



Олена В'ячеславівна СТАНІСЛАВИК

д.е.н., доцент, професор кафедри, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>
e-mail: elenastanislayyk@ukr.net



Олександр Михайлович КОВАЛЕНКО

д.е.н., професор, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>
e-mail: a.m.kovalenko@mzeid.in

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Розглянуто причини падіння експорту вітчизняних підприємств та роль держави стосовно їхньої підтримки. Відзначено особливості посилення співпраці з країнами ЄС. Виділено види управління ефективністю експортної діяльності підприємств. Сформульовано вимоги до комплексного аналізу діяльності підприємства-експортера. Висвітлено сучасні засади успішного функціонування системи управління ефективністю експортної діяльності підприємства та представлено фактори впливу на згадану ефективність в умовах військового стану. Вказано моделі організації експортної діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: експортна діяльність підприємства, управління ефективністю експорту, військовий стан, релокація бізнесу, експортний потенціал підприємства, структура управління підприємством, стратегія управління підприємством, фактори ефективності експорту

ВСТУП

Сьогодні економіка України стикнулася з великими труднощами. Військове вторгнення росії завдало удару на всіх ланках економічної системи держави. Скоротилось виробництво основних видів продукції, що становлять основу експортного потенціалу. Крім того, заблоковано порти, а відтак і значна частка зовнішньої торгівлі. Знищується логістична, маркетингова, соціальна, інженерна інфраструктура регіонів. Відбувається відтік трудових ресурсів за кордон та їх передислокація на захід країни, що тимчасово усуває з активного економічного життя сотні тисяч людей [1].

У нових умовах господарювання успіхи на економічному фронті, зокрема з відновлення та нарощування експортних постачань, значно залежать від спроможності менеджерів різних рівнів приймати вірні управлінські рішення, формувати адекватні стратегічні та бізнес-плани, забезпечувати їхню своєчасну ефективну практичну реалізацію. Проблематиці управління ефективністю експортної діяльності підприємств у своїх наукових працях приділяли увагу як вітчизняні, так і закордонні дослідники, серед яких, зокрема В.Є. Єрмаченко, Ю.Г. Козак, О.Є. Кузьмін, С.В. Лобунська, О.Г. Мельник, А.О. Фатенок-Ткачук, А.В. Череп, О.В. Шкурупій, Й. Гессель, П. Скотт.

МЕТА статті – дослідження проблемних аспектів управління ефективністю експортної діяльності вітчизняних підприємств в умовах військового стану.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних вчених, а також матеріали періодичних видань. У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, системний підхід тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Всебічна світова підтримка України робить очевидним той факт, що державу неминуче очікує повенний економічний бум, членство в ЄС і стрімка відбудова зруйнованих міст та модернізація інфраструктури. Але без адекватних дій з боку органів влади із впровадження відповідних економічних інструментів, маючий місце потенціал відродження може бути нівельованим.

Нагадаємо, що загальні втрати від транспортної блокади, зокрема морських торговельних портів, які забезпечували до 65% міжнародної торгівлі України, становитимуть орієнтовно 3-5 млрд дол. США кожен місяць, і це без урахування пошкодження об'єктів інфраструктури через системні бомбардування [2].

З урахуванням зазначеного уряд екстрено запровадив низку важливих регуляторних новацій, спрямованих на зменшення фіскального навантаження на підприємства та на стимулювання розвитку малого бізнесу. Дозволено перехід на 3-ю групу спрощеної системи оподаткування платникам податку, що мають оборот до 10 млрд грн. із необмеженою кількістю працівників. За новими правилами платники спрощенки мають сплачувати двовідсотковий податок з доходу замість ПДВ і податку на прибуток. Розширено перелік операцій, стосовно яких платник єдиного податку 3-ої групи буде звільнятися від податкового зобов'язання з ПДВ. Збільшено термін, протягом якого платники податків можуть без застосування санкцій не виконувати податкового зобов'язання, якщо у нього немає можливості. Здійснилась певна лібералізація митного законодавства. Так, частково скасовано обов'язкові платежі в імпорті автомобілів та товарів [3].

