

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оксана МЕЛЬНИЧУК

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
e-mail: ok.melnychuk@vtei.edu.ua

Розглянуто основні погляди авторів на проблематику удосконалення міжнародної діяльності підприємства. Дослідження проведено на прикладі суб'єкта господарювання, що здійснює імпорт продукції. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства. Запропоновано напрями удосконалення організаційної структури підприємства із врахуванням вимог воєнного стану. Окреслено напрями удосконалення управління міжнародною діяльністю, при зменшенні доходів. Акцентовано на необхідності розробки стратегій, котрі націлені на зменшення помилок, збитків, загроз, що виникають. З метою вивчення сильних, слабких сторін, загроз та можливостей здійснено SWOT – аналіз, який дає змогу одночасно аналізувати зовнішню та внутрішню середовище. Застосовано модифіковану матрицю TOWS та розглянуто 4 варіанти стратегій для товариства. Особливу увагу приділено питанню державної підтримки бізнесу в умовах війни. Розглянуто інформаційний портал про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємців, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України.

Ключові слова. стратегія, організаційна структура, SWOT-аналіз, підтримка бізнесу, рестарт.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-11>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність суб'єкта – це міцне підґрунтя підприємства на внутрішньому ринку, його постійний розвиток та удосконалення, та ефективне управління міжнародною контрактною справою на підприємстві. Під час виходу та здійснення діяльності на міжнародному ринку, особливу увагу необхідно приділяти політичному та економічному стану країни, оскільки неактуальна та загальна інформація про правове, економічне та соціальне регулювання, може призвести до значних збитків та штрафів для підприємства. Тому питання, управління міжнародною діяльністю на підприємстві, набуває надзвичайної актуальності при здійсненні процесів управління, укладання та реалізації міжнародних контрактів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем удосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві присвячено багато праць українських вчених-економістів, зокрема таких як: Козак Ю.Г. [1], Белінська Я. В., Коляда О. В., Назаров М. І [2], Мельник Ю.В.[3], Шталь Т.В., Бестужева С.В. [4], Сенишин О. С., Кривешко О. В.[5], Скібіцький О.М. [6], Хачатрян В.В., Менчинська О.М. [7], Боковець В.В., Давидок Л.П. [8] та інших.

У працях Козака Ю.Г. [1], Белінської Я. В., Коляди О. В., Назарова М. І. [2], Мельник Ю.В. [3] детально викладені основні парадигми здійснення зовнішньоекономічної діяльності, висвітлено сучасний стан, проблеми й основні тенденції розвитку міжнародної економічної діяльності, визначено особливості реалізації різноманітних форм і методів її регулювання та механізм і специфіку реалізації світогосподарських зв'язків країн.

У статті Шталь Т.В., Бестужева С.В. [4] розглянуті проблеми удосконалення міжнародної діяльності через оцінювання ефективності міжнародної контрактної діяльності підприємств, обґрунтовано доцільність стратегічного розвитку міжнародної контрактної діяльності підприємства та розроблено рекомендації з формування ефективної моделі управління зовнішньоекономічними контрактами з використанням інструментарію кореляційно-регресійного, канонічного аналізу, пробіт-моделей та логіт-моделей.

Однак, деякі питання потребують подальшого дослідження конкретизації організаційно-економічного й стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити можливості удосконалення управління міжнародною діяльністю прикладі суб'єкта господарювання, який здійснює імпорт продукції. Розглянути варіанти розробки стратегій із врахуванням чинників впливу макросередовища та мікросередовища при здійсненні ЗЕД

підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах здійснення імпорتنих операцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проведено на прикладі суб'єкта господарювання за основним класифікатором видів економічної діяльності яке займається оптовою торгівлею залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням та приладдям до них.

Підприємство діє як суб'єкт малого підприємництва та не є «новачком» на ринках, має певні труднощі в управлінні міжнародною діяльністю. Відповідно до проведеного аналізу діяльності встановлено :

хоча на підприємстві присутня негативна тенденція показників, займає значне місце на внутрішньому ринку, оскільки імпортована продукція користується попитом.

