

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ ТД «РІВЕР ОІЛ»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ 2020 року*

Студента групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
Хрустальов Максима Ярославовича

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В
(підпис)*

Науковий керівник:
Доктор економічних наук., проф.
Тарасюк М.В

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства	8
1.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ ТД «РІВЕР ОІЛ»)	24
2.1 Оцінка господарсько-правової засади функціонування ТОВ ТД «Рівер Оіл» та його загальна характеристика	24
2.2 Аналіз ефективності комерційної діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл"	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ТД «РІВЕР ОІЛ»)	41
3.1. Шляхи удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	41
3.2. Пропозиції по впровадженню прогресивних методів управління зовнішньою діяльністю підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл"	50
ВИСНОВКИ.....	62
РЕЗЮМЕ	64
RESUME.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Внутрішній ринок України не здатний забезпечити споживання всієї продукції, що пропонують виробники, тому підприємства змушені розширювати ринки збуту. Відповідно вони виходять на зовнішні ринки, де присутня сильна конкуренція зі сторони іноземних підприємств. Це спонукає українські підприємства до визначення стратегічних напрямів розвитку, удосконалення експортної діяльності, підвищення якості продукції, що дає змогу вітчизняним підприємствам досягати довгострокові конкурентні переваги.

Саме тому, ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій, забезпеченню економічної безпеки України.

Прискорення економічних процесів, їх гуманізація, динамічний розвиток і змістовні трансформації світової економіки визначають необхідність переосмислення місця та ролі підприємства як первинного відокремленого суб'єкта отримання економічних результатів.

Питання функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства широко висвітлені, насамперед, у зарубіжній науковій літературі. В Україні зазначеними проблемами займаються такі фахівці, як Білий В., Губенко В., Завьялов П., Кредисов А., Лозенко А., Павленко Ф., Щербак В., Яковлев А., Якубовський М. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є наукове та практичне вирішення проблеми забезпечення результативності діяльності підприємств у поточних і перспективних умовах, а також визначення основних шляхів покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі цілі:

- дослідити розвиток зовнішньоекономічних відносин підприємства;
- визначити основні процеси виходу підприємства на зовнішній ринок;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ ТД «Рівер Оіл»;
- провести аналіз ефективності системи управління зовнішньоекономічних відносин;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю і розвитком підприємства за результатними критеріями на прикладі ТОВ ТД «Рівер Оіл»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів визначення та системного забезпечення результативності діяльності підприємств з використанням інформаційно-інноваційних чинників і споживчо-орієнтованого менеджменту.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становить сукупність гносеологічних підходів, логічних законів побудови висновків, загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що безпосередньо зумовлені поставленою метою та завданнями дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці (монографії, статті, тези, результати досліджень), офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, документи інших органів виконавчої влади, періодичні видання та щорічники міжнародних організацій, публічні звіти підприємств, їх об'єднань, основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, експертні опитування, практичні рекомендації щодо планування та організації експортної діяльності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в визначенні шляхів удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблені шляхи удосконалення системи ЗЕД, що будуть впроваджені на підприємстві ТОВ ТД «Рівер Оіл»

Структура й обсяг дипломної бакалаврської роботи. Дипломна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки комп’ютерного тексту, вона містить 12 таблиці і 6 рисунків, список використаних джерел із 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Розвиток ринкових відносин, що супроводжується підвищенням відкритості економіки країни, появою потужного недержавного сектора, товарного змісту внутрішніх ринків, неминуче призводить до інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків між вітчизняними господарюючими суб'єктами та іноземними партнерами.

Зовнішньоекономічна діяльність являє собою процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків. Поняття зовнішньоекономічної діяльності в даний час найбільш прийнятно до зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання [20].

Пов'язано це з результатом реформування зовнішньоекономічної сфери, в результаті якої: роль держави у зовнішньоекономічній діяльності докорінно змінилася. Під зовнішньоекономічною діяльністю держава виступає в основному регулятором цієї діяльності, на відміну від його ролі при здійсненні міжурядових економічних зв'язків, де воно є безпосереднім суб'єктом цих зв'язків; центром зовнішньоекономічної діяльності стають суб'єкти господарювання, а сама зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в основному на рівні виробничих структур (фірм, організацій, підприємств) з повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для експортно-імпортової угоди, у визначенні ціни і вартості контракту, обсягів і термінів поставок. Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні держави, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міждержавних основ співробітництва, створення правових, торговельних і політичних

механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньо-економічних зв'язків [14].

Підприємством є господарюючий суб'єкт, який на основі використання економічних ресурсів виробляє і реалізує товари, виконує роботи, надає послуги.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом і імпортом товарів і послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні підприємства зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами. Зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною всієї роботи більшості підприємств України. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає підприємству нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва та свобода у прийнятті рішень для здійснення своїх виробничих завдань. Для українських підприємств це такі завдання, як: [3]

- вільний вибір виробничих ресурсів з опорою на можливості світового ринку;
- свобода вибору напрямків і форм реалізації виробленої продукції з максимальною прибутковістю;
- свобода вибору виробничого партнера по кооперації, в найбільшій мірою відповідає економічним інтересам підприємства;
- свобода вибору шляхів і можливостей підвищення технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності виробленої продукції, зміцнення експортного потенціалу;
- включаючись в міжнародну кооперацію виробництва, підприємство стає учасником міжнародного відтворювального процесу як єдиного цілого, окремі елементи якого взаємопов'язані і взаємозалежні. Це створює основу для економічної стабільності окремих його ланок.

Відмінності зовнішньоекономічної діяльності підприємства від внутрішньогосподарської полягають в тому, що зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність [16].