Це свідчить, що вже почалось формування стратегії

повоєнного економічного розвитку. А зважаючи на реалії військового часу, коли бомбардуванням піддаються насамперед великі склади палива та продовольства, а також потужні логістичні вузли, доцільно вести мову про якнайшвидше закладення основ своєрідної «москітної економіки» (за аналогією з «москітними» військовими стратегіями, коли основні цілі на полі бою досягаються насамперед за рахунок використання надмобільних інноваційних засобів та ресурсів, які є на озброєнні у великій кількості малочисельних автономних груп добре підготовлених бійців) [1].

Водночас згідно з дослідженням Advanter Group повністю припинили діяльність 54 % підприємств в Україні, 25 % – майже зупинились, 21 % – провели релокацію, 31 % підприємств не встигли її провести [1].

Під час війни держава стає ключовою дійовою особою. Потрібно тимчасово перейти до ручного управління економікою й тут держава вирішує, що саме буде пріоритетом і на що має йти державна підтримка.

У контексті сказаного особливо важливу функцію мають взяти НБУ та державні банки як основа для кредитування підприємств.

Зараз головне завдання зосередитись на підтримці виробництва товарів та послуг, переведенні його у відносно безпечні регіони. Водночас держава має максимально стимулювати переорієнтацію економіки на підтримку армії, забезпечення оборони, відновлення і підтримання інфраструктури, забезпечення іншого виробничого потенціалу [4].

Для заохочення бізнесу є можливо сенс розробити партнерсько-мобілізаційні завдання, адже бізнес має бути партнером держави на шляху до відновлення.

Окрему увагу потрібно приділити орієнтованим на експорт підприємницьким структурам. Їхнім завданням має стати нарощування експорту з метою зростання валютних надходжень.

Для того щоб стимулювати економіку в умовах війни, необхідним є реформування регуляторної та податкової систем задля спрощення реалізації всіх економічно значущих процедур. Багато вже зроблено завдяки ініціативам Президента, Уряду та НБУ.

Важливим є активація цифровізації бізнес-процесів, залучення електронних сервісів, розширення функціональних можливостей «Дії» в управлінні ефективністю діяльності (зокрема, експортної) на підприємствах.

Вкрай важливим є завдання залучення до роботи максимальної кількості працездатного населення.

Важливо максимально спростити (тимчасово) дозвільні та регулювальні функції, щоб заохотити бізнес до роботи в нових умовах.

Як свідчить досвід країн, де були військові конфлікти, найбільш успішною роботою є робота на принципах державно-приватного партнерства, що дає змогу залучати бізнес до різних цільових проєктів стосовно відновлення інфраструктури та стабілізації економіки. Водночас потрібно уникати появи монополій приватних компаній на базі угод державно-приватного співробітництва.

Окрім проведення активної роботи із залучення коштів від міжнародних інститутів та держав, слід активно застосовувати інструмент «воєнні бонди», давши змогу інвестування в них закордонним фізичним та юридичним особам.

Допомога держави в евакуації виробничих потужностей. Пріоритет тим підприємствам, які зможуть забезпечити обороноздатність, функціонування інфраструктури та продовольчу безпеку, а також допомогу невеликим виробництвам, мережам об'єднань середнього та малого бізнесу. Окрему увагу потрібно їм приділити, підготувавши спеціальний пакет субсидування, кредитування та податкових стимулів (тимчасовий).

Невеликі підприємства є більш мобільними, гнучкими та швидше реагують на зміну умов, їм легше забезпечити евакуацію та продублювати логістичні ланцюжки.

Збереження експортної географії, спрощення експортних процедур мають стати важливим пріоритетом, тому що результат вкладень у цей напрямок зможе забезпечити майбутні фінансові ресурси. Серед заходів можна виділити:

- відновлення (першочергове) логістичної інфраструктури (склади, дороги, пункти оформлення товарів);
- створення резервних (додаткових) маршрутів, зокрема з переорієнтацією частини товарних потоків з моря на сушу.

Наразі ключовим є розширення пропускної спроможності залізничних вантажних перевезень у бік Європи, забезпечення додаткових потужностей для перевстановки вагонів на 1435 мм з колії 1570 мм.

Важливим логістичним інструментом є автоперевезення. Тут варто розв'язати таку задачу: скоротити час на перевірки на численних блокпостах.

Питання застосування Дунайських портів слід розглядати з огляду на високу вірогідність початку бойових дій у цьому напрямку.

Ще одна проблема, що виникла останнім часом – касові розриви (фактично вони вже є) через низький рівень платежів від споживачів.