лінійна організаційна структура є досить простою для малих підприємств.

зменшення обсягів реалізованої продукції відбулось через зменшення потреб у покупців на внутрішньому ринку, нестабільності іноземної валюти, введення воєнного стану у країні .

На підприємстві присутня лінійна організаційна структура та складається з 5 елементів, які зображені на рисунку 1.

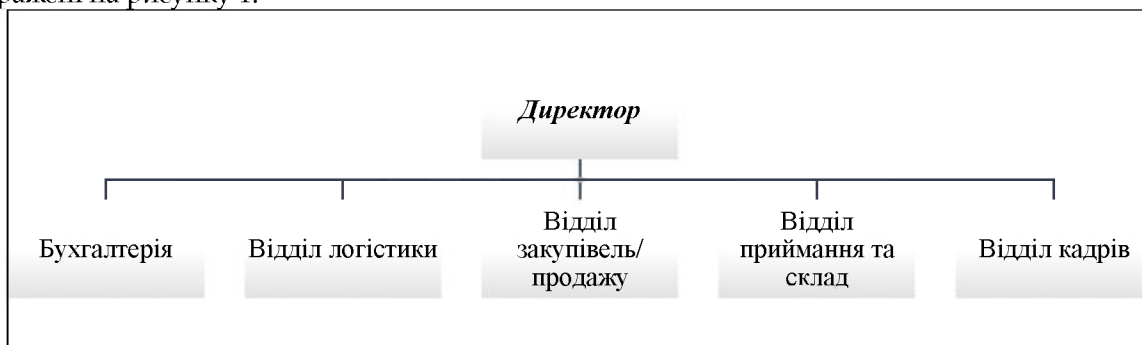


Рис. 1. Лінійна організаційна структура підприємства

Вона є досить зручною для малих підприємств, та є простою, оскільки рішення створюється Директором, та виконуються співробітниками та відділами. Така організаційна структура, дає змогу на фірмі швидко приймати рішення та ефективно та вчасно діяти, а також присутні жорстка дисципліна, оскільки рішення та контроль належать лиш директору.

З метою вдосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві розпочнемо із організаційної структури. Встановлення, що на підприємстві відсутні юридичні фахівці, та фахівці відділу маркетингу, на відділ закупівель/ продажу покладання значного обсягу обов'язків.

На рис 2. переліченні напрямки удосконалення організаційною структури. Вони є значно витратними для підприємства, оскільки задля підвищення ефективності використання трудового потенціалу, його структурних компонентів, таких як професійно-кваліфікаційних, психофізіологічних, особистісних, та їх відтворення підприємство потребує зрушень в організаційній структурі та глибоких змін в методах управління, але результатом таких дій буде досягнення високої конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Чинниками впливу на рівень конкуренції виступають:

– Здатність швидкої адаптації до потреб ринку та їх забезпечення, шляхом проведення попередніх аналізів відділом купівлі/продажу, шляхом залучення та покладання на окремого працівника, зобов'язань щодо аналізування попередній періодів, сучасного стану та прогнозування потреб на ринку [3].

– Вивчення та оцінка сильних та слабких сторін підприємства, шляхом здійснення дослідження маркетинговим відділом, та на основі даних провести розробку чи коригування внутрішніх програм: цінової, товарної, маркетингової, збутової, сервісної тощо.

– Пошук та розширення каналів збуту, можливо вихід на міжнародний ринок в ролі посередника, чи дистриб'ютора.

– Реорганізація та реструктуризація обов'язків кожного працівника, надасть змогу чіткіше розуміти та виконувати область своєї роботи.

– Часткова координація завдань надасть змогу установити рівень довіри та взаємної співпраці між керівником та працівниками.

– Юридичний відділ є запорукою мінімізації непередбачуваних ризиків під час укладання та виконання умов контракту, також необхідний юридичний супровід усіх супровідних документів під час усіх етапів імпорту продукції. Така зміна спричинить відсутність потреби звертання до дорядних спеціалістів та оплати їм за надані послуги. Вона залишилась досить зручною та простою для малого підприємства, оскільки рішення створюється та належать Директору, та виконуються співробітниками та відділами.