Законодавством України зумовлено, що підприємствам дозволено самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Підприємство самостійно визначає вид своєї діяльності і приймає рішення щодо виконання поставлених завдань. Критерієм вибору тієї чи іншої правової форми зовнішньоекономічної діяльності є економічні можливості і потреби підприємства.

Підприємство може здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони не заборонені законом і відповідають цілям, передбаченим у статуті.

Всі підприємства - виробники конкурентоспроможної продукції мають право на самостійне здійснення експортно-імпортних операцій. У зв'язку з цим у господарській діяльності будь-якого виробника, що виходить на зовнішній ринок, істотну роль може грати зовнішньоторговельна діяльність. Вихід на зовнішній ринок підприємства можуть здійснювати як самостійно, так і через зовнішньоторговельні організації-посередники. Ці організації, як правило, реалізують продукцію дрібних і середніх фірм на світовому ринку, але до їх послуг можуть вдаватися і великі підприємства.

Зовнішньоторговельні організації надають і інші посередницькі послуги, наприклад: кредитування покупців, укладання контрактів з транспортними і страховими компаніями, посередництво в платіжних операціях та інші [21].

В даний час більше половини світового товарообігу здійснюється через фірми-посередники. Їхнє залучення переслідує цілі підвищення ефективності

зовнішньоторговельних операцій, використання кон'юнктури, надання необхідних торговельних послуг.

Таким чином, будь-яке підприємство, що виходить на світовий ринок, може самостійно здійснювати зовнішньоторговельну діяльність, утворюючи при цьому власні зовнішньоторговельні фірми, які можуть створюватися на загальному балансі підприємства або на самостійному балансі з правом юридичної особи. Або підприємство може вдаватися до послуг посередницьких організацій, у разі невеликого обсягу випуску продукції.

Критерієм вибору способу виходу на світовий ринок служить мінімізація витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, підприємству необхідно мати інформацію про валютно-фінансових, правових аспектах виходу на світовий ринок, кон'юнктуру світового ринку, системі цін і визначати ефективність здійснення експортно-імпортних операцій.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на основі контракту. Зовнішньоекономічний контракт містить кілька розділів, розташованих у певній послідовності. При цьому кожен контракт має певні юридичні атрибути, без наявності яких він втрачає правову силу, і права, з нього випливають, не можуть бути захищені. Зовнішньоекономічний контракт повинен містити повне офіційне найменування сторін та їх юридичні адреси, повне ім'я та прізвище особи, що представляє організацію, його посаду, а також вказівку, на підставі чого здійснюється представництво.

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності в більшості країн є зовнішньоторговельна діяльність - обмін виробленої продукції, робіт, послуг між учасниками зовнішньоекономічної діяльності шляхом проведення різного роду міжнародних комерційних (зовнішньоторговельних) операцій. Завершенням даних операцій є комерційні зовнішньоторговельні операції.

Класифікація міжнародних комерційних (торгових) операцій наведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація зовнішньоторговельних операцій

Ознака класифікації	Види зовнішньоторговельних операцій
За напрямками	Експортні, імпортні, реекспортні, реімпортних
По об'єкту	Купівля-продаж товарів, купівля-продаж послуг, купівля-продаж науково-технічної продукції
За методом торгівлі	Прямі, непрямі (через посередників)
За формою розрахунків	Грошова форма, зустрічна компенсаційна торгівля

Джерело : створено автором

Зовнішньоторговельні операції, перш за все, класифікуються на експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт.

Експорт - це продаж та вивезення за кордон продукції, товарів, іншого майна, робіт, послуг іноземним покупцям (контрагентам);

Імпорт - це купівля та ввезення іноземних товарів (робіт, послуг) в іноземних постачальників для подальшої реалізації їх на внутрішньому ринку або споживанні підприємством - імпортером.

Реекспорт - це вивіз за кордон раніше ввезених товарів, не зазнали в реекспортуються країні ніякої переробки. Реімпорт передбачає ввезення з-за кордону раніше вивезених товарів, не зазнали там переробки.

Виходячи, з об'єкта зовнішньоторговельних операцій виділяють: операції купівлі - продажу товарів; операції купівлі-продажу послуг; операції купівлі - продажу науково-технічної продукції.

Купівля - продаж товарів при більш детальному розгляді включає в себе купівлю - продаж продовольчих і непродовольчих товарів, купівлю-продаж машин, устаткування. За ступенем готовності товарів до продажу; постачання готової продукції, комплектуючих, сировини.

Купівля-продаж послуг включає в себе широке коло послуг: надання виробничо-технічних послуг, орендні операції (в тому числі лізинг), надання соціальних послуг (у тому числі, міжнародний туризм), операції купівлі-продажу інформації та надання консультативних послуг (юридичні, бухгал-

терські, консалтингові, з управління та адміністрування), транспортно-експедиторські та транспортні послуги, послуги в сфері страхування, банківські [1].

Зовнішньоторговельні операції купівлі - продажу науково-технічної продукції являють собою купівлю-продаж прав на користування винаходами, промислових зразків, ліцензій, ноу-хау. За методом торгівлі, розрізняють: операції, що здійснюються безпосередньо між виробником і споживачем; операції, що здійснюються з використання посередницьких фірм.

У якості посередників можуть виступати комісіонери, консигнатора, дистриб'ютори, агенти, брокери, дилери.

Суть діяльності комісіонерів зводиться до того, що вони зобов'язуються за дорученням іншої сторони (комітента) укласти угоди від свого імені, але за рахунок комітента. Комісіонери не відповідають за виконання умов контракту продавцями і покупцями, якщо це не передбачено договором. У договорі комісії обумовлюються ціни, територія реалізації, умови платежів і розрахунків, порядок виплати винагороди.

