

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-13>

УДК [658+339.9]:355.018

Савіцький А. В., д.е.н., доцент

Відокремлений структурний підрозділ

«Хмельницький політехнічний фаховий коледж

Національного університету «Львівська політехніка»

andrewsavitsky@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2265-4270

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕД ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено підхід до визначення пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД виробничого підприємства в умовах воєнного стану. Актуалізовано стратегічні орієнтири забезпечення доступу продукції вітчизняних підприємств до нових ринків. На прикладі аналізу поточного стану ринкового середовища на внутрішньому ринку, географічної структури на зовнішньому, витрат на виробництво експортної продукції та обсягів її реалізації, обґрунтовано переваги та недоліки діяльності окремого суб'єкта ЗЕД. Встановлено перешкоди здійснення ЗЕД під впливом воєнного стану та виникнення трансформаційних обставин в економіці на міжнародному рівні. Запропоновано схему компонування складових та елементів системи управління підприємство у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД в умовах воєнного стану, у якій виділено три основні складові: створення науково-інноваційної структури досліджень; проекти та роботи у сфері розробок та досліджень; науково-технічна інтеграція в зовнішньоекономічний простір.

Ключові слова: виробниче підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, воєнний стан, управління, обсяги виробництва, постачальники, витрати на експорт, матеріально-технічна база, інтеграція, пріоритетні напрями розвитку

JEL code classification: O40

Постановка проблеми. На сьогодні, за умов воєнного стану та виникнення дисбалансів економічної системи України, для сучасних виробничих підприємств постало безліч важливих питань, пов'язаних із подальшим розвитком: як у тактичному, так і стратегічному аспектах. Головним чином, підприємства – суб'єкти ЗЕД, змушені самостійно досліджувати та адаптуватись до нових вимог ринків, знаходити потенційно вигідних партнерів та інвесторів. Під впливом ринкових трансформацій, окремі напрями розвитку виробничих підприємств перестають бути результативним, інші – потребують ретельного планування та адміністрування на засадах впровадження продуктів науково-технічного прогресу, зміни технологій продукування і започаткування інноваційних програм. З метою вирішення цих проблем, для менеджменту підприємств необхідно вирішити значну кількість аналітичних та системних завдань управління. Виходячи з цього, тематика, яка обрана для дослідження є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, які пов'язані із дослідженням здійснення зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств України за умов воєнного стану, їх аспекти менеджменту та стратегічні орієнтири розвитку знайшли відображення в роботах таких вчених, дослідників та економістів, як: Барішполь С. Ю. [1], Зеліч В. В. [3], Мирончук В. М., Матвеев М. Є., Голомша Н. Є. [4], Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. [5], Салій Є. Ю., Салій О. О. [6], Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. [7], Alsharari N. M. [8], Kazunobu H. [9], Kryvovyazyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. [10], Wang K., Tao W. [11].

Проте, невирішеними частинами загальної проблеми, які досліджуються у статті залишається обґрунтування підходу до виокремлення пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД підприємства за умов воєнного стану на основі аналізу ринкової ситуації, обсягів виробництва і реалізації, витрат на експорт, постачальників сировини та можливостей виробництва.

Формулювання цілей статті. Головними цілями статті є формування підходу до виокремлення складових та елементів системи управління підприємством у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД, яка за умов воєнного стану, дасть змогу активізувати його інтеграцію в зовнішньоекономічний простір.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні, в часи циклічних дисбалансів економіки країни, воєнного стану та зростанні ризиків через низький рівень безпечності виробництва за умов ракетних ударів по адміністративній території та енергетиці зокрема, для українських підприємств промислової продукції, все дедалі актуальним стає питання про забезпечення впевненості у подальших періодах продукування, контрактних зобов'язаннях та замовленнях. Через те, все більша кількість вітчизняних виробників, прагне сконцентрувати свою увагу на налагодженні співробітництва із закордонними торговельними партнерами, а особливо в той час, коли внутрішній ринок характеризується спадним попитом і не може забезпечити прибутковість.

Виходячи з цього, на думку автора, ЗЕД є важливою складовою частиною стратегії розвитку сучасних підприємств, оскільки дозволяє забезпечити доступ до нових ринків, збільшити обсяги продажу продукції та отримати нові конкурентні переваги. Тип паче, саме стабільна і висока продуктивність виробництва здатна створити позитивне фінансове та бізнес-середовище для економіки України, залучити інвесторів, пришвидшити її інтеграцію в структури європейських сегментів збуту.