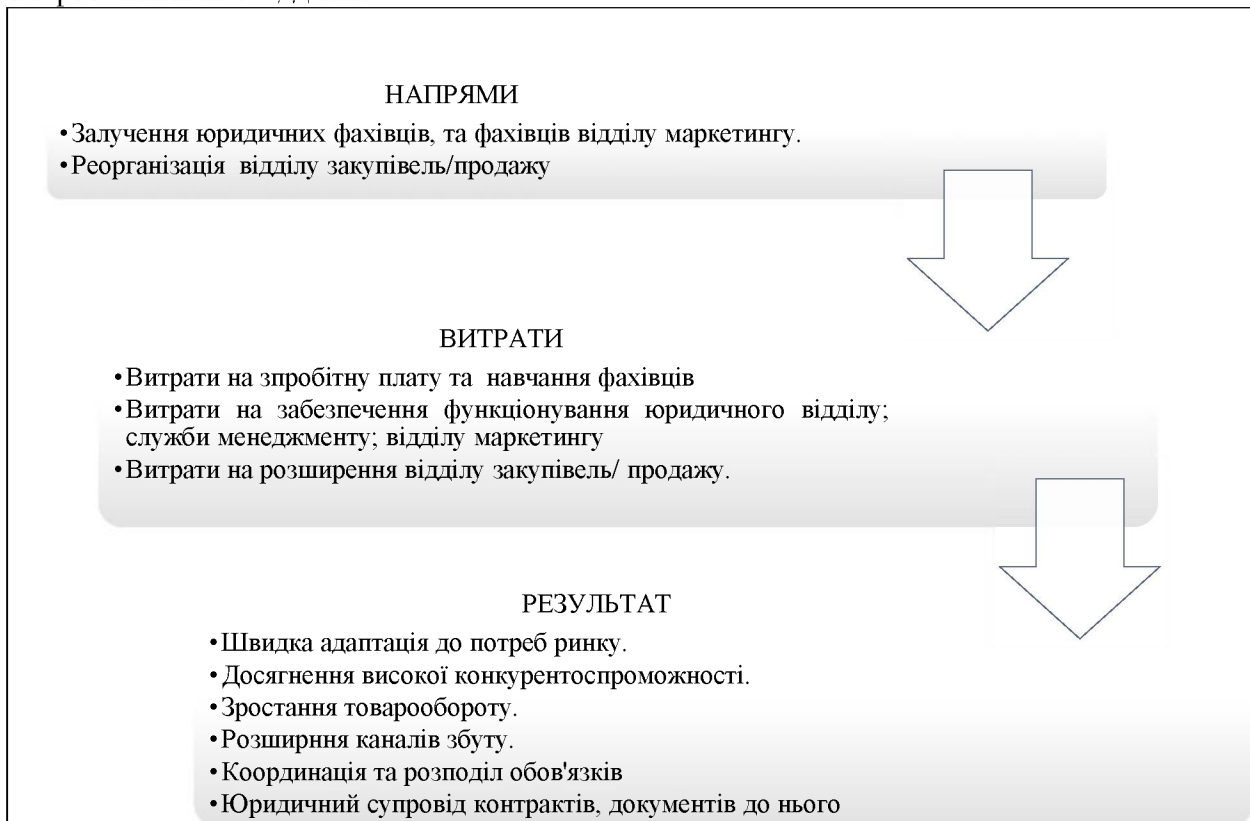


Рис. 2. Напрями, витрати та результат щодо удосконалення управління організаційної структури

Отже, при звичайних умовах, підприємству доцільно розширювати організаційну структуру та залучати висококваліфікованих працівників, для покращення процесу власної діяльності.

Але, в умовах війни, необхідно переглянути організаційну структуру компанії (перерозподілити функції, якщо необхідно).

- Визначити, які працівники зараз можуть виконувати свої функції
- Перерозподілити тимчасові функції, зафіксувати цей розподіл обов'язків і довести його до відома всіх працівників
- Провести аналіз персоналу і визначити зону відповідальності. Можливий макет представлено на у таблиці 1.