Різновидом комісії є консигнація, коли експортери, іменовані консигнанта, поставляють товари на склад імпортерам (консигнатора) для реалізації протягом певного часу. Консигнатор розраховується з власником товарів у міру їх реалізації, але не продані до зазначеного терміну товари повинні бути повернуті консигнанту або ж частково викуплені консигнатором.

Дистриб'ютори в порівнянні з іншими посередниками займаються продажем товарів від свого імені і за свій рахунок. Посередницькою діяльністю займаються також і прості агенти, які сприяють укладенню договорів або оформляють їх самі від імені експортерів та імпортерів. Діяльність агентів ґрунтується на агентських угодах між торговими агентами і замовниками, іменованими принципалами.

З брокерами полягає проста угода, за якою він не виступає стороною угод. На ряд посередницьких послуг брокерів потрібний спеціальний дозвіл, або ліцензія (операції з цінними паперами). Широке поширення отримала і

торгівля через торгові доми, міжнародні товарні біржі, яка є по суті також торгівлею через посередників. Формами міжнародної торгівлі змагального типу виступають аукціонна торгівля і міжнародні торги.

Поряд зі звичайними експортно-імпортними операціями з реалізації товарів, робіт, послуг, кожна з яких завершується отриманням або сплатою грошової суми за експортний чи імпортний товар, в практиці зовнішньоекономічної діяльності широке розповсюдження отримала зустрічна компенсаційна торгівля.

Зустрічна торгівля - це зовнішньоторговельні операції, при яких в контрактах фіксуються тверді зобов'язання експортерів і імпортерів зробити повний або частково збалансований обмін товарів. Зустрічні зовнішньоторговельні операції поділяються у свою чергу на:

- Товарообмінні операції на безвалютній основі - передбачають оплату поставок продукції в натуральній формі, коли продаж товару одночасно ув'язується з набуттям іншого товару і розрахунки в грошовій формі, не проводяться;
- Торгові компенсаційні операції на грошовій основі - передбачають участь експортера в реалізації товарів, пропонувані імпортером на грошовій основі;
- Промислові компенсаційні операції - при даній формі зустрічна торгівля є частиною промислового співробітництва і передбачає, зокрема, що постачання обладнання для спорудження об'єктів будуть оплачуватися зустрічними поставками товарів, вироблених з його допомогою.

У свою чергу товарообмінні операції на безвалютній основі діляться на:

- Бартерні операції (коли проводиться обмін двох товарів, оформлений одним контрактом, на основі світових цін);
- Пряму компенсацію (передбачає обмін не двома, а кількома товарами протягом певного періоду часу).

Виходячи з часу здійснення, товарообмінні угоди можуть бути короткостроковими і з тривалими термінами виконання. Зустрічні компенсаційні операції на грошовій основі діляться на: короткострокову компенсацію; зустрічні закупівлі; операції типу «офсет»; операції типу «світч»; авансові закупівлі.

При зустрічних закупівлі експортер зобов'язується закупити товари в імпортера, складові за вартістю певний відсоток від його власної поставки. При цьому основна відмінність даної операції від короткострокової торгової компенсації на грошовій основі в тому, що при зустрічних закупівлі платежі за первісною і зустрічної постачання здійснюються незалежно один від одного.

При операціях типу «офсет» передбачається добровільна, джентльменська угода закупити товари в імпортера на суму, що становить певну частку від експортної поставки, причому ця сума часто перевищує суму поставки.

При угодах «світч» відбувається передача експортером своїх фінансових зобов'язань по зустрічній закупівлю товару третій стороні.

При авансових закупівлі експортер, зацікавлений у продажу своїх товарів певному партнеру, спочатку заповує у нього будь-яку продукцію, тобто експортна та імпортні операції тут змінюються як би місцями.

Зовнішньоекономічна діяльність включає в себе також вивезення капіталу в різних формах. Під вивезенням капіталу розуміється переміщення за кордон вартості в грошовій або товарній формах з метою отримання прибутків чи досягнення інших цілей. Вивіз капіталу може здійснюватись: у формі позичкового капіталу; у підприємницькій (продуктивної) формі.

Вивіз позичкового капіталу здійснюється у вигляді зовнішніх позик, кредитування зовнішньоторговельних постачань, вкладів в іноземні банки. Підприємницький капітал у свою чергу може виступати у вигляді:

- Портфельних інвестицій - капіталовкладень, які не пов'язані з прямим контролем над закордонними підприємствами, а реалізуються шляхом купівлі цінних паперів (зазвичай не більше 25% акціонерного капіталу) іноземними компаніями;

- Прямих інвестицій - утворення власних компаній, а також вкладення в іноземні підприємства, які становлять не менше 25% статутного капіталу.

Підприємницький капітал означає організацію за кордоном філій, спільних підприємств за участю місцевого капіталу.

Спільні підприємства у зовнішньоекономічній діяльності - це, перш за все, підприємства з участю іноземного капіталу.

Крім підприємств з участю іноземного капіталу вивіз капіталу в інвестиційній сфері може здійснюватися у формі іноземних підприємств на території приймаючої країни без участі національного капіталу.

Вивезення національного капіталу за межі країни передбачає таку його форму, як організацію за кордоном зарубіжних підприємств.

У виробничій та інвестиційній сфері, крім традиційно сформованих форм зовнішньоекономічної діяльності у вигляді організації спільних, іноземних підприємств та ін, набирають останнім часом чинності нові організаційні форми зовнішньоекономічної діяльності у вигляді вільних економічних зон, транснаціональних (міжнародних) фінансово-промислових груп [4].