Водночас підприємства повинні забезпечити виплати зарплат працівникам та мати кошти для проведення ремонтів та інших поточних потреб, особливо в умовах руйнування інфраструктури від військових дій.

Потреба підприємств у фінансуванні дуже значна. Необхідно фінансувати, щоб відновити виробництва та налагодити бізнес-процеси для більшості підприємств коливається від 30 та 300 тис. дол. США. Проте є підприємства, які потребують понад 10 млн дол. США фінансових вливань: 1,3% – на Півдні, 1,5% – на Сході, 0,8% – на Заході, 0,9% – на Півночі. Менше ніж 2% підприємств провели повністю релокацію або переважно за кордон. Водночас 38% підприємств зорієнтовано на експорт [1].

Переважно релокація бізнесу здійснюється зі Сходу України. 39,7% підприємств здійснили або планують здійснити релокацію в Україні чи за кордон. В інших регіонах 80-90% підприємницьких структур не проводили релокацію. Більшість підприємств, які змушені проводити релокацію, це роблять виключно в Україні. За кордон релокувалося менше ніж 2 % підприємств зі Сходу, Центру та Заходу України.

Протягом 6 місяців бойових дій реєстрація нових підприємницьких структур все ж таки продовжує демонструвати позитивну відновлювальну динаміку, яка розпочалася у квітні. Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання зростає кожен місяць – з 15 тис. у квітні до 22 тис. у липні. Загалом з квітня темп ре-

естрації нових підприємницьких структур в умовах війни становив 85% до відповідного періоду 2020 р. та 63% до відповідного періоду 2021 р.

Загалом в Україні 65,8% бізнесу приєдналися до волонтерської діяльності, інші намагаються попри все розвивати бізнес та залучати працівників.

На листопад місяць більше 30% українського бізнесу вже адаптувалось до нових умов та мають бізнес-стратегію та бізнес-план подальшого розвитку. На Заході країни найбільший відсоток підприємств (37,7%) мають стратегію, налагодили базові бізнес-процеси. Однак біля 50% підприємницьких структур у всій Україні ще й досі знаходяться у процесі обдумування та інтуїтивного управління (від 46,6% у Центрі до 58,9% на Сході).

Відновлювати виробництво згідно з найкращими доступними технологіями та методами управління та покращувати ситуацію з експортом планують лише 10 % підприємств. Майже 100 % підприємницьких структур готові платити внутрішньо переміщеним особам стільки ж, скільки й місцевим. У кожному регіоні України значно скоротилась кількість працівників від 42,7 % на Заході до 68,5 % на Сході. Варто припустити, що такі тенденції пов'язані як і зі скороченням персоналу, так і з переміщення осіб у більш безпечні регіони України чи за кордон. Проте майже половина підприємств вважають внутрішньо переміщених осіб цікавими для довгострокового працевлаштування, а 97,3 % готові платити стільки ж, скільки й місцевим, за умови відповідної кваліфікації [5].

На початку саме сусідні країни зазвичай є головними джерелами допомоги поза глобальних міжнародних програм, джерелами інвестицій та ринками збуту продукції.

Сьогодні дуже важливо посилювати двосторонню співпрацю з європейськими сусідами, зокрема у частині спрощення дозвільних та митних процедур.

Послаблення перешкод для імпорту-експорту є ефективним способом достатньо швидко скоротити дефіцит ключових товарів.

Для України є доцільним орієнтуватись, насамперед, на імпорту-експорт обладнання та технологій, що дасть змогу покращувати стан підприємств. Важливими є спроби локалізації виробництва, особливо продукції, необхідної у воєнний час.

З погляду стабілізації експорту важливо допомогти всім учасникам ринку евакуювати засоби (насіння, добрива, техніку тощо) з районів воєнних дій.

У контексті стабілізації експорту потрібні програми відновлення інфраструктури та житла. Їх необхідно координувати так, щоб якомога більше залучати місцеву робочу силу. Водночас велика кількість зручованого житла дає змогу управляти внутрішніми потоками міграції, стимулюючи відновлення найбільш постраждалих регіонів. Потрібно спростити дозвільні процеси і норми та кредитування забудовників.