Здійснивши економічний аналіз діяльності товариства визначили наступні проблеми в роботі підприємства:

1. Зниження Доходів підприємства.

Даний показник показує роботу підприємства в цілому. На розмір доходу від реалізації продукції впливають два основних показники:

- обсяг реалізації продукції;
- собівартість продукції.

Оцінка сучасного стану витрат підприємства вказує, що на її поведінку в більшій мірі впливають особливості функціонування підприємства. Економічний аналіз в повній мірі оцінює зазначенні витрати та впроваджує заходи щодо їх оптимізації в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Наявність значного обсягу позикового капіталу.

Капітал має безпосередній вплив на фінансовий стан підприємства, зокрема на платоспроможність, рентабельність тощо. Капітал є головним елементом та базою для ведення господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1

Аналіз компетенцій персоналу в умовах воєнного стану

	1	2	3	...	n
Співробітник					
Посада					
Важливість для виживання компанії					
Особисті якості (soft skills)					
Професійні якості (hard skills)					
Здатність до перекваліфікації					
Готовність працювати на умовах мінімальної оплати					
Володіння іншими навичками, які можуть бути корисні для компанії в недалекому майбутньому					
Загальна кількість балів					

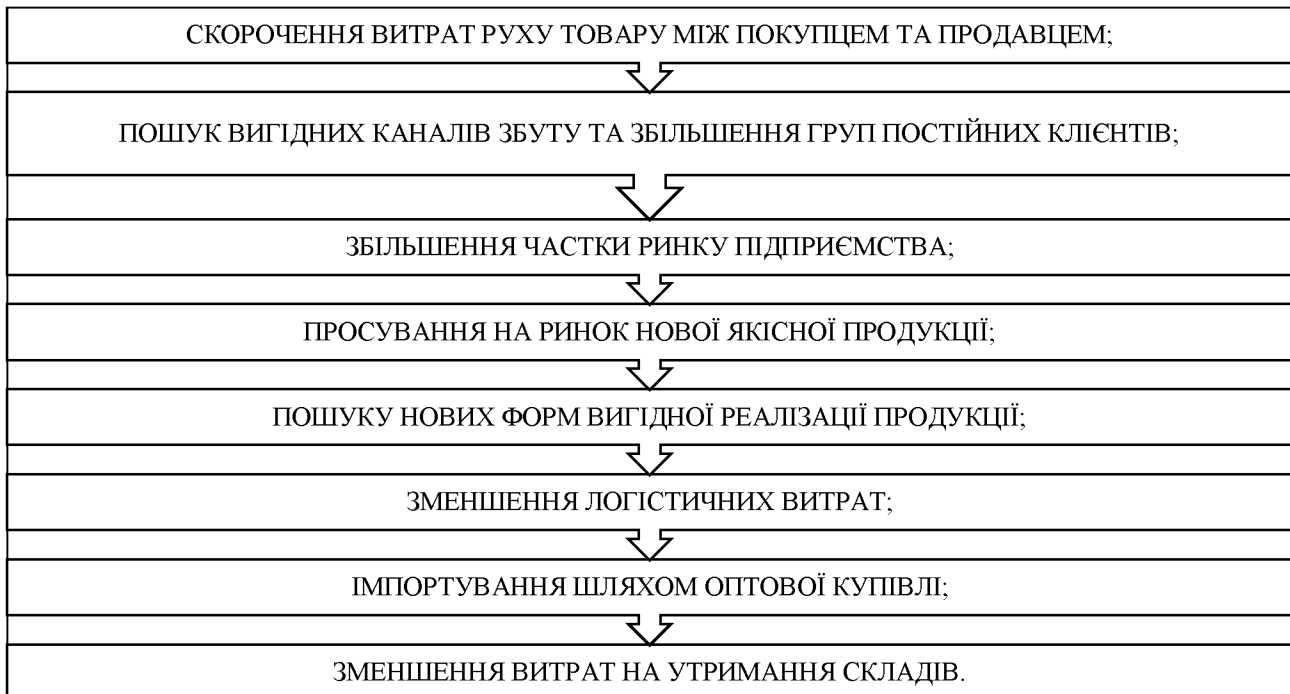
Складено за матеріалами [10]

Низький рівень фінансової стійкості, зумовлений недостатньою кількістю власного капіталу для забезпечення діяльності – є актуальною проблемою на внутрішньому ринку, тому сьогодні фахівці компаній розробляють та впроваджують план оптимізації структури капіталу, а саме створення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу

Товариство користується та нагромаджує лише нерозподілений прибуток, що є єдиним джерелом поповнення власного капіталу.