Для здійснення подальших досліджень, прийнято вважати за потрібне, звернути увагу на діяльності окремого промислового суб'єкта господарювання, який функціонує на ринку виробництва стрейч плівки, проте з метою збереження комерційної таємниці, зазначати його офіційну назву не будемо. Вся інша представлена інформація буде достовірною.

Не зважаючи на бурхливі зміни економічного середовища під час воєнного стану, ринок стрейч плівки є досить розвинутим в Україні та представлений виробниками з різних областей. Цей вид продукції залишається актуальним для будь-якого процесу відтворення, може бути використаний як під час повсякденного користування у побуті, так і провадження господарської діяльності. Тип паче, за умов бурхливого розвитку міжнародної торгівлі, стрейч плівка, на постійній основі використовується при пакуванні, транспортуванні та зберіганні товарів і вантажів. Також, стрейч плівка є важливою для використання і в інших галузях та секторах суспільного відтворення, переважно, таких як харчова, легка, хімічна промисловості та інші.

Якщо звернути увагу на досліджуване підприємство, то у своїй діяльності воно займається виробництвом трьох видів стрейч плівки (у дужках вказана частка на українському ринку):

- пакувальна стрейч плівка для пакування різноманітної продукції (65%);
- пакувальна стрейч-худ плівка для упакування палет (40%);
- багатошарова бар'єрна плівка, яка застосовується для здійснення пакування харчових продуктів (включаючи смакові добавки), медичних засобів, обладнання та інструментарію, різні предмети санітарії та гігієни, продукції парфумерно-косметичної промисловості (85%) [2].

Високотехнологічне обладнання та використання якісної сировини створюють умови для виробництва продукції високої якості. Всі етапи виробництва полімерних плівок є автоматизованими, обладнані сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, що створює умови для підтримання стабільності технологічного процесу. Політика у сфері якості та безпеки продукції є частиною загальної стратегії розвитку та основою для функціонування та вдосконалення систем менеджменту якості та безпеки продукції згідно вимог стандарту ISO 9001 та схеми сертифікації FSSC 22000.

Досліджуваний суб'єкт господарювання володіє значною часткою ринку на території України, а також має налагоджені та перевірені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма компаніями в різних країнах світу. Споживачами продукції є майже всі провідні підприємства України та багато підприємств Європи, Прибалтики, Середньої Азії та інші.

Щодо внутрішніх поставок по Україні, то 52% каналів розподілу підприємства зосереджено у Хмельницькій області, 22% – Одеській області, 11% – у Львівській області, 9% – у Дніпропе-

тровській області, 9% – Київській області. В зазначених областях, канали розподілу представлені філіалами [2].

Надалі, з метою обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД за умов воєнного стану на прикладі охарактеризованого виробника, необхідно проаналізувати його географічну структуру експорту та імпорту. Ключові тенденції слід виділити наступні:

1) У 2021 році підприємство активно експортувало продукцію до багатьох країн світу, що забезпечувало стабільне зростання обсягів експорту. У 2022 році обсяги експорту дещо знизилися через початок війни в Україні (загальний темп приросту – 84,5%), що спричинило порушення логістичних ланцюгів та зменшення попиту на міжнародних ринках.

2) У 2024 році підприємство змогло частково відновити обсяги експорту (загальний темп приросту – 112,14%), що свідчить про адаптацію до нових умов ринку та налагодження нових каналів збуту. Упродовж цього періоду найбільшими ринками збуту були: Польща, Литва, Німеччина, Швеція та Республіка Молдова. Експорт до цих країн забезпечив значну частку доходів на основі зміцнення торговельних відносин із відповідними контрагентами.

3) Найбільше зростання обсягів експорту у 2024 році було зафіксовано до Польщі та Литви (28,63% та 5,27% у загальній йструктурі). Значне зниження обсягів експорту спостерігалось до російської федерації, що пов'язано з політичними та економічними санкціями.

Надалі, на авторське бачення, доцільно, звернути увагу на витратну складову здійснення виробництва продукції на експорт, оскільки вони є невід'ємною частиною ЗЕД підприємства. Переважно, такі витрати стосуються підготовки продукції до відправлення, транспортування, митного оформлення та вартості інших операцій, необхідних для доставки товару на міжнародні ринки. Врахування цих витрат є важливим для точного визначення рентабельності експортних операцій та загальної ефективності ЗЕД.