В економічній теорії та практиці вільні економічні зони як організаційні структури розглядаються з двох позицій. У першому випадку, під вільними економічними зонами розуміється конкретна, визначена територія, з точно визначеними адміністративними кордонами та спеціальним правовим режимом, що включає пільгові умови господарської та іншої діяльності [6].

З точки зору спеціалізації, незважаючи на різноманітність, можна умовно виділити наступні типи ВЕЗ:

- Зони вільної торгівлі (порти, транзитні зони, безмитні і митні склади).
- Зони вільної торгівлі є обмежену територію, яка розглядається поза митної території держави, діяльність якої базується на пом'якшення чи скасування мит і експортно-імпортного контролю над товарами, які надходять в зону.

- **Експортні промислові зони.** Діяльність даних зон орієнтована на виробництво експортної продукції шляхом залучення зарубіжних інвестицій в експортні галузі. Експортні промислові зони являють собою частину території держави, яка має певні адміністративні кордони і підготовлену для промислового освоєння.
- **Банківські та страхові зони.** У цих зонах створюються особливі умови для банківського (відміна мінімальних резервів, приписів розміру власного капіталу, ставки відсотка), страхового (скасування обмежень у сфері страхування) капіталу, що полегшує доступ до міжнародних фінансових ринків і ресурсів.
- **Технологічні зони** представляють собою регіональну систему спільного підприємництва, засновану на синтезі капіталовкладень у фундаментальні і прикладні дослідження з метою створення нових технологій та зразків промислової продукції.
- **Комплексні зони.** Включають в себе елементи всіх перерахованих вище зон і покликані вирішувати цілий блок соціально-економічних, фінансових та інших проблем.
- **Фінансово-промислові групи** представляють собою форму інтеграції фінансового, промислового і торгового капіталу за допомогою системи участі в акціонерному капіталі або довгострокових угод про постачання.

На відміну від інших форм інтеграції та організації виробництва (концернів, трестів, холдингів і т.д.), фінансово-промислові групи об'єднують під контролем головної компанії юридично і господарсько-самостійні фірми і підприємства, що належать до різних галузей економіки, - банки, страхові компанії, пенсійні фонди та інші фінансово-кредитні установи, а також промислові, торгові, будівельні і транспортні компанії.

Особливістю фінансово-промислових груп є наявність в їх структурі банківського та іншого фінансового капіталу, а також докорінну зміну їх ролі в діяльності групи. У фінансово-промислових груп фінансовий, у тому числі і

банківський капітал, функціонально залучений у сферу діяльності групи промислових, торгових та інших підприємств, причому кредитна політика банківського та іншого фінансового капіталу підпорядкована завданням реалізації стратегії розвитку всієї групи.

1.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Вихід на зовнішній ринок завжди пов'язаний з початком нової конкурентної боротьби. Так, якщо з існуючими партнерами у підприємства вже налагодженні зв'язки та система постачання, то співпрацю з майбутніми партнерами потрібно чітко продумати з урахуванням регіональних особливостей, адже всі країни відрізняються між собою за рівнем попиту на той чи інший товар.

В умовах високої насиченості, а інколи перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник) змушений вести жорстку боротьбу за переваги споживачів, що надається лише найбільш конкурентоспроможним товарам. Тобто таким, які на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняють більше потреб, на більш високому рівні, ніж товари конкурентів. Зростаючий інтерес до якості, що викликаний посиленням конкурентної боротьби на всіх без винятку світових ринках, ставить цілком конкретні завдання перед виробниками продукції. В наш час, покращити якість означає підвищити конкурентоспроможність своїх товарів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то тут, перш за все, доцільно визначити ті країни, що є привабливими для подальшої співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та виділити перспективні напрями розвитку. Головною метою має бути ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, економічного середовища країни, куди буде здійснюватись проникнення, а також необхідно враховувати політико-правові та культурні особливості її середовища [5].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати [11].

Дана стратегія має розроблятися з урахуванням таких факторів:

- визначення чітких цілей виходу на новий ринок;
- розмір та потенціал зарубіжного ринку;
- проблеми, які можуть виникнути через реалізацію відповідного продукту на новому ринку;
- поширеність товару за кордоном та оцінка можливостей подальшого співробітництва;
- кон'юнктура ринку, наявність конкурентів, товарів-аналогів тощо.

Також важливим фактором удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є оцінка та аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Слабкі сторони дадуть змогу підприємству визначити небезпеку зі сторони зовнішнього оточення, а сильні сторони – використовувати можливості зовнішнього середовища. Зазвичай, для цього здійснюється SWOT-аналіз підприємства, що надає оцінку можливостей і загроз діяльності на зовнішньому ринку.

Активне застосування заходів щодо стимулювання збуту на сьогодні є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців.

Стимулювання сприятиме збільшенню обсягів продажів за короткий період, виведенню товару на новий ринок, підтримці інших інструментів просування. Варто підкреслити, що стимулювання збуту виявляється найефективнішим при використанні його в сполученні з рекламою.

Фахівці зазначають, що якщо підприємство прагне впроваджувати ефективну зовнішньоекономічну політику, то доцільно, насамперед, удосконалювати маркетингову складову своєї діяльності. Для цього потрібно здійснювати найбільш ефективні, з точки зору експертів, маркетингові заходи. Зокрема, до них відносяться:

— Direct Mail — розсилка потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства (перелік послуг з цінами на них) у вигляді ділових пропозицій. В межах діяльності менеджерів планується відвідування ними підприємств, що отримали ділові пропозиції по електронній та звичайній пошті, з метою отримання попередніх замовлень.

Менеджери, в такому випадку, виконують роль посередників між підприємством та замовниками, роблячи акцент на тих вигодах, які принесе клієнту укладання довготривалого договору з їх підприємством. Фахівці зазначають, що даний спосіб приваблення клієнтів є досить ефективним для виявлення потенційних замовників, а також для налагодження комерційних зв'язків, збору інформації про споживачів, інтересу до запропонованого товару тощо.

