

УДК 342.951-043.86:339.9

<https://doi.org/10.31713/ve2202211>

JEL: F52, M21

Красовська Ю. В. [1: ORCID ID: 0000-0002-5786-3267],

к.е.н., доцент,

Швець О. Ф. [1: ORCID ID: 0000-0002-8838-9828],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено особливостям планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що виникли в результаті військової агресії РФ проти України. Розкриваються проблеми загального характеру, які впливають на процес планування діяльності підприємств в цілому. Особливої уваги приділено факторам, що ускладнюють планування саме зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни. В нових умовах таке планування повинно враховувати зростання рівня політичних ризиків, ускладнення вибору партнерів та налагодження співпраці, часткову втрату логістичної інфраструктури, активну протекціоністську політику держави, спрямовану на захист інтересів національної безпеки тощо.

**Ключові слова:** військовий стан; зовнішньоекономічна діяльність; особливості планування; політичні ризики; державне регулювання; гнучкість та маневреність планів; гнучкість та маневреність планів; експорт; імпорт; валютна виручка.

**Вступ.** Зовнішньоекономічна діяльність в загальних умовах відіграє важливу роль в економічному розвитку та фінансовій стабільності як на макро-, так і на мезо- та мікрорівнях. Оскільки саме цей вид діяльності дає надзвичайно широкі перспективи для розширення ринків як для придбання сировини і матеріалів, так і для збуту продукції, відкриває можливості використання світової фінансової, логістичної та транспортної інфраструктури, а також забезпечує притік іноземної валюти і зростання золотовалютних резервів країни. Під час військового стану, коли економіка країни опиняється в складних умовах, коли високий рівень інфляції супроводжується відтоком кадрів внаслідок внутрішньої та зовнішньої міграції, коли частина підприємств не може функціонувати через руйнування або загрозу руйнування, розрив господарських зв'язків, відсутність сировини тощо, ті підприємства, які зберегли здатність працювати несуть в рази збільшене фіскальне

та соціально-економічне навантаження, тому важливо, щоб здатність вести зовнішньоекономічну діяльність для таких підприємств зберігалась і, якщо можливо, інтенсифікувалась.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Безумовно, нові виклики, які виникли під впливом військової агресії, обумовили необхідність дослідити питання відновлення роботи економіки як необхідної умови створення фінансового, матеріально-технічного, базису для виживання і ведення активного спротиву. В зв'язку з цим з'явилися наукові розробки з питань розвитку системи мобілізаційного планування у сфері національної економіки [1], проблем стратегічного планування національної безпеки [2], а також вдосконалення системи планів підприємств оборонного комплексу. Водночас недостатньо уваги приділено переведенню планування звичайних підприємств, що становлять основу (первинну ланку) будь-якої економіки, на нові рейки, щоб максимально зберегти можливість працювати, виготовляти продукт, здійснювати працевлаштування людей та поповнювати бюджети всіх рівнів в складних умовах військового вторгнення.

**Постановка завдання.** Представлене дослідження має на меті узагальнити й окреслити додаткові проблеми та виклики, які виникають в процесі планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час військового стану.

**Викладення основного матеріалу.** Процес планування діяльності підприємства на всіх етапах його функціонування залишається необхідною функцією управління, яка за умов обмеженості та високої вартості ресурсів, підвищеного рівня конкуренції та суттєвої мінливості зовнішнього середовища, дає певні гарантії від настання ризикованих подій шляхом багатоваріантного підходу в прийнятті рішень. Лише планування здатне підготувати підприємство до змін у напрямках діяльності або розширенні таких напрямків на вимогу науково-технічного прогресу або інших факторів, таких як зростання масштабів суспільного виробництва, розширення господарських та міжнародних зв'язків. Навіть в звичайних умовах господарювання достовірність і реальність планових розрахунків ускладнюється цілим набором чинників, пов'язаних з неповнотою інформації, впливом фактору часу та певною інерційністю виробничо-господарських та економічних процесів на підприємствах на фоні швидких змін ринкового середовища. Якщо ж вести мову про виникнення форс-мажорних обставин, до яких, безумовно, відносять і військову агресію однієї країни проти іншої, то це створює цілу низку додаткових проблем, які

слід врахувати, адаптуючи процес планування до нових умов. Проблеми, які ускладнюють процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в країні під час військової агресії проти неї, можна умовно поділити на дві групи:

- перша група – загальні, що ускладнюють планування всіх аспекти підприємницької діяльності в умовах війни;
- друга група – ті, що притаманні саме зовнішньоекономічній діяльності.