Згідно табл. 1, слід зазначити, що показники витрат на виробництво стрейч плівки та бар'єрної плівки (за 2022–2024 рр.) дозволяють охарактеризувати основні статті витрат та їхній вплив на подальші перспективи отримання прибутку від реалізації продукції закордон. Також, у таблиці наведено відсоткове співвідношення витрат, що дає змогу, краще зрозуміти їх структуру. Основною статтею витрат для обох видів продукції є сировина, яка складає 70,46–74,94 % від загаль-

Таблиця 1

Витрати на виробництво експортної продукції упродовж 2022–2024 рр.

Стаття витрат	2022	2023	2024	Структура, %
Витрати на стретч-плівку, тис.грн.				
Сировина	395908,41	323268,19	323351,08	70,46
Адміністративні витрати	7623,99	5938,69	8455,64	1,49
Збутові витрати	7932,03	6178,63	1222,56	1,04
Фінансові витрати	26799,48	20875,36	34439,76	5,55
Загально-виробничі витрати	23257,02	181159,76	35303,84	16,20
Витрати на оплату праці	3157,41	40191,08	4443,84	3,23
Амортизація	1078,14	899,8	1172,68	0,21
Тара	7855,02	8218,17	10801,00	1,82
Разом	473611,5	586729,68	419190,4	100
Витрати на бар'єрну плівку, тис.грн.				
Сировина	21937,34	26104,78	2569,75	74,94
Адміністративні витрати	32,18	486,69	453,28	1,44
Збутові витрати	343,53	54,17	506,82	1,34
Фінансові витрати	1179,8	1322,1	1231,36	5,53
Загально-виробничі витрати	1315,13	2004,23	2327,09	8,36
Витрати на оплату праці	530,91	923,55	838,75	3,40
Амортизація	492,74	616,98	760,23	2,77
Тара	353,94	525,01	624,6	2,23
Разом	26185,57	32037,51	9311,88	100

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

ного значення, що свідчить про високу залежність виробництва експортної продукції від вартості сировини. Фінансові витрати та загально-виробничі витрати, також, фіксують значну частку загальних витрат, що потребує ефективного управління та оптимізації. Адміністративні та збутові статті, хоча й мають, відносно, невелику частку в загальних витратах, залишаються важливими для підтримки ефективної діяльності підприємства, менеджменту бізнес-процесів та функції організування зокрема. Амортизація та витрати на оплату праці є незначними у відсотковому співвідношенні, але становлять невід’ємну складову оновлення технологічної інфраструктури, забезпечення стабільності та мотивації.

В загальному, аналіз витрат на виробництво стрейч плівки та бар’єрної плівки за період 2022–2024 рр. дозволяє підкреслити відносну стійкість у виробництві двох видів продукції. Проте, при цьому, оптимізація витрат на сировину і матеріали, управління фінансовими та виробничими витратами для підвищення загальної рентабельності підприємства, залишається у полі зорі та повинно бути покладено на фінансову службу організації, як в процесі планування, виконання нормативів, так і реалізації функції контролювання.

У період воєнного стану (2022–2024 рр.), аналізоване підприємство активно адаптується до змін на міжнародному ринку, знаходить нові ринки збуту та оптимізує експортні операції, що підтверджує статистика обсягів виробництва та реалізації продукції (табл. 2).

Згідно табл.2, важливо підсумувати:

1) У 2022 р. виробництво стрейч плівки зменшилось на 22,11% у порівнянні з 2021 р., в той час коли в 2023–2024 рр. цей показник зростає на 7,37%. Щодо обсягів продукування бар’єрної плівки – за період 2021–2024 рр. відбувається зростання на 34,08%.

2) У 2022 р. обсяги реалізації стрейч плівки зменшились на 28,16% у порівнянні з 2021 р., в той час коли в 2023–2024 рр. цей показник зростає на 5,47%. Щодо обсягів реалізації бар’єрної плівки – упродовж 2021–2024 рр. фіксується зростання на 27,12%.