На підприємстві присутні наступні проблеми: необхідність залучення додаткових джерел, поліпшення ситуації стану підприємства та його платоспроможність, збільшення розміру резервного капіталу та нарощування нерозподіленого прибутку.

Напрямами вдосконалення управління міжнародною діяльністю, при зменшенні доходів представлені на рисунку 3.

**Рис. 3. Напрями зростання доходів підприємства**

У світовій практиці, управління чинниками впливу на діяльність, виступає процес розробки стратегій, котрі націлені на зменшення будь-яких помилок, збитків, загроз, що виникають.

Розроблення таких стратегій є трудомістким процесом, оскільки зовнішньоекономічна діяльність має специфічний характер, зокрема процес планування, виробництва та реалізації

здійснюється на широкому територіальному просторі, різною управлінською та економічною системою валютою тощо[6].

Стратегічне управління чинниками впливу передбачає виконання певних завдань, що представлені на рисунку 4.

1	• Підготовка плану заходів мінімізації та ліквідації чинників зовнішньоекономічної діяльності;
2	• Відповідно до розробленого плану, першочерговий аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності, та ризиків від господарської діяльності.
3	• Формування плану здійснення моніторингу прийнятих рішень щодо чинників;
4	• Оцінка ефективності розробленого плану мінімізації чинників впливу;
5	• Затвердження проекту стратегій ліквідації ризиків.

Рис. 4. Стратегічні завдання управління чинниками впливу.

Такий план повинен базуватись на трьох принципах:

1. Системність – комплексні заходи, щодо мінімізації ризиків.
2. Обґрунтованість – аргументовані заходи та дії управління факторами впливу;
3. Гнучкість – здійснення заходів з врахуванням постійної зміни ризиків [5].

При розробці будь-якої стратегії, першочерговим виступає аналіз сучасного стану підприємства на ринку, чого можна ще досягти та якими методами це зробити. З метою вивчення сильних, слабких сторін, загроз та можливостей використовують SWOT – аналіз, який дає змогу одночасно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища, та знаходити їх взаємозв'язок та залежність [6].

Таблиця 2

Матриця стратегічного виробу TOWS – аналіз

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості(O)	Сильні сторони і можливості (SO – стратегії)	Слабкі сторони і можливості (WO – стратегії)
Загрози(T)	Сильні сторони і загрози (TS – стратегії)	Слабкі сторони і загрози (TW – стратегії)

Таблиця 3

Матриця TOWS – SO – стратегії формат

Сильні сторони (S)	Можливості(O)	(SO – стратегії)
1. Поставка якісної імпорتنної продукції. 2. Високий рівень якості товарі. 3. Продаж довгострокових товарів. 4. Наявність ефективної логістики. 5. Наявність досвідченого людського капіталу 6. Відповідність міжнародним стандартам.	Розширення сфери торгівлі. Розширення асортименту та номенклатури. Створення постійного попиту. Впровадження інновацій. Створення електронного каталогу продукції. Зменшення імпорتنних витрат.	4-А. Розширення сфери торгівлі за рахунок наявної ефективної логістики, шляхом поставки якісної імпорتنної продукції. 1-В. Розширення асортименту та номенклатури товарів за рахунок імпортування якісної продукції. 2-Е. Створення електронного каталогу, за рахунок публікації якісних товарів. 3-С. Створення постійного попиту шляхом продажу довгострокових товарів, та за рахунок залучення електронного каталогу. 5-Ф. Зменшення імпорتنних витрат, шляхом залучення досвідченого людського капіталу при здійсненні ЗЕД

Отриманні результати при здійсненні SWOT- аналізу трансформуються у матрицю TOWS, яка складається із комбінації факторів SWOT- аналізу. Така комбінація при створенні стратегії

обрати правильний вектор розвитку діяльності компанії. Отож, наведемо, 4 варіанта стратегій для товариства.