В умовах впливу військового стану частина підприємств змушені були припинити свою діяльність внаслідок окупації, руйнування, неможливості матеріально-технічного, енергетичного та іншого забезпечення тощо. Однак і ті, які зберегли можливість функціонувати, стикаються із значними викликами та проблемами

Таблиця

Загальні чинники, які ускладнюють планування діяльності в умовах військового стану

Характеристика чинників	Вплив на процес планування
1	2
Активізувались і підсились ризики фізичного знищення самого підприємства, інфраструктури, підприємств партнерів (незалежно від близькості розташування до існуючої лінії фронту)	Планування заходів організаційно-технічного порядку для підвищення рівня безпеки для працівників підприємств та максимального збереження майнових цінностей. Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі постачальників та способів доставки ресурсів
Активізувалась дія екологічних чинників (навіть для підприємств, діяльність яких напряду не пов'язана з екологією)	Посилення розділів плану, що стосуються безпеки життєдіяльності працівників внаслідок впливу шкідливих речовин через військові дії
Суттєво відкоригувався попит споживачів (як у сфері виробничого, так і в сфері кінцевого споживання)	Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі ринків збуту та диверсифікацію виробництва
Суттєві зміни в енергопостачанні; проблеми в комунікації; проблеми в логістиці; коливання цін та інфляція	Вдосконалення логістичних розрахунків. Можливість швидкого коригування планів в нових цінових умовах, в тому числі передбачення в планах засобів мінімізації валютних ризиків при планування торгівлі на зовнішніх ринках

## продовження таблиці

1	2
Проблеми з персоналом (постійна загроза життю людей внаслідок ракетних обстрілів по всій території України, інтенсивна міграція, як зовнішня, так і внутрішня, відтік професійних кадрів в зв'язку з мобілізацію тощо)	Планування інтенсивного навчання персоналу в умовах інтенсивної плинності кадрів. Узгодження планів кадрового забезпечення з територіальними програмами працевлаштування тимчасово переміщених осіб

Будучи одним з різновидів господарської діяльності на підприємстві, на планування якої розповсюджуються всі загальні прийоми, правила, методи і проблеми, що існують на підприємстві, зовнішньоекономічна діяльність несе на собі специфічний відбиток, який також визначає і особливості в її плануванні. Зокрема, основними показниками планування ЗЕД на підприємстві є: валютна виручка з розподілом на товари і товарні групи; вартість експорту та вартість імпорту; рентабельність експортних та імпорتنних операцій; асортимент експортної та імпорتنної продукції; доля експорту у вартості продукції [3]. Ще однією особливістю є необхідність планування так званого «портфелю» іноземних ділових партнерів з урахуванням принципів географічної, політичної і фінансової диверсифікації. Інші особливості – ускладнення планування через необхідність враховувати геополітичні фактори, а також соціальні, демографічні, технологічні, екологічні, релігійні та економічні чинники в інших країнах.

Основні проблеми, обумовлені саме особливостями здійснення зовнішньоекономічної діяльності, які значно ускладнюють процес планування в умовах військового стану, можна узагальнити таким чином:

1. Обмеження у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій, які обумовлені неможливістю подальшої прямої співпраці з підприємствами, власники яких є безпосередньо представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними. Виникає проблема втрати частини ринку, яку слід заповнювати пошуками нових ділових партнерів. Цей процес є непростим і тривалим, що в умовах, коли фактор часу відіграє особливо важливу роль, змушує інтенсифікувати даний процес і скоротити час на підготовчому етапі. Причому до уваги слід багато факторів як при виборі країни для співпраці (це політична й

економічна стабільність, відсутність економічних санкцій через співпрацю з країнами-агресорами, витрати виробництва, транспортна інфраструктура, державні пільги й стимули, наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили, ємність ринку даної країни, наявність торгових обмежень, наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів тощо), так і при виборі конкретних партнерів (оцінка ступеня солідності потенційного партнера, його ділової репутації, фінансового стану, досвіду минулих угод та становища фірми на зовнішньому ринку) [3].

2. Тимчасова втрата контролю над частиною державного (а отже і митного) кордону. Особливо гостро ця проблема пов'язана з тимчасовою втратою можливості використання морської акваторії Чорного та Азовського морів, а також важливих морських портів для транспортування експортно-імпоротної продукції, що в сукупності з тимчасовим припиненням авіасполучень, значно скорочує кількість шляхів транспортування вантажів.

3. Підвищений рівень ризику України на світовій мапі ризиків (рисунок) різко скоротила перелік іноземних фірм, які б прагнули продовжити економічну співпрацю.