Також, слід додати, що коливання обсягів виробництва і реалізації продукції за 2021–2024 рр. були спричинені комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. Військовий стан в Україні суттєво вплинув на виробничу діяльність підприємства, адже порушились логістичні ланцюги, зменшився попит та виникли проблеми з експортом. Проте, підприємство змогло адаптуватись до нових умов, що дозволило частково відновити обсяги виробництва та реалізації продукції у 2023–2024 рр. На думку автора, для забезпечення зростаючих показників виробництва і реалізації у подальших періодах, менеджменту підприємства важливо працювати над вдосконаленням окремих стадій виробничих процесів, оптимізувати використання ресурсів та розробити адаптивні стратегії управління.

У цьому напрямі, вагомим залишається питання про забезпечення конкурентоспроможності продукції, яка залежить від забезпечення високоякісними матеріалами та сировиною, що переважно, імпортується з-за кордону, оскільки вони або не виготовляються в Україні, або їхня вартість на вітчизняному ринку є достатньо високою (по причині їх імпорту та перепродажу на внутрішньому ринку). Основними постачальниками сировини і матеріалів для досліджуваного підприємства є: компанії “Exxon Mobil” та “Dow Europe” (США), які забезпечують високоякісні полімери. Саудівська компанія “Sabic” постачає поліетилен та поліпропілен, а словацька “Slovnaft” забезпечує підприємство нафтохімічними продуктами. Польська компанія

Таблиця 2

Обсяги виробництва та реалізації продукції за період 2021–2024 рр.

Вид продукції/ роки	Стрейч плівка, т		Бар’єрна плівка, т	
	Виробництво	Реалізація	Виробництво	Реалізація
2021	30804,0	29957,0	884,0	887,0
2022	23994,67	23374,45	1041,77	1024,65
2023	24688,0	23686,24	1059,92	1045,31
2024	25765	24653,2	1185,3	1127,52
Темпи зростання, %	83,64	82,3	134,08	127,12

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

“Grupa Azot” постачає спеціальні хімікати, необхідні для окремих стадій виробничого процесу, а австрійська “Borealis” – полімерні матеріали.

Як бачимо, співпраця з іноземними постачальниками дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти якості продукції, що випускається, і відповідно залишатися конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Також, своєчасним варіантом зменшення витрат на виробництво експортної продукції є постачання давальницької сировини, що свідчить про гнучкість організації виробничих процесів і як вже було виділено нами раніше, вказує на застосування адаптивного підходу в стратегічному управлінні та оптимізації постачання необхідних ресурсів.

Аналізуючи географічну структуру імпорту сировини та матеріалів досліджуваного підприємства за 2022–2024 рр., підсумуємо наступне: найбільші країни-постачальники у 2022–2024 рр. є: Сінгапур (27,31–29,08%), Нідерланди (17,01–24,08%), Швейцарія (10,24–16,11%), Німеччина (7,48–11,64%), Словаччина (11,39–12,41%), Польща (0,6–4,08%); країни-постачальники, з якими налагоджено співпрацю тільки у 2024 р.: Китай (1,18%), Литва (2,26%), Латвія (0,18%), Італія (0,02%), Велика Британія (0,01%); країни-постачальники, з якими припинено партнерство у 2022 р. (їх частка незначна): Російська Федерація, Республіка Білорусь, Єгипет, Ізраїль, Індія, Румунія, Словенія.

Виходячи з цього, помітно, що імпорتنі поставки сировини і матеріалів є достатньо верифікованими. Це дає змогу підсумувати, що менеджмент підприємства приділяє значну увагу формуванню бази альтернативного пошуку комплектуючих для виробництва продукції на експорт, оскільки їх витратна складова є динамічною в умовах впливу зовнішнього середовища, зміни цінової політики країн-експортерів, тарифних коливань і курсових різниць. Через те, це є важливим елементом зменшення витрат на продукування не перевищуючи суму передбачених обігових коштів за планом. В додаток, такий підхід сприяє розвитку і поглибленню зовнішньоторговельних зв'язків, партнерству, взаємодопомозі, а для адміністрації підприємства та відповідальних за цикл виробництва осіб – впевненості у виконанні умов контрактних зобов'язань. Крім того, розуміння динаміки імпорту оптимізує закупівельну діяльність та вказує на можливість виникнення ризиків у роботі з постачальниками.

Проте, не дивлячись на ряд здобутків та переваг, які можуть демонструвати сучасні промислові підприємства-експортери, під час воєнного стану існує ряд загроз та перешкод у здійснення їх ЗЕД. Ключовими з них, виділимо наступні:

- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання вартості транспортування та страхування вантажів;
- втрата доступу до окремих ринків та зменшення завантаженості виробничих процесів;
- ризики санкцій або обмежень, які діють вибірково, але впливають на діяльність виробників країн з нестабільною економічною системою (зміни в тарифній політиці на глобальному рівні);
- технологічний розрив в порівнянні із передовими підприємствами розвинутих країн;
- посилення конкуренції на цільових сегментах ринків збуту.