— Заочна участь у майбутніх закордонних виставках. Заочна участь у виставках передбачає розповсюдження реклами матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам виставки. Інформація про підприємство знаходиться на інформаційних стендах організаторів, у довіднику виставки, на стійках реєстрації тощо.

Такий спосіб участі у професійних закордонних виставках є найбільш прийнятним для невеликого підприємства. Справа в тому, що вартість заочної участі у міжнародних виставках значно нижча, ніж стаціонарна, і повністю виправдовує затратені на неї кошти.

— Пошук та стимулювання посередників, оптових покупців, дилерів.

Організація дистриб'юторської мережі або створення спільного підприємства за кордоном здаються привабливими, але ускладнюються проблемами з вибором партнера, завищенням цін (витрати з дистриб'ютора переносяться на кінцевого споживача), розбіжностями в стратегічних цілях із новим партнером, проблемами в розподілі прибутків (у разі утворення спільного підприємства).

Однак, якщо підприємство вирішило придбати інше підприємство для проникнення на зовнішній ринок, або створити спільне підприємство, то в

довгостроковій перспективі це надасть змогу легше зайняти певну ринкову нішу.

Отже, щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств необхідно: [13]

- проаналізувати динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- дослідити раціональність використання ресурсів, заінтересованість у продукції підприємства на зовнішньому ринку;
- комплексно дослідити проблеми підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- виявити перспективні напрями удосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на рівні підприємства;
- удосконалити організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідити ефективність та переваги такої співпраці;
- проаналізувати методики аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції.

Як видно, спектр можливих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досить широкий. Однак, підприємству необхідно серед різноманіття можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків відібрати саме ті напрями, які є найбільш реальними та досяжними.

При цьому слід виділити ряд критеріїв, яким мають відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Такими критеріями є: збільшення обсягів виробництва, забезпечення зростання надходжень валютної виручки, прискорення оборотності оборотних коштів, посилення конкурентних

позицій на обраних ринках та у вибраних регіонах, скорочення витрат на виробництво продукції.

Найголовнішими критеріями ефективності вибору того чи іншого шляху вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають стати збільшення рентабельності виробництва і реалізації продукції, а також зростання прибутку. Оскільки, саме прибуток є основним кінцевим результатом усіх напрямків фінансово-господарської діяльності та основним джерелом фінансових ресурсів підприємства. Стратегія ЗЕД – це напрям економічної стратегії, в якій розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [18].

Для стратегії ЗЕД існують відмінні характеристики. У праці «Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація» С.В. Косенко виділяє певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Першою з них є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства:– внутрішнє середовище враховує економічне положення підприємства за всіма видами ресурсів, підприємству необхідно бути впевненим у своїй ресурсній базі, завдяки якій можливо успішно реалізувати свою стратегію.– взаємозв'язок із зовнішнім середовищем враховує загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція. Необхідно враховувати специфіку продукції та особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство. Стратегія ЗЕД враховує потенціал підприємства на ринку та нерозривно пов'язана з конкурентною стратегією. Друга особливість є комплексність.

Комплексність є обов'язковим зв'язком з іншими видами стратегії підприємства, а саме з конкурентною та функціональною. Третьою особливістю зовнішньоекономічної стратегії взаємозв'язок з ієрархічністю стратегії.

Отже, підприємство, для якого ЗЕД не є пріоритетним напрямом діяльності, але є важливим, необхідно виділити в рамках структури певні організаційні одиниці, які будуть здійснювати реалізацію експортно-імпортних операцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕ- КОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ ТД «РІВЕР ОІЛ»)

2.1 Оцінка господарсько-правової засади функціонування ТОВ ТД «Рівер Оіл» та його загальна характеристика

Товариство з обмеженою відповідальністю ТД "Рівер Оіл", створене з ініціативи провідних фахівців України в сфері безпечного перевезення специфічних вантажів.

Товариство надає послуги з перевезення небезпечних вантажів: дизельного палива, авіаційного палива та інших нафтопродуктів.

Юридична адреса: Київ, вул. Ракетна, б. 24.

Рік заснування: 2013 р.

Кількість працівників: 10 осіб

Власник на 06.09.2018 (Бублик Руслан Сергійович), внесок — 100 000 грн, 100%

Діяльність підприємства (Галузі по КВЕД):

1. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Цей клас включає:

- експедицію вантажів;
- організацію перевезень залізничним, автомобільним, водним або авіаційним транспортом;
- організацію групових або індивідуальних відправлень вантажів (у т.ч. вивіз і доставку вантажів, а також компонування партій);
- видачу й одержування транспортної документації та накладних;
- вантажно-розвантажувальні роботи, наприклад, тимчасове пакування задля збереження вантажу під час транзитних перевезень, перепакування, вибіркового контролю та зважування вантажу тощо.

Щодо конкурентів підприємства ТОВ ТД «Рівер Оіл», то можна виділити такі компанії як :

- Trans Atlas – займаються багатотонними та малогабаритними перевезеннями, мають в своєму спектрі послуг рефрижираторні перевезення, що забезпечує перевезення вантажу зі зберіганням оптимальної температури вантажу [30].
- ТК SAT – надає логістичні послуги, здійснює вантажоперевезення по Україні і Європі, експрес-доставку документів і посилок, а також термінове перевезення вантажів до 20 тон, має також досить великий спектр послуг з доволі вигідними умовами та тарифами [28].
- Aurora Trans – організовує доставку вантажів по Україні, Європі, та країнам СНД та Азії [27].
- LKW Walter – транспортна організація у сфері європейських перевезень комплектних вантажів, що означає залізниця-вантажівка і фідерне перевезення [29].