У період дії воєнного стану з метою відновлення експортного потенціалу слід утриматися від:

- ускладнення отримання підтримки з бюджету численними пільгами та різними видами податків. Вважаємо за потрібне запровадити єдине вікно отримання допомоги цільовим групам підприємств (наприклад, новоствореним, переміщеним чи тим, що мають

надзвичайно важливе значення), яка буде фінансуватися за рахунок розміщення цільових державних військових облігацій чи спецфонду міжнародної допомоги.

- радикального податкового реформування (на кшталт запровадження податку на виведений капітал) чи ліберального реформування у трудового законодавства, з причини відволікання людських ресурсів на пристосування до нових умов;

- ускладнення стосунків з бізнесом через запровадження складних форм співробітництва.

Війна росії проти України зумовила гостру необхідність у спрощенні митного оформлення різних груп товарів, вкрай необхідних не тільки як для забезпечення додатковим військовим чи захисним спорядженням, а й для тих підприємств, що працюють в митних режимах реекспорту та переробки та митній території України.

У контексті зміцнення експортного потенціалу законодавець вже запровадив низку нових норм, на які варто звернути увагу підприємствам.

По-перше, постановою КМУ від 18 березня 2022 р. № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» передбачено спрощення ведення господарської діяльності шляхом зменшення кількості необхідних дозвільних документів у період воєнного стану. Це є дуже актуальним для новостворених підприємств.

Зміни у митних формальностях відносно експорту окремих категорій товарів мають на увазі документ, що врегульовує види товарів, які підлягають квотуванню та ліцензуванню у ході здійснення зовнішньоекономічної діяльності під час дії воєнного стану. Це Постанова КМУ № 1424 від 29.12.2021 р. «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорту яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік».

Так, згідно з останньою редакцією змін до Постанови КМУ № 1424 ліцензуванню та/або квотуванню підлягають такі товари підприємств, як: добрива азотні, мінеральні, хімічні, калійні, фосфорні тощо. Для отримання експортної ліцензії вказаних вище товарів необхідно звернутися до Міністерства економіки України. Для цього подається в електронному вигляді заявка на видачу ліцензії, лист-звернення та копії документа, що підтверджує експортну операцію (наприклад, зовнішньоекономічний контракт). Варто сказати, що в умовах дії воєнного стану отримати таку ліцензію можна швидко (1-2 дні) та не потрібно відвідувати Міністерство економіки України.

Водночас декларування з метою митного оформлення вказаних товарів в режимі експорту здійснюється у звичайному довоєнному порядку.

ВРУ дещо спростила саму процедуру митного оформлення товарів окремих категорій в режимі імпорту, але для інших категорій товарів порядок виконання митних формальностей залишився без змін.

Відзначимо, що на сьогодні чинною залишається Постанова КМУ № 236, яка разом з Законом № 2142 та іншими нормативно-правовими актами спрощує митне оформлення лише певної категорії товарів, що імпортуються в Україну [6].

Від сплати акцизного податку звільнено виключно броньовані автомобілі, оскільки інші товари не є

підакцисними.

З 5 квітня 2022 р. НБУ значно скоротив строки розрахунків в експортно-імпорتنих операціях з 365 днів до 120 днів, але скорочений строк не застосовується (згідно з постановою НБУ № 18 від 24.02.2022): якщо вартість товару або роботи або послуги, що підлягає імпорту чи експорту не перевищує 400 тис. грн на дату здійснення зовнішньоекономічних операцій; якщо розмір залишку за імпортований або експортований товар або роботу або послугу не перевищуватиме 400 тис. грн на дату граничного строку для розрахунків.

Отже, як бачимо, багато чого зроблено та багато чого ще потрібно зробити задля відновлення та збільшення підприємствами експортних поставок.

У сучасних умовах військового стану та економічної нестабільності важливим для будь-якого підприємства, що здійснює експортну діяльність важливим є формування принципів та ефективної системи управління ефективністю експортної діяльності.

Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [7].

Можна виділити два види управління ефективністю експортної діяльності підприємств: ефективне керівництво, яке забезпечує інноваційний, перспективний, розвиток і стратегічний успіх; результативне керівництво, яке забезпечує можливість тимчасового досягнення короткострокових цілей.

Основою управління ефективністю експортної діяльності підприємства є комплексний аналіз діяльності підприємства.

До основних вимог, що висуваються в комплексному аналізі діяльності підприємства, яке здійснює експортну діяльність в умовах військового стану, можна віднести такі:

- необхідно поєднувати аналіз інноваційної діяльності з комерційним, фінансово-економічним та соціальним для забезпечення принципу комплексності;
- в оцінюванні ефективності експортної діяльності, зіставлення результатів та витрат необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;
- у здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризики.

Комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства – суб'єкта експортної діяльності можна зобразити у такому вигляді (рис. 1).

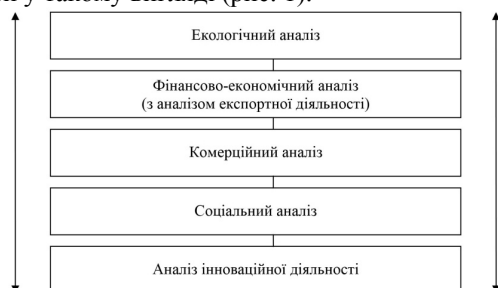


Рис. 1. Комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства – суб'єкта експортної діяльності [побудовано авторами]

Управління ефективністю експортної діяльності підприємства в умовах військового стану так само буде базуватись на системі методів і принципів вироблення та реалізації управлінських рішень.

Успішне функціонування системи управління ефективністю експортної діяльності підприємства в сучасних умовах військового стану багато в чому залежить від ефективності її організаційного забезпечення, система якого пов'язує в єдине ціле сукупність внутрішніх структурних підрозділів і служб, які забезпечують формування і прийняття управлінських рішень, насамперед, в ході планового процесу, формування і використання прибутку від експортної діяльності та відповідають за результати цих рішень.

Ієрархічність структур управління передбачає рух інформаційних потоків і управлінських рішень на вертикалі, в якій орган нижчого рівня управління підпорядкований і контролюваний вищим. Відповідно це передбачає виділення різних рівнів управління. Найбільше поширення у ієрархічних системах мають лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна типи структур управління.

Органічні структури управління відрізняються відсутністю ієрархії за умови повної відповідальності керівників сформованих служб за кінцеві результати. Формування таких служб може залишатись за рамками окремих розв'язуваних у комплексі задач.

Зазначене сприяє підвищенню гнучкості управлінської структури та забезпечує її високою адаптивністю до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

В органічній системі найбільш поширеними є проектна та матрична управлінські структури.

Згідно з першим підходом управлінські функціональні центри будуються на принципах незалежності, а їхні зв'язки з іншими функціональними підрозділами – суто інформаційні (рис. 2) [8].



Рис. 2. Дія принципу незалежної діяльності функціональних центрів управління

Згідно з другим підходом (рис. 3) функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, за якого більшість управлінських рішень в межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексного розроблення, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [8].



Рис. 3. Дія принципу взаємозалежної діяльності функціональних центрів управління

На зміну ефективності експортної діяльності підприємства в умовах військового стану впливають такі групи факторів: зовнішні та внутрішні (рис. 4).

Внутрішні фактори поділяються на основні та неосновні.



Рис. 4. Фактори, які впливають на зміну ефективності експортної діяльності підприємства в умовах військового стану [побудовано авторами]

В сучасних умовах військового стану застосування різних форм управління обумовлюється специфічними рисами господарської діяльності підприємства та його стратегією, відповідно, модель організації експортної діяльності для різних підприємств однозначно буде різною, що свідчить про наявну можливість застосування підприємствами різних стратегій управління експортною діяльністю, від результатів реалізації яких залежить і сам рівень її ефективності. Всю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити таку їх типологію:

– наступальна (агресивна) стратегія – має прояв у забезпеченні максимального рівня збуту через його стимулювання з метою збільшення ефекту (прибутку) від експорту;

– захисна стратегія – це лінія поведінки, що має прояв у забезпеченні контролю витрат з метою нарощування прибутку від експорту підприємства, тобто різниці між абсолютною величиною доходів від експортної діяльності та витрат. Стратегія є ефективною у довгостроковому періоді;

– диверсифікована стратегія – це лінія поведінки, що являє собою поєднання у собі виваженого компро-

місу між захисною та агресивною стратегіями, що забезпечує можливість узгодити недоліки та переваги обох варіантів згаданих вище стратегій.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах, що склались, відновлення експортної активності вітчизняних підприємств, і відповідно експортних постачань значно залежить від спроможності менеджерів різних рівнів формувати адекватні стратегічні й бізнес-плани та забезпечувати їх своєчасну ефективну практичну реалізацію; впроваджувати організаційні структури управління, адаптовані до нових особливостей господарювання.