На авторське бачення, для вирішення цих питань, в менеджменті підприємства – суб'єкта ЗЕД, необхідно приділити більше уваги організації дослідницької та науково-інноваційної видів робіт, поглибленню науково-технічної інтеграції в зовнішньоекономічний простір і якісного позиціонування у порівнянні з конкурентними аналогами.

На рис. 1, на прикладі діяльності досліджуваного підприємства, наведено складові та елементи системи управління його ЗЕД, зображено логічність постановки робіт та проєктів, виділено зворотній зв'язок, який сигналізує про ефективність досягнення результатів.

Висновки. Отже, виходячи із проведених досліджень, обґрунтувань і пропозицій, зазначимо, що найбільш пріоритетні напрями розвитку ЗЕД виробничого підприємства повинні бути посилені здійсненням деталізованого аналізу показників обсягів виробництва, реалізації, витрат на продукування, сировину та матеріали, а також врахуванням тенденцій збутової політики, що складається на цільових сегментах ринків збуту. Важливою системою для сти-



Рис. 1. Складові та елементи системи управління підприємством у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано та складено автором

мулювання цих процесів є продуманий менеджмент деталей бізнес операцій, пов'язаних із плануванням, підготовкою, організацією та безпосередньо здійсненням ЗЕД.

Визначною сферою, яка запускає процес розвитку ЗЕД підприємства та його адаптацію до умов зовнішнього середовища, а у випадку вітчизняних виробників – до умов воєнного стану, є сфера досліджень і розробок нових видів продукції, що пропонується, їх удосконалення та підвищення конкурентоспроможності. В цьому випадку, своєчасним є створення належної інфраструктури матеріально-технічної бази для проведення лабораторних досліджень та управління інноваційною діяльністю у співробітництві із українськими і міжнародними партнерами. Це дасть змогу створити та синтезувати нові матеріали, збільшити відсоток екологіч-

ності виробів, розширити асортимент за рахунок нових продуктів, приймати участь в інкубаційних програмах розвитку, долучитись до старапів.

Як результат, такий підхід дозволить створити належне забезпечення кокурентних переваг на ринку і полегшить пристосування до зміни тарифної політики на глобалізованому рівні, адже, її динаміка порушує безліч ланцюгових поставок, як ресурсів, так і готових виробів та для багатьох постачальників з різних країн світу примножує ризики ЗЕД по причині зростання вартості виробництва і реалізації, яка була заявлена у попередньо зроблених планах.

Список використаних джерел:

1. Баришполь С. Ю. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. В. 48. С. 7–13. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
2. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Зеліч В. В. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. В. 5(05). С. 93–97. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65946> (дата звернення: 10.02.2025).
4. МIRONCHUK V. M., MATVEEV M. YE., HOLOMISHA N. YE. Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336> (дата звернення: 25.01.2025).
5. САВКІВ У. С., СИДОР Г. В., ТИМКІВ А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2022. № 2(26). С. 79–88. URL: <https://www.eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/509/362> (дата звернення: 10.02.2025).
6. САЛІЙ Є. Ю., САЛІЙ О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Проблеми розвитку економіки*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1286/1190> (дата звернення: 20.01.2025).
7. СКРИПНИК С. В., ПРОЦЕВЯТ О. С., ВОРОНОВА О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 38. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8088/> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Alsharari N. M. The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. Vol. 20 № 1. Pp. 153–176. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaoc-09-2021-0130/full/html> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Kazunobu H. Exports to the US and Imports from China during the US-China Tariff War: Evidence from Regional Trade Data in Vietnam. *KDI Journal of Economic Policy*. 2024. Vol. 46. № 3. Pp. 49–66. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202428243237348.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
10. Kryvovyazyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. Managerial Innovations in Methodology of Solving Export-Import Activity Problems and Ensuring International Corporations Business Excellence. *Quality – Access to Success*. 2020. Vol. 21, № 178. Pp. 50–55. URL: <https://philpapers.org/rec/KRYMII-2> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Wang K., Tao W. Exploring the complementarity between product exports and foreign technology imports for innovation in emerging economic firms. *European Journal of Marketing*. 2019. Vol. 53 № 2. Pp. 224–256. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejm-10-2017-0683/full/html> (дата звернення: 10.02.2025).

