту та постачання**. Диверсифікація
зовнішніх ринків – це розширення географії зов-
нішньоторговельних операцій, що передбачає
діяльність підприємств на кількох ринках одно-
часно, тобто розосередження підприємства при
закупівлі/продажі сировини, продуктів або тех-
нологій між декількома контрагентами, включа-
ючи закупівлі/продажі на ринках різних країн.
Україна зацентувала зовнішньоторговельну
співпрацю з країнами, які з початком війни нада-
вали всебічну допомогу (гуманітарну, фінансову,
військову), та продовжуємо торговельні відно-
сини з країнами Африки. Наприклад: незважа-
ючи на те, що Росія знищує українські елеватори
й портову інфраструктуру, а також намагається
заблокувати експорт зерна, у рамках гуманітар-
ного проекту Grain from Ukraine африканські
країни отримали сотні тисяч тонн зерна.

Станом на початок 2024 року, за даними Дер-
жавної митної служби, лідерами у зовнішнь-
торговельних відносинах з Україною є Польща,
Німеччина, Румунія та Італія. До трійки най-
більш імпортованих товарів в Україну увійшли

такі категорії товарів: машини, обладнання та
транспорт, паливно-енергетичні товари та про-
дукція хімічної промисловості. До топ-3 това-
рів, що найбільше експортує Україна, увійшли:
продовольчі товари, метали та вироби з них та
машини, обладнання та транспорт [15].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності
(ЗЕД) підприємств під час повномасштабної
війни є критично важливим для підтримки еко-
номіки країни. Цей напрямок діяльності допо-
магає країні долати виклики воєнного періоду,
підтримуючи економічну стабільність та міжна-
родну співпрацю [18]. Основні аспекти важли-
вості розвитку ЗЕД під час війни:

- залучення валютних надходжень;
- збереження робочих місць та створення нових;
- розширення міжнародних партнерств;
- підтримка стратегічних галузей;
- технологічний розвиток;
- зменшення залежності від внутрішнього ринку та пошук альтернативних ринків;
- українські товари здобувають міжнародне визнання, що підвищує репутацію країни;
- залучення гуманітарної допомоги та підго-
товка до післявоєнного відновлення.

Зважаючи на складні реалії повномасштабної війни, варто звернути увагу на комплекс антикризових заходів, які необхідно здійснювати при плануванні співпраці з іноземними контрагентами (Таблиця 1).

Окрім змін в географії діяльності вітчизняних підприємств, на початку повномасштабної війни особливо гостро постало питання дефіциту товарів: порожні крамниці, торговельні площі, виробничі та складські приміщення. В Україну оперативно почали поставляти консерви, макарони та інші продукти харчування, які входять в щоденний раціон українців. Наприклад, сухі сніданки ТМ Serega литовського виробництва, польський шоколад Alpinella, шоколад Maitre Truffout австрійського виробництва. Також яскравим прикладом є чай Lipton, який раніше завозився в Україну з росії, на сьогодні ж даний вид чаю імпортується з Польщі.

Додамо, що *постало завдання* не лише про зміну постачальників та *наповнення полиць*, а й про *розширення торговельними мережами портфелю товарів* такими найменуваннями як хімічні грілки для тіла, генератори, Power Bank, тактичний одяг, термобілизна, тощо.

Не менш вагомим та складним викликом для представників українського бізнесу стало *налагодження логістики постачання та збуту*, оскільки а) морські порти заблоковані окупантами; б) повітряний простір України закритий для польотів цивільної авіації; с) об'єкти залізничного сполучення зазнають ракетно-бомбових та дронних атак. До початку повномасштабного вторгнення переважна більшість реалізації експортно-імпортних операцій була пов'язана з морськими перевезеннями. Неможливість використовувати даний маршрут транспортування призвела до змін та активного використання портів у гирлі Дунаю.

Стосовно використання авіатранспорту для зовнішньоекономічної діяльності, то від 24 лютого 2024 року повітряний простір над Україною закритий для польотів цивільної авіації, що унеможливило операційну діяльність як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, зокрема для перевезень вантажів. За даними видання «Українська Правда», у 12 з 19 цивільних аеропортів зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, будівлі та інші споруди) [16]. Однак, до завершення військових