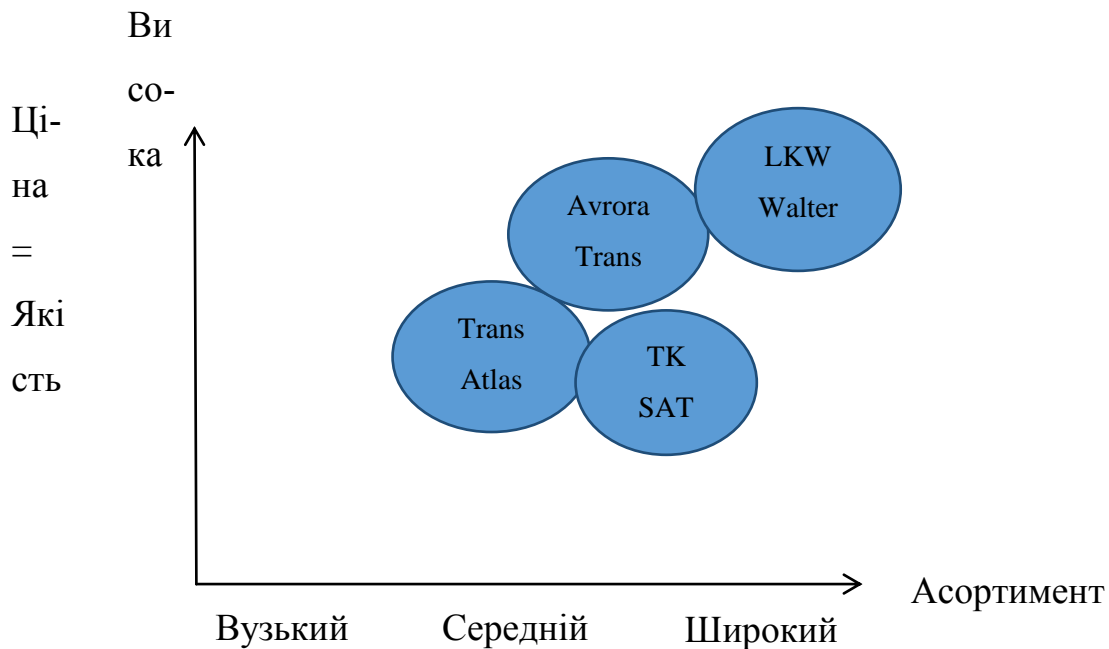


Рис. 2.1 Карта стратегічних груп

Джерело : створено автором

Організаційна структура управління ТОВ ТД "Рівер Оіл" – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Організаційна структура управління ТД "Рівер Оіл" уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції [9].

На рис. 2.2. наведено організаційну структуру управління ТОВ ТД "Рівер Оіл".

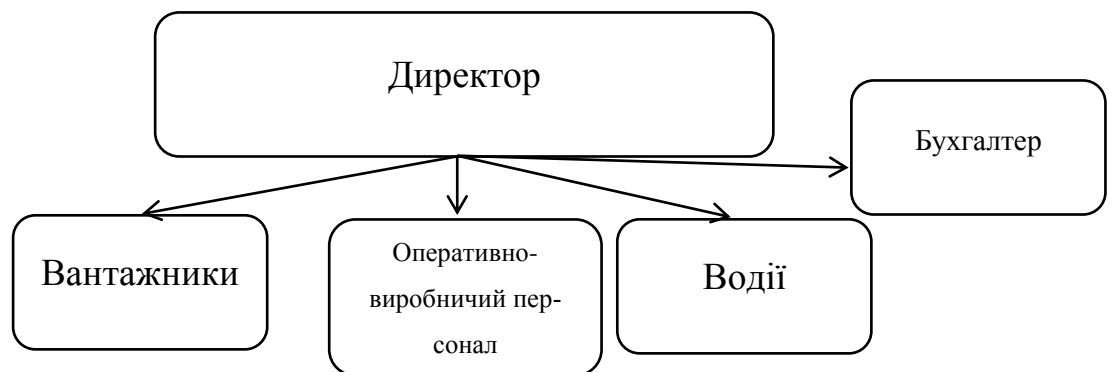


Рис.2.2. Організаційна структура управління ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Джерело : створено автором

На підприємств ТОВ ТД "Рівер Оіл" лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням [7].

Основна ознака лінійної організаційної структури - наявність виключно лінійний зв'язків.

Переваги такого типу структури це:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;

- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Кадрове планування на ТОВ ТД "Рівер Оіл" - це система підбору кваліфікованих кадрів, яка дозволяє забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць.

Основними принципами роботи ТОВ ТД "Рівер Оіл" є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємницької діяльності.

З огляду на сучасне економічне становище в Україні, в контексті сталого розвитку та задля покращення якості життя, ТОВ ТД "Рівер Оіл" працює в інтересах власників та колектива, в тому числі шляхом інформування та надання безкоштовної консультаційної допомоги перевізникам небезпечних вантажів всіх форм власності, а також співпраці з міжнародними організаціями.

Проведемо діагностику складу основних фондів ТОВ ТД "Рівер Оіл" табл.2.1 – 2.2.

Таблиця 2.1

Склад і структура основних фондів ТОВ ТД "Рівер Оіл" в 2017 р.