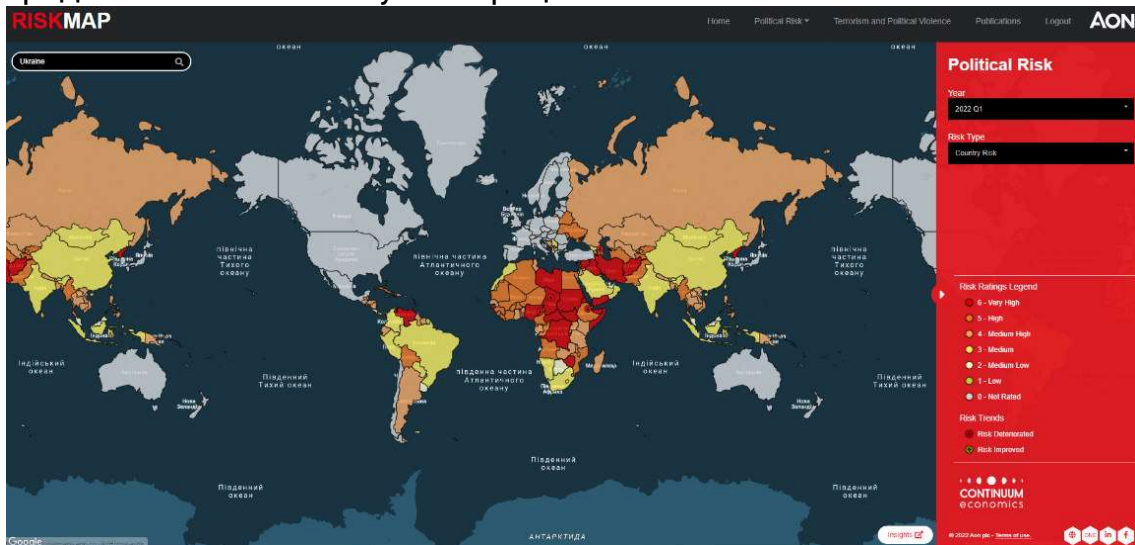


Рисунок. Інтерактивна карта ризиків країн за перший квартал 2022 року, опублікована на сайті інтерактивного порталу оцінки світових ризиків Aon [4]

4. Обмеження в експорті. З метою посилення захисту національної безпеки України було прийнято ряд рішень [5; 6; 7] щодо розширення переліку товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню. Для ряду товарних позицій (м'ясо великої рогатої худоби за окремими позиціями, жито, овес, гречка, просо, цукор, сіль, а також мінеральні добрива) постановами від 5 та 12 березня було запроваджено квоти у розмірі 0 тон, тобто фактично експорт

таких товарів з України було тимчасово заборонено. Також було запроваджено необхідність ліцензування експорту пшениці, меслину, м'яса і яєць курей. І зміни в таких переліках можуть відбуватись постійно, залежно від потреб національної безпеки і захисту населення, тому ще одним викликом при плануванні експортних операцій є необхідність постійного контролю за діяльністю КМУ щодо редагування таких переліків.

5. Скорочення граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товару. 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України (НБУ) видало Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [8], згідно з якою, починаючи з 5 квітня 2022 року, для всіх експортно-імпортних операцій застосовуються граничні строки розрахунків тривалістю 90 календарних днів. Це є суттєвим скороченням строків, порівняно з правилами мирного часу, коли вони становили 365 календарних днів, та має на меті забезпечення стабільності системи, аби запобігти виведенню капіталу за кордон та не допустити виникнення макроекономічних дисбалансів.

6. Запровадження обмежень на перекази валютних цінностей та коштів. Постановою № 18 НБУ передбачено заборону здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України/переказ коштів на кореспондентські рахунки, крім певних випадків. Серед таких випадків, зокрема, зазначено: імпортні операції резидентів з купівлі товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим КМУ. Згідно з постановою КМУ [9] сформовано перелік критеріїв визначення критичного імпорту для чотирьох секторів: енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств.

7. Динамічне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яке проявляється у регулярному введенні чи відміні спеціальних правил її ведення щодо тих чи інших товарів або видів діяльності на період воєнного стану з метою захисту національних інтересів. Що вимагає постійної уваги і моніторингу ситуації в процесі планування, а також постійного коригування планів в зв'язку з можливими змінами.

**Висновки.** В умовах війни зовнішньоекономічна діяльність підприємств, які мають змогу продовжувати працювати, покликана підтримати економіку країни, забезпечити зростання її військового потенціалу та підтримку населення. Тому незважаючи на труднощі та виклики, процес її планування повинен мати адаптивний, гнучкий характер, широку інформаційну базу та швидке реагування на зміни

зовнішнього середовища, що набуває високих темпів через стрімке прийняття рішень державою, партнерами, агресором.

1. Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України. *Наука і оборона*. № 3. 2019. С. 10–17. 2. Шевченко М. М., Бондар З. К., Житник О. М. Система критеріїв та показників оцінки ефективності стратегічного планування у сфері національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 111–114. 3. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm> (дата звернення: 10.05.2022). 4. Aon's interactive portal, providing insights into Political Risk, Terrorism & Political Violence. URL: <https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map> (дата звернення: 10.05.2022). 5. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова КМУ № 1424 від 29 грудня 2021 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (дата звернення: 10.05.2022). 6. Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Постанова КМУ № 207 від 5 березня 2022 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.32091710.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.32091710.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (дата звернення: 10.05.2022). 7. Постанова КМУ № 259 від 12 березня 2022 року «Про внесення змін у додаток 1 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424». URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utmsource=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utmsource=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (дата звернення: 10.05.2022). 8. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ № 18 від 24 лютого 2022 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.58433578.1247478531.1650882568936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.58433578.1247478531.1650882568936725578.1616086940) (дата звернення: 10.05.2022). 9. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24 лютого 2022. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (дата звернення: 10.05.2022).

## REFERENCES:

1. Shyraliiev R. Sh., Volotivskyi P. B., Leontovych S. P. Chynnyky, shcho vplyvaiut na protses mobilizatsiinoho planuvannia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Nauka i oborona*. № 3. 2019. С. 10–17. 2. Shevchenko M. M., Bondar Z. K., Zhytnyk O. M. Systema kryteriiv ta pokaznykiv otsinky efektyvnosti stratehichnoho planuvannia u sferi natsionalnoi bezpeky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2017. № 17. С. 111–114. 3. Drozdova H. M. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriumstva : navch. posib. Kyiv : TsNL, 2004. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm> (data zvernennia: 10.05.2022). 4. Aons interactive portal, providing insights into Political Risk, Terrorism

& Political Violence. URL: <https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map> (data zvernennia: 10.05.2022). **5.** Pro zatverdzhennia perelikiv tovariv, eksport ta import yakykh pidliahaie litsenzuvanniu, ta kvot na 2022 rik : Postanova KMU № 1424 vid 29 hrudnia 2021 roku. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (data zvernennia: 10.05.2022). **6.** Pro vnesennia zmin u dodatky 1 i 5 do Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 hrudnia 2021 r. № 1424 : Postanova KMU № 207 vid 5 bereznia 2022 roku. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.32091710.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.32091710.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (data zvernennia: 10.05.2022). **7.** Pro vnesennia zmin u dodatok 1 do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 hrudnia 2021 r. № 1424 : Postanova KMU № 259 vid 12 bereznia 2022 roku. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.5283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.5283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (data zvernennia: 10.05.2022). **8.** Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu : Postanova NBU № 18 vid 24 liutoho 2022 roku. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.58433578.1247478531.1650882568936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.58433578.1247478531.1650882568936725578.1616086940) (data zvernennia: 10.05.2022). **9.** Pro perelik tovariv krytychnoho importu : Postanova KMU № 153 vid 24 liutoho 2022. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940) (data zvernennia: 10.05.2022).

---

**Krasovska Y. V.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-5786-3267]</sup>,  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Shvets O. F.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-8838-9828]</sup>,  
Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **INFLUENCE OF THE MARTIAL LAW ON THE PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

**The article is devoted to the peculiarities in the planning of foreign economic activity of enterprises that arose as a result of military aggression against Ukraine.**

**The study reveals problems that complicate the process of planning foreign economic activity of enterprises in the country during the military aggression against it. There are two groups of such factors. The first group is general, which complicates the planning of all aspects of entrepreneurial activity in times of war. These include increased risks of physical destruction, personnel, environmental, infrastructural, logistical and other problems that increase during this period. This affects the need to develop**



**additional sections of the plan, as well as the use of planning tools to ensure its increased flexibility and manoeuvrability.**

**The main indicators of foreign economic activity planning at the enterprise are: foreign exchange earnings divided into goods and product groups; the value of exports and the value of imports; profitability of export and import operations; range of export and import products; the share of exports in the value of products. The paper reveals special aspects of planning foreign economic activity, such as: the need to plan the so-called "portfolio" of foreign business partners, taking into account the principles of geographical, political and financial diversification; the need to take into account geopolitical, social, demographic, technological, environmental, religious and economic factors in other countries. In the new conditions, foreign economic planning should take into account the growing level of political risks, difficult choice of partners and establishing cooperation, temporary lack of control over part of the countries territory, partial (sometimes significant) loss of logistics infrastructure, active protectionist policy that aimed at protecting national security interests, and others features.**

**Keywords:** martial law; foreign economic activity; features of planning; political risks; state regulation; flexibility and manoeuvrability of plans; export; imports; foreign exchange earnings.

Отримано: 21 травня 2022 р.  
Прорецензовано: 26 травня 2022 р.  
Прийнято до друку: 24 червня 2022 р.