Так, наприклад, SO – стратегія передбачає, що розширення сфери торгівлі за рахунок наявної ефективної логістики шляхом поставки якісної імпоротної продукції, розширення асортименту та номенклатури товарів за рахунок імпортування якісної продукції. Такі зміни позитивно вплинуть на випуск конкурентоспроможного товару та задовольнятимуть потреби покупців в країні.

Дана стратегія створюється з метою використання можливостей для посилення власних сильних сторін.

Таблиця 4

Матриця TOWS – TS – стратегії

Сильні сторони (S)	Загрози(T)	(TS – стратегії)
1. Поставка якісної імпоротної продукції. 2. Високий рівень якості товарі. 3. Продаж довгострокових товарів. 4. Наявність ефективної логістики. 5. Наявність досвідченого людського капіталу 6. Відповідність міжнародним стандартам.	Нестабільність національного та міжнародного економічного середовища. Зміна законодавства. Нестабільність валюти. Збільшення податкового тягаря. Поява подібних товарів на ринку. Падіння рівня платоспроможності.	1-д,с. Поставка на внутрішній ринок якісної імпоротної продукції, з метою успішного товарообору, для мінімізації відчуженості податкового тягаря та нестабільності валюти. 2,3,6-е. З метою пониження рівня ймовірності появи подібних товарів на ринку, необхідно підтримувати високий рівень якості довгострокових товарів, які мають відповідати міжнародним сертифікатам

Дана стратегія використовується шляхом застосування сильних сторін з метою мінімізації ймовірних загроз. TS – стратегія дозволяє з метою пониження рівня ймовірності появи подібних товарів на ринку, необхідно підтримувати високий рівень якості довгострокових товарів, які мають відповідати міжнародним сертифікатам. Дана стратегія дозволяє мінімізувати вплив зовнішнього середовища, через посилення сильних сторін, що позитивно впливатиме на господарську діяльність підприємства.

Таблиця 5

Матриця TOWS – WO – стратегії

Слабкі сторони (W)	Можливості(O)	(WO – стратегії)
1. Недосконалість ефективного маркетингу. 2. Відсутність рекламної кампанії. 3. Вузкий асортимент продукції 4. Невисокий маржинальний прибуток. 5. Підвищення ціни сировини на світовому ринку	А. Розширення сфери торгівлі. В. Розширення асортименту та номенклатури. С. Створення постійного попиту. D. Впровадження інновації. Е. Створення електронного каталогу продукції. F. Зменшення імпортних витрат.	1-В. За рахунок розширення асортименту та номенклатури товарів запроваджувати ефективний маркетинг. 2-Д. Впровадження інновацій шляхом створення рекламної кампанії 5-F/За рахунок зменшення імпортних витрат, компенсувати підвищення ціни на світовому ринку. 4-Е.Створення електронного каталогу дасть змогу підвищити маржинальний прибуток.

Таку стратегію застосовують з метою запобігання слабких сторін, шляхом використання власних можливостей.

Дану стратегію використовують з метою посилення слабких сторін, враховуючи ймовірні загрози, тобто на що необхідно звернути увагу, особливо у період настання кризи, щоб покращити конкурентну позицію на ринку.

Вище зазначенні стратегії дозволяють чітко окреслити кроки, які можуть бути зроблені для розвитку компанії та проблеми на які необхідно звернути увагу, для зменшення впливу із внутрішнього та зовнішнього середовищ, та ступінь впливу на стратегію розвитку підприємства.

Для підприємства такі стратегії є важливими, для всебічного розвитку та управління міжнародною діяльністю. Також, необхідно здійснювати систематизацію чинників впливу макросередовища та мікросередовища при здійсненні ЗЕД підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах імпоротної операції, що значно мінімізує ймовірність виникнення ризику.