Таблиця 1

Комплекс антикризових заходів, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Управління логістикою	
Варіація маршрутів постачання	Ідентифікація та планування альтернативних логістичних маршрутів для обходу зон активних бойових дій. Використання різних видів транспорту (автомобільний, залізничний) для мінімізації ризиків.
Логістичні партнери	Укладення угод з декількома логістичними партнерами для забезпечення гнучкості та резервування.
Управління запасами	Формування стратегічних запасів товарів у безпечних регіонах / за кордоном. Оптимізація складування та управління запасами для швидкого реагування на зміни ситуації.
Розширення бази контрагентів та перегляд контрактів	
Перегляд умов контрактів	Внесення форс-мажорних умов у контракти з іноземними партнерами. Перегляд умов щодо термінів поставок та оплати з урахуванням можливих затримок.
Диверсифікація ринків збуту та постачання	Розширення географії експортно-імпортних операцій для уникнення залежності від конкретних ринків. Активний пошук нових міжнародних партнерів та клієнтів.
Юридична підтримка	
Моніторинг законодавчих змін	Моніторинг змін у міжнародному та національному законодавстві, які можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність. Консультації з юридичними фахівцями для адаптації діяльності компанії до військового часу.
Захист прав та інтересів	Ведення переговорів та укладення угод з міжнародними юридичними фірмами для захисту прав та інтересів підприємства. Використання механізмів міжнародного арбітражу для вирішення можливих суперечок.
Маркетинг та комунікації	
Прозорі комунікації	Інформування партнерів та контрагентів про поточний стан справ, можливі затримки та нові умови співпраці. Використання різних каналів комунікації для підтримки зв'язку з контрагентами.
Інновації та технології	
Кібербезпека	Інвестування в системи кібербезпеки для захисту від кібератак.

Джерело: розроблено авторами

дій, навіть при здійсненні ремонтних робіт, здійснення польотів цивільної авіації неможливе.

Таким чином, бізнес був вимушений адаптуватися, переорієнтуватися й почати розвивати нові експортні шляхи [16]. Однак, на час військового стану в Україні, транспортування вантажів сухопутними шляхами має ряд труднощів, які необхідно враховувати при плануванні та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємствами (Рис. 2).

Не обминула змін та нововведень і політика управління персоналом вітчизняних компаній. Будь-яке підприємство в першу чергу функціонує за рахунок людей, які в ньому пра-

цюють, відтак безпека працівників компаній під час повномасштабної війни є одним із ключових аспектів, які визначають здатність бізнесу продовжувати діяльність, забезпечувати стабільність операцій і підтримувати соціальну відповідальність. Забезпечення безпеки працівників під час війни – це не лише обов’язок бізнесу, а й стратегічна інвестиція в його майбутнє. Захищені працівники забезпечують стабільність, ефективність і репутацію компанії навіть у найскладніших умовах. Тому першочерговим завданням кожного суб’єкта підприємницької діяльності було і є впровадження ряду важливих заходів, представлених у таблиці 2.

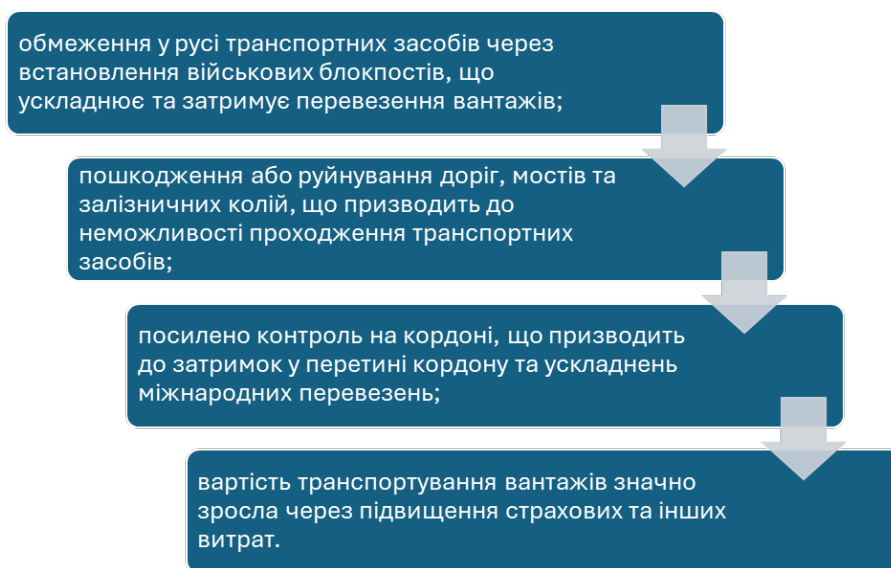


Рис. 2. Труднощі транспортування вантажів сухопутними шляхами

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Заходи управління персоналом у військовий час

Безпечні умови праці	Впровадження спеціальних заходів безпеки на робочих місцях, включаючи укриття та запасні виходи.
	Встановлення систем сповіщення для оперативного інформування працівників про загрози та необхідні дії.
	Регулярні навчання та тренінги з безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях.
Психологічна допомога	Проведення тренінгів для працівників та їхніх сімей з управління стресом та подоланням психологічних труднощів.
Віддалена робота	Впровадження можливості віддаленої роботи для працівників, де це необхідно.
	Забезпечення необхідними технічними засобами для роботи з дому (ноутбуки, доступ до корпоративних систем).
Фінансова підтримка	Забезпечення своєчасної виплати заробітної плати, незважаючи на кризові умови.
	Надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від військових дій.
Медична допомога	Забезпечення медичного страхування для всіх працівників, що включає покриття надзвичайних медичних витрат.
	Співпраця з медичними закладами для надання швидкої та якісної медичної допомоги.
Комунікація	Підтримка регулярних комунікацій з працівниками через електронну пошту, месенджери, внутрішні портали.
	Інформування про поточну ситуацію, заходи безпеки та зміни у роботі компанії.