Показник	01.01.2017р.	31.12.2017	Зміни за 2017р.
----------	--------------	------------	-----------------

Продовження таблиці 2.1

	сума, тис. грн	сума, тис. грн	сума, тис. грн
1	2	3	4
1. Виробничого призначення:	29776,4	128573,4	98797
будівлі та спо- руди	15778,9	53617,6	37838,7
машини та об- ладнання	8080,3	32997,5	24917,2
транспортні за- соби	4071,9	8109	4037,1
земельні ділян- ки	827,1	1023,2	196,1
інші	1018	5825,9	4807,9
2. Невиробничо- го призначення:	2035,9	6377,4	4341,5
Усього	61588,5	236524	174935,5

Загальна вартість основних фондів підприємства з 2016 по 2017 роки збільшується на 61588,5 тис.грн , а з 2017 по 2018 роки спостерігається тенденція до збільшення на 174935,5 тис.грн.

Таблиця 2.2

Склад і структура необоротних активів ТОВ ТД "Рівер Оіл" в 2018 р.

Показник	01.01.2018р.	31.12.2018р.	Зміни за 2018р.
	сума, тис. грн	сума, тис. грн	сума, тис. грн
1	2	4	6

Продовження таблиці 2.2

1. Виробничого призначення:	298573,45	261217,64	-37355,81
будівлі та споруди	143617,61	134056,78	-9560,83
машини та обладнання	79997,53	72820,97	-7176,56
транспортні засоби	38109,06	36134,65	-1974,41
земельні ділянки	11023,28	8275,11	-2748,17
інші	25825,97	9930,13	-15895,84
2. Невиробничого призначення:	16377,45	14619,36	-1758,09
Усього	314950,90	275837,00	-39113,90

Частка основних фондів виробничого призначення змінюється з 298573,45 в 2017р. та до 261217,64 в 2018р.

Частка основних фондів невикористаного призначення змінюється з 16377,45 в 2017р. та до 14619,36 в 2018р.

В таблиці 2.3 представлено основні показники, за допомогою яких можливо оцінити ефективність використання основних засобів підприємства.

Фондовіддача підприємства зменшилась в 2017р. на 0,5, а в 2018р. зросла на 0,04.

ТОВ ТД "Рівер Оіл" має своєчасно вирішувати проблеми використання основних фондів: модернізувати їх, усувати простої, збільшувати рівень фондоддачі та продуктивності роботи устаткування, що дасть можливість збільшити обсяг виробництва та ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують ефективність використання основних фондів ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Показники	01.01.2017	31.12.2017	31.12.2018	Відхилення за	
				2017р.	2018р.
Коефіцієнт придатності (станом на кінець року)	0,57	0,93	0,81	0,36	-0,12
Коефіцієнт зносу (станом на кінець року)	0,43	0,07	0,19	0,03	0,12
Коефіцієнт оновлення	0,10	0,15	0,11	0,05	-0,04
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,20	0,15	0,15	-0,05
Фондовіддача, грн/грн	0,56	0,06	0,10	-0,50	0,04
Фондомісткість, грн/грн	1,78	16,52	10,21	14,74	-6,31

Динаміка складу і структура оборотних активів ТОВ ТД "Рівер Оіл" в 2017-2018рр. наведена в табл. 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Склад і структура оборотних активів ТОВ ТД "Рівер Оіл" в 2017 р.

Показник	01.01.2017 р.		31.12.2017 р.		Зміни за 2017р.	
	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	за структурою, %
II. Оборотні активи						
Запаси	331,78	42,37	301,62	34,69	-301,6	-7,68
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	42,4	0,54	187,2	2,15	144,8	1,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	98,6	1,26	509,8	5,86	411,2	4,60
з бюджетом	25,8	0,33	165,1	1,90	139,3	1,57

Продовження таблиці 2.4

Інша поточна дебіторська заборгованість	79,1	1,01	221,2	2,54	142,1	1,53
Гроші та їх еквіваленти	4071,2	51,99	4432	50,98	360,8	-1,02
Витрати майбутніх періодів	46,9	0,60	48,5	0,56	1,6	-0,04
Інші оборотні активи	148,2	1,89	113,7	1,31	-34,5	-0,58
Усього за розділом II	7830	100,0 0	8693,7	100,00	863,7	0,00

На основі інформації таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки:

- вартість запасів протягом 2017 р. зменшилась на 301,6 тис.грн.
- вартість дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги протягом 2017 р. збільшилась на 144,8 тис.грн.
- обсяг грошових коштів протягом 2017 р. збільшився на 360,8 тис.грн.
- загальна вартість оборотних активів протягом 2017 р. збільшилась на 863,7 тис.грн.

В структурі оборотних активів спостерігались наступні зміни:

- частка запасів в структурі активів підприємства зменшилась на 7,68%;
- частка дебіторської продукції за товари в структурі активів підприємства збільшилась на 1,61%;
- частка грошових коштів зросла в структурі активів підприємства зменшилась на 1,02%.

Аналіз складу і структура оборотних активів ТОВ ТД "Рівер Оіл" у 2018 р. проведено в табл.1.5

На основі інформації таблиці 1.5 можна зробити наступні висновки:

- вартість в запасів протягом 2018 р. збільшилась на 189,7 тис.грн., або на 6,29%;

– вартість дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги протягом 2018 р. зменшалась на 46,1 тис.грн, або на 24,63%;

– обсяг грошових коштів протягом 2018 р. зріс на 274,3 тис.грн, або на 6,19%;

– загальна вартість оборотних активів протягом 2018 р. зросла на 84,1 тис.грн., або на 0,94%.

Таблиця 2.5

Склад і структура оборотних активів ТОВ ТД "Рівер Оіл" в 2018 р.