Таблиця 6

Матриця TOWS – TW – стратегії

Слабкі сторони (W)	Загрози(T)	(TW – стратегії)
1. Недосконалість ефективного маркетингу. 2. Відсутність рекламної кампанії. 3. Вузький асортимент продукції 4. Невисокий маржинальний прибуток. 5. Підвищення ціни сировини на світовому ринку	a. Нестабільність національного та міжнародного економічного середовища. b. Зміна законодавства. c. Нестабільність валюти. d. Збільшення податкового тягаря. e. Поява подібних товарів на ринку. f. Падіння рівня платоспроможності.	4-f. Зростання загрози неплатоспроможності, як наслідок погіршення діяльності підприємства та його прибутку. 1,3-е. Поява подібних товарів на ринку, як наслідок неефективного маркетингу та вузького асортименту. 5-а. Підвищення ціни на сировину, товари, через нестабільний ста національного та міжнародного середовищ.

В умовах війни Офіс з розвитку підприємництва [9] здійснює підтримку бізнесу. За посиланням <https://business.diia.gov.ua/wartime> розміщено інформаційний розділ про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємців в умовах війни, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України.

Серед рекомендацій, щодо впровадження антикризової стратегії окреме місце займає питання зменшення витрат. З метою скорочення витрат пропонується:

– Відмінити або відтермінувати усі платежі, що не пов'язані безпосередньо з процесом реалізації;

– Відповідно до наявності наповнених фондів переглянути розмір заробітної плати (можливо хтось звільнився, хтось не може працювати 100% часу тощо) – збалансувати загальну картину;

– Переглянути витрати на офіс та орендовані потужності (площі, магазини, устаткування), провести перемовини з орендарем;

– Переглянути витрати на зв'язок; комунальні послуги

– Переглянути кредитні зобов'язання

– Переглянути рекламний та маркетинговий бюджети [10]

Окреме слід розглядати питання загальної корпоративної стратегії. Допільно перевизначити орієнтири компанії :

– Корпоративні цінності: задля чого зараз працюватиме компанія

– Визначити, що компанія може виробляти та продавати зараз

За ініціативою UA Anti-crisis [10] для рестарту бізнесу запропоновано чекліст, інструмент, який допоможе зібрати інформацію про ресурси, побудувати стратегію та зробити конкретні кроки для запуску бізнесу з метою скорішого відновлення економіки України. Інструмент розроблений ініціативою UA Anti-crisis від керівників українських компаній, які відновили роботу власного бізнесу й готові ділитись досвідом з метою скорішого відновлення економіки України. Ініціатива UA Anti-crisis створена учасниками освітніх програм розроблених та впроваджених Інститутом Маркетингу (Естонія) у партнерстві з Офісом з розвитку підприємництва та експорту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вище написане, можемо зробити висновок лише про створення комплексної системи управління міжнародною діяльністю на підприємстві. Оскільки успішна міжнародна діяльність полягає у повному забезпеченні внутрішньої організаційної структури на підприємстві, вивчення власних витрат, та вплив їх на прибуток, стимулювання до мінімального залучення позикового капіталу та мінімізація усіх ймовірних ризиків та передбачення їх в умовах контракту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Центр учбової літератури. 2017. 228 с

2. Белінська Я. В., Коляда О. В., Назаров М. І. Експортно-імпортні операції : навчальн. Посіб. Університет ДФС України, 2018 Ірпінь. С. 254

3. Мельник Ю.В. Конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства» ТНЕУ, Тернопіль. 2020. С.62 с.

4. Шталь Т.В., Бестужева С.В., Тишкевич С.С. Проблеми вдосконалення управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства . Економічна стратегія і перспективи розвитку

сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2017. Вип. 2 (26). 399 с.

5. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. Посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. С. 347

6. Скібіцький О. М., Матвєєв В. В., Шелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. Київ : Центр .учб. літ., 2016. 130 с.

7. Хачатрян В. В., Ткачук О. М., Менчинська О. М. Світові тренди просторового науково-технічного розвитку бізнес-процесів. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С.145-157.

8. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №1(290). С.210-214.

9. Онлайн-платформа для підприємців Дія.Бізнес: Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua>

10. Офіційний сайт «Ініціатива «UA Anti-crisis». Режим доступу: <https://anti-crisis.club/temi-konsultacy> (accessed 01 July 2022).

REFERENCES:

1. Kozak Yu. H. (2017), *Mizhnarodna ekonomika: v pytanniakh ta vidpovidiakh: pidruchnyk*. [International economy: in questions and answers: textbook]. Tsentr uchbovoi literatury. Ukraine.

2. Belinska Ya. V., Koliada O. V., Nazarov M. I. (2018), *Eksportno-importni operatsii* [Export-import operations]: textbook, Universytet DFS Ukrainy, Irpin, Ukraine.

3. Melnyk Yu.V.(2020), *Konspekt leksii z dystsypliny «Zovnishnoekonomichna diialnist pidpryemstva»* [External economic activity of the enterprise], TNEU, Ternopil. Ukraine.

4. Shtal T.V., Bestuzheva S.V., Tyshkevych S.S.(2017), *Problems of improving the management of international contractual activities of the enterprise. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh : zb. nauk. pr.*, [Economic strategy and prospects for the development of trade and services: coll. of science pr.], Kharkiv : KhDUKhT, Vyp. 2 (26). Ukraine. Pp.180-196.

5. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V.(2020) *Marketynh : navch. posibnyk*. [Marketing: textbook], Lviv : Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, Ukraine.

6 Skibitskiy O. M., Matvieiev V. V., Shchelkunov V. I., Podrieza S. M. (2016) *Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy : navch. posib.* [Strategic management of corporations: textbook], Kyiv : Tsentr .uchb. lit., Ukraine.

7. Khachatryan V. V., Tkachuk O. M., Menchynska O. M. (2020) *Svitovi trendy prostorovogho naukovotekhnichnogho rozvytku biznes-procesiv* [World trends in spatial scientific and technical development of business processes]. *Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation*, vol. 6, pp.145-157.

8.. Bokovets V.V., Davydiuk L.P. (2021), *Elektronna torhivlia yii znachennia dla rozvytku biznesu* [E-commerce and its importance for business development.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(290). S.210-214.

9. Diya. Business online platform for entrepreneurs: available at : <https://business.dia.gov.ua/> (accessed 01 July2022).

10. Official website of the "UA Anti-crisis" initiative. available at: <https://anti-crisis.club/temi-konsultacy> (accessed 01 July2022).

IMPROVING THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

Oksana MELNICHUK

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv State University of Trade and Economics

The purpose of the scientific article is reviewing of the theoretical and methodological foundations of the study of the international activity of the enterprise and the development of scientific and practical recommendations for improving the management of international activities in modern conditions. The authors' main views on improving the international activity of the enterprise are considered. To achieve the goal, the following methods were used: systemic approach - to generalize the main views of the authors on the specified problem; comparative - to compare the authors' positions on the researched issues; complex - for the development of strategic models of enterprise development. The study was conducted on the example of a business entity that imports products. An organizational and economic description of the enterprise's activity is provided. Directions for improving the organizational structure of the enterprise, taking into account the requirements of martial law, are proposed. In case of a decrease in income, directions for improving the management of international activities are outlined. Emphasis is placed on the need to develop strategies aimed at reducing any errors, losses, and emerging threats. To study strengths, weaknesses, threats, and opportunities, a SWOT analysis was carried out, which allows simultaneous analysis of the external and internal environment. The modified TOWS matrix was applied and 4 options of strategies for the company were considered. The informational section on state and donor programs, and private initiatives to support entrepreneurs, which will help preserve business, jobs and support the economy of Ukraine, was considered. The obtained results of the research can be used to restart the business in the conditions of martial law. It is proposed to use an online tool that will help to collect information about resources, build a strategy and take concrete steps to start a business with the aim of faster recovery of the economy of Ukraine.

Keywords. strategy, organizational structure, SWOT analysis, business support, restart.