References:

1. Baryshpol S. Yu. (2023). Osoblyvosti rehulivannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 48. S. 7–13. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf (accessed: 20.01.2025). (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 20.01.2025). (in Ukrainian)
3. Zelich V. V. (2023). Osoblyvosti rehulivannia ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Vol. 5(05). S. 93–97. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65946> (accessed: 10.02.2025) (in Ukrainian)
4. Myronchuk V. M., Matveiev M. Ye., Holomsha N. Ye. (2022). Mytni protsedury zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti ukrainy v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336> (accessed: 25.01.2025). (in Ukrainian)
5. Savkiv U. S., Sydor H. V., Tymkiv A. O. (2022). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk IFNTUNH*. № 2(26). S. 79–88. Available at: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/509/362> (accessed: 10.02.2025). (in Ukrainian)
6. Salii Ye. Yu., Salii O. O. (2023). Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen. Problemy rozvytku ekonomiky*. № 3(14). S. 58–71. Available at: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1286/1190> (accessed: 20.01.2025) (in Ukrainian)

7. Skrypnyk S. V., Protseviat O. S., Voronova O. V. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 38. Available at: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8088/> (accessed: 20.01.2025) (in Ukrainian)
8. Alsharari N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 20 № 1. Pp. 153–176. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaoc-09-2021-0130/full/html> (accessed: 10.02.2025).
9. Kazunobu H. (2024). Exports to the US and Imports from China during the US-China Tariff War: Evidence from Regional Trade Data in Vietnam. *KDI Journal of Economic Policy*. Vol. 46. № 3. Pp. 49–66. Available at: <https://koreascience.kr/article/JAKO202428243237348.pdf> (accessed: 10.02.2025).
10. Kryvovyzyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. (2020). Managerial Innovations in Methodology of Solving Export-Import Activity Problems and Ensuring International Corporations Business Excellence. *Quality – Access to Success*. Vol. 21, № 178. Pp. 50–55. Available at: <https://philpapers.org/rec/KRYMII-2> (accessed: 10.02.2025).
11. Wang K., Tao W. (2019). Exploring the complementarity between product exports and foreign technology imports for innovation in emerging economic firms. *European Journal of Marketing*. Vol. 53 № 2. Pp. 224–256. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejm-10-2017-0683/full/html> (accessed: 10.02.2025).

*Savitskyi A. V., Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor
Separate structural unit “Khmelnyskyi Polytechnic Professional College
by Lviv Polytechnic National University”
andrewsavitskyi@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2265-4270*

PRIORITY DIRECTIONS OF FOREIGN ACTIVITY DEVELOPMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE UNDER WAR STATE

Abstract. The article researches the approach of determining the priority directions of foreign activity development of a manufacturing enterprise under war state in Ukraine. The strategic guidelines for ensuring access of national enterprises' products to new markets has been updated. Using the example of analyzing the current state of national market environment, selection, the export geographical structure in the foreign market, the costs of producing export products and the volumes of its sales, the advantages and disadvantages of the activities of an individual foreign economic entity have been substantiated. According to the analysis: the different kind of costs have been described and interpreted from the side of managing foreign trade activity; the main ways of adaptation to the demands of external market in order to increase the production volumes have been emphasized. The dependence between resources usage and making competitive advantages of export products abroad through the cost unit reduction have been characterized. Also, it was underlined the importance of quality of raw material and finding different ways of its import. Obstacles to foreign activity making under the influence of war state in Ukraine and the emergence of transformational circumstances in the economy at the international level have been identified. As a result, a scheme for arranging the components and elements of enterprise's management system in terms of priority directions of foreign activity development under war state in Ukraine has been proposed. The starting component deals with creation of scientific and innovative research structure based on the enlargement of raw material base by means of a proper laboratory for researches creation, innovative centers consulting and start-ups activation. The second one deals with maintaining projects and work in the field of development and research of new raw materials synthesis and new products, its testing and implementing into the open. The third component aimed on taking part in international projects of researches in order to carry out scientific and technical integration into the foreign economic space.

Keywords: manufacturing enterprise, foreign economic activity, war state, management, production volumes, suppliers, export costs, material and technical base, integration, priority directions of development.