Вказане рекомендовано робити разом з адекватними діями з боку органів влади щодо впровадження відповідних інструментів та заходів. Багато чого вже зроблено, але багато чого ще треба зробити: посилити фінансову державну підтримку, реформувати регуляторну, податкову системи й митне законодавство, посилити інфраструктурну та інформаційну підтримку, активізувати роботу у напрямі залучення до виробництва всього працездатного населення.

Список використаних джерел

1. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. *Громадський простір*: вебсайт. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>
2. Даценко В. Транспортна блокада Росії. *Дзеркало тижня*. 2022. 8 квітня. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/transportna-blokada-rosiji-light.html>
3. Реун А. Податково-митна реформа 2.0. *Дзеркало тижня*. 2022. 29 листопада. URL: <https://zn.ua/ukr/business/podatkovito-mitna-reforma-20.html>
4. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. *Економічна правда*. 2022. 20 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>
5. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>
6. Особливості управління імпортно-експортними операціями в період воєнного стану. *Ліга Закон*: веб-сайт. URL: https://biz.ligakon.net/analytics/211993_osoblivost-mportno-ekspornikh-operatsiy-v-period-vonnogo-stanu
7. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
8. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ, 2008. 362 с.

References

1. War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks. *Public space*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojenyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya> (In Ukrainian).
2. Datsenko V. Transport blockade of Russia. *Mirror of the week*. 2022. April 8. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/transportna-blokada-rosiji-light.html> (In Ukrainian).
3. Reun A. Tax and customs reform 2.0. *Mirror of the week*. 2022. November 29. URL: <https://zn.ua/ukr/business/podatkovomitna-reforma-20.html> (In Ukrainian).
4. Danylyshyn B. How the state can support business in wartime. *Economic truth*. 2022. March 20. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/> (In Ukrainian).
5. Condition and needs of business in Ukraine: regional trends. *Decentralization*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408> (In Ukrainian).
6. Features of management of import and export operations during martial law. *League Law*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/211993_osoblivost-mportno-ekspornikh-operatsy-v-perod-vonnogo-stanu (In Ukrainian).
7. Keranchuk T.L. The concept of value-oriented enterprise management and the possibilities of its adaptation in Ukraine. *Finances of Ukraine*. 2011. № 7. pp. 104-114. (In Ukrainian).
8. Oleksiuk O.I. Economics of enterprise performance: monograph. Kyiv, 2008. 362 p. (In Ukrainian).

Olena STANISLAVYK

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, State University of Intellectual Technologies and Communications
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>
e-mail: elenastanislavyyk@ukr.net

Oleksandr KOVALENKO

Doctor of Economics, Professor, Odessa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>
e-mail: a.m.kovalenko@mzeid.in

PROBLEM ASPECTS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF THE EXPORT ACTIVITY OF DOMESTIC MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Introduction. The military invasion of the Russia dealt a blow to all links of the state's economic system. The production of the main types of products, which form the basis of the export potential, decreased. In the new economic conditions, success on the economic front, in particular in the restoration and increase of export supplies, depends significantly on the ability of managers at various levels to make correct management decisions, form adequate strategic and business plans, and ensure their timely and effective practical realization.

The purpose of the paper is to study the problematic aspects of managing the efficiency of export activities of domestic enterprises in the conditions of martial law.

Results. The reasons for decline in exports of domestic enterprises and the role of the state in supporting them are considered. Features of strengthening cooperation with EU countries are noted. The types of management of enterprises' export activities efficiency are identified. The requirements for comprehensive analysis of activity of the exporting enterprise are formulated. The modern bases of successful functioning of the management system of efficiency of the enterprise's export activity are highlighted and the factors influencing the mentioned efficiency in the conditions of martial law are presented. Models of the organization of export activities of domestic enterprises are specified.

Conclusion. Thus, in the current conditions, the recovery of export activities of domestic enterprises, and, accordingly, of export supplies depends significantly on managers, which have to form adequate strategic and business plans and ensure their timely and effective practical realization; implement organizational management structures adapted to new features of management. It is recommended to do this together with adequate actions on the part of the authorities regarding the implementation of relevant tools and measures.

Keywords: enterprise export activity, export efficiency management, martial law, business relocation, enterprise export potential, enterprise management structure, enterprise management strategy, export efficiency factors