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Повномасштабна війна має комплексний і глибокий вплив на діяльність вітчизняних підприємств, що проявляється у соціально-економічних, виробничих, логістичних та інших аспектах. Зазнавши значних втрат, український бізнес виявив гнучкість та адаптивність, що дозволило йому частково подолати кризу і забезпечити функціонування ключових секторів економіки.

Серед основних викликів, які постали перед підприємствами, варто виокремити: руйнування інфраструктури, дефіцит товарів, обмеження логістичних маршрутів та необхідність заміни постачальників. Значна частина підприємств була змушена припинити діяльність, проте інші зуміли реорганізувати свою роботу, використовуючи нові стратегії та партнерства.

Диверсифікація зовнішніх ринків та налагодження співпраці з новими міжнародними партнерами дозволили українським компаніям зменшити залежність від окремих країн. Такі зміни стали важливим кроком до підвищення економічної стійкості України. Важливу роль відіграють і антикризові заходи, зокрема оптимізація логістики, управління запасами, юридична підтримка та впровадження інноваційних технологій.

Значний вплив на забезпечення населення базовими потребами мало залучення дрібних виробників та імпортерів постачальників, що дозволило уникнути дефіциту продовольства. Успішні кейси підприємств демонструють важливість впровадження прозорих комунікацій з партнерами та акценту на кібербезпеці.

Таким чином, розвиток зовнішньоекономічної діяльності, адаптація до нових умов та підтримка стратегічних галузей економіки є критично важливими для подолання наслідків війни та забезпечення стабільності економіки України в умовах кризи. Вітчизняний бізнес відіграє ключову роль у відновленні країни, зокрема через створення робочих місць, залучення інвестицій та інтеграцію української продукції на міжнародні ринки.

Література:

1. Бізнес під час війни. В ООН підраховали, скільки українських компаній зупинилися через вторгнення – які швидше оживають. NV Бізнес. 22 лютого, 2024. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/vpliv-viyini-na-ekonomiku-ukrajini-doslidzhennya-undp-50394976.html>
2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

4. Вербицька А. В. Впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів та членів їх сімей на рівні громади. *Підприємництво та інновації*. 2024. Випуск 32. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6>
5. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45–62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
6. Власюк О., Коліщенко Р. Теоретичні засади та базисні передумови економічного прориву України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-126>
7. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Кулінич О. В. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад харківського регіону під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>
8. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 18.11.2024).
9. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 265–281. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4076>
10. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
11. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
12. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
13. Про заборону вивезення товарів з України на митну територію Російської Федерації. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2022-п#Text> (дата звернення: 20.11.2024).
14. Пшенична М. Вплив повномасштабної російсько-української війни на практику імплементації ESG-підходів вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-64>
15. Статистика та реєстри | Державна Митна Служба. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 19.11.2024)
16. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни | Журнал «Наукові інновації та передові технології» 2023. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6718/6753> (дата звернення: 20.11.2024)
17. Трохимішин С., Булуй О. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>
18. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. Новини України – останні новини України сьогодні – УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyini-12154170.html> (дата звернення: 20.11.2024).

19. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
20. Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка рівня фінансової безпеки бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.21>

References:

1. NV Business. (2024, February 22). *Biznes pid chas viyny. V OON pidrakhuvaly, skilky ukrainskykh kompaniy zupynylsya cherez vtorhnennia – yaki shvydshe ozhyvaiut*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/vpliv-viyni-na-ekonomiku-ukrajini-doslidzhennya-undp-50394976.html>.
2. Biliavska, O., & Maistro, R. (2023). *Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini*. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut”. *Ekonomichni nauky*, (2), 50–54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>.
3. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viyny*. *Ekonomichniy prostir*, (182), 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
4. Verbitska, A. V. (2024). *Vprovadzhenia partysypatyvnoi modeli rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva yak instrumentu reintehratsii veteraniv ta chleniv yikh simiei na rivni hromady*. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (32), 39–43. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6>
5. Volodymyr, O., & Bazhanova, N. (2022). *Suspilni vyklyky ta sotsialna vidpovidalnist biznesu u chas viyny*. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, (2 (27)), 45–62. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
6. Vlasniuk, O., & Kolishenko, R. (2024). *Teoretychni zasady ta bazysni peredumovy ekonomichnoho proryvu Ukrainy v umovakh viyny*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-126>
7. Dymchenko, O. V., Smachylo, V. V., Rudachenko, O. O., & Kulnych, O. V. (2024). *Vplyv pidpriemnytskoi aktyvnosti na rozvytok terytorialnykh hromad Kharkivskoho rehionu pid chas viyny*. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>
8. *Ekonomichna pravda*. (2023, July 24). *Yak lohystyka adaptuvatsia do viyny*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
9. Zolotova, O., Ivanova, V., Symak, D., Kudinov, O., & Slavuta, O. (2023). *Ekonomika pid chas voiennoho stanu: problemy y shliakhy podolannia kryzy (ukrainskyi dosvid)*. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, (3 (50)), 265–281. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076>
10. Melnyk, T. (2023). *Ukrainskyi biznes v umovakh viyny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia*. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
11. Murovana, T. (2023). *Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky* [Domestic entrepreneurship under martial law: Main trends and support methods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
12. *Otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini* [Assessment of the impact of war on micro-, small, and medium enterprises in Ukraine]. (2024). Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
13. *Pro zaboronu vyvezennia tovariv z Ukrainy na mytnu terytoriiu Rosiiskoi Federatsii* [On the prohibition of exporting goods from Ukraine to the customs territory of the Russian Federation]. (2022). Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy [Official web portal of the Parliament of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2022-п#Text>
14. Pshenychna, M. (2022). *Vplyv povnomasshtabnoi rosiisko-ukrainskoi viyny na praktyku implementatsii ESG-pidkhodiv vitchyznianymy pidpriemstvamy* [Impact of the full-scale Russian-Ukrainian war on the practice of implementing ESG approaches by domestic enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-64>
15. *Statystyka ta reiestry* [Statistics and registers]. (2024). Derzhavna Mytna Sluzhba [State Customs Service]. Retrieved from <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
16. *Stratehichni metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viyny* [Strategic methods of crisis management in wartime conditions]. *Zhurnal “Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii”* [Journal of Scientific Innovations and Advanced Technologies], 2023. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6718/6753>
17. Trokhymyshyn, S., & Bului, O. (2024). *Instrumenty pidtrymky biznesu v terytorialnykh hromadakh* [Business support tools in territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>
18. *Chas dlia roboty: yak vidnovliuvavsia ta adaptuvavsia ukrainskyi biznes za rik viyny* [Time to work: How Ukrainian business recovered and adapted during a year of war]. (2024). UNIAN [Ukrainian Independent Information Agency of News]. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrainskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>
19. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viyny* [Corporate social responsibility in wartime]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6 (53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
20. Shushkova, Yu. V., Chepil, Yu. B., & Dunets, I. A. (2024). *Otsinka rivnia finansovoi bezpeky biznesu v umovakh viyny* [Assessment of the level of financial security of business in wartime]. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.21>

Summary. The article is devoted to the study of the main changes in domestic entrepreneurship that occurred with the beginning of the full-scale invasion of Russia into the territory of Ukraine. The article considers the theoretical and methodological principles of managing the increase in the resilience of enterprises in the conditions of martial law of the economy. A number of measures are presented that will help enterprises adapt to new realities. The challenges of a full-scale war and their impact on business entities in Ukraine are analyzed, in particular, the instability of the market environment, disruption of logistics chains, financial risks and personnel problems. The adaptation strategies of enterprises in times of crisis are analyzed in order to maintain the stability of the Ukrainian economy. The directions of foreign economic activity of enterprises during a full-scale war that are critically important for supporting the country's economy are determined. To overcome the challenges of the war period, maintain economic stability and develop international cooperation, the directions of activity of domestic enterprises and the main aspects of the development of foreign economic activity during

the war are determined, which help the country overcome the crisis phenomena caused by the war. A set of anti-crisis measures focused on the foreign economic activity of the enterprise has been developed. A set of measures for managing the personnel of enterprises in wartime has been proposed. The main challenges in the field of personnel management have been identified, including psychological adaptation, maintaining productivity in conditions of instability and ensuring the safety of the workforce. Effective measures for personnel management have been proposed, including the introduction of flexible work schedules, the development of remote forms of employment, supporting the psychological health of employees, ensuring social protection and advanced training for adaptation to new conditions. The role of corporate culture in forming a stable team capable of functioning effectively in crisis situations has been determined. The results obtained can be used to develop management decisions aimed at maintaining competitiveness and long-term development of enterprises in conditions of war challenges.

Keywords: full-scale war, entrepreneurship, modern challenges, international partnership, diversification of sales and supply markets.