Показник	01.01.2018 р.		31.12.2018 р.		Зміни за 2018р.	
	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	за структурою, %
1	2	3	4	5	6	7
II. Оборотні активи						
Запаси	3016,2	34,69	3205,9	36,53	189,70	1,84
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	187,2	2,15	141,1	1,61	-46,10	-0,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	509,8	5,86	551,3	6,28	41,50	0,42
з бюджетом	165,1	1,90	47,3	0,54	-117,80	-1,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	221,2	2,54	44	0,50	-177,20	-2,04
Гроші та їх еквіваленти	4432	50,98	4706,3	53,63	274,30	2,65
Витрати майбутніх періодів	48,5	0,56	37,6	0,43	-10,90	-0,13
Інші оборотні активи	113,7	1,31	41,6	0,47	-72,10	-0,83
Усього	8693,7	100,00	8775,1	100,00	81,40	0,00

В структурі оборотних активів спостерігались наступні зміни:

- частка запасів в структурі активів підприємства зросла на 1,84%;
- частка дебіторської продукції за товари в структурі активів підприємства зменшилась на 0,55 %;
- частка грошових коштів зросла в структурі активів підприємства на 2,65%.

Узагальнимо показники ділової активності за даними фінансової звітності підприємства в таблиці 2.6.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на підприємстві у 2018 році становив 3,11, а в 2017 р. -2,32. Це означає, що за рік оборотні активи здійснили більше оборотів на 0,8

Тривалість одного обороту використання дебіторської заборгованості в 2018 р. збільшилась на 0,01 днів. Та знизилась тривалість обороту кредиторської заборгованості на 6,52 днів.

Тривалість одного операційного циклу в порівнянні з 2017 роком зменшилась на 18,62 днів.

Кадрова програма ТОВ ТД "Рівер Оіл", спрямована на забезпечення кваліфікації працівників операційним потребам підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2017р. (осіб) – 11 осіб

Фонд оплати праці (грн.) в 2017р. – 6577,7 тис.грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2018р. (осіб) – 10 осіб

Фонд оплати праці (грн.) в 2018р. –6577,2 тис.грн.

В таблиці 2.6 представлено основні показники, за допомогою яких можливо оцінити ефективність використання складових трудового потенціалу.

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Показники	2017	2018	Відхилення,%	
			2016-2017	2017-2018
Вартісний показник продуктивності праці, тис.грн/особу.	2339,89	2718,87	5,02	16,19

Таким чином, згідно з проведеними розрахунками коефіцієнтів, що представлені у таблиці 1.6, можна зробити висновок щодо ефективності використання ресурсного потенціалу зростає:

–продуктивність праці в 2017р. з 1656,75 тис.грн/особу до 2339,89 тис.грн/особу, а в 2018р. зростає з 2339,89 тис.грн/особу до 2718,87 тис.грн/особу.

Проведемо SWOT-аналіз ключових факторів, що характеризують середовище ТОВ ТД "Рівер Оіл" та оберемо стратегію його розвитку.

Для аналізу достатньо використати по 3 ключові фактори [12].

Аналіз організації стратегічного менеджменту на підприємстві

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (STRENGTHS – S) 1. досвід роботи товариства на ринку 2. відома торгова марка 3. сформовані зв'язки з контрагентами	Слабкі сторони (WEAKNESSES – W) 1. висока частка послуг на умовах відстрочки платежу; 2. недостатня ємність внутрішнього ринку; 3. низький рівень витрат на маркетингові цілі
Зовнішнє середовище	
Можливості (OPPORTUNITIES – O) 1. розширення ринку за рахунок розширення асортименту 2. збільшення продажів за рахунок появи нових послуг 3. збільшення супутніх послуг	Загрози (THREATS – T) 1. падіння попиту за рахунок інфляції 2. політична нестабільність 3. недостатня законодавча забезпеченість галузі

Рис.2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Джерело: створено автором

Найбільш значимими факторами, які визначають сильні сторони підприємства є

- досвід роботи товариства на ринку;
- відома торгова марка.

Найбільш значимими факторами, які визначають слабкі сторони підприємства є частка послуг на умовах відстрочки; недостатня ємність внутрішнього ринку.

Найбільш значимими факторами, які визначають можливості розвитку товариства є:

- розширення ринку за рахунок розширення асортименту;
- збільшення продажів за рахунок появи нових послуг.

Найбільш значимими факторами, які визначають загрози підприємства є:

- падіння попиту за рахунок інфляції ;
- недостатня законодавча забезпеченість галузі.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл", визначено можливості та загрози розвитку підприємства.

Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Основними принципами роботи ТОВ ТД "Рівер Оіл" є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємництва.

2. Кадрова програма ТОВ ТД "Рівер Оіл", спрямована на забезпечення кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Кадрова політика товариства базується на таких принципах як прозорість,

послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

3. На підприємств ТОВ ТД "Рівер Оіл" лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

4. На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл", визначено можливості та загрози розвитку підприємства. Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

2.2 Аналіз ефективності комерційної діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Основним фактором, що впливає на формування прибутку є витрати. Динамічний аналіз витрат по економічним елементам ТОВ ТД "Рівер Оіл" представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

№ пп	Показники	2016	2017	2018	Відхилення			
					2017-2016		2018-2017	
					Абс.	Від.	Абс.	Від.
1	Матеріальні затрати	4425,2	4438,2	2604,1	13	0,29	- 1834,1	-41,33
2	Витрати на оплату праці	6724,5	6577,7	6577,2	-146,8	-2,18	-0,5	-0,01
3	Відрахування на соціальні заходи	2395,1	2393,9	2393,1	-1,2	-0,05	-0,8	-0,03
4	Амортизація	2499	2350,9	3958,5	-148,1	-5,93	1607,6	68,38
5	Інші опера- ційні витрати	1930,1	2252,1	245	322	16,68	- 2007,1	-89,12
6	Разом	17973,9	18012,8	15777,9	38,9	0,22	- 2234,9	-12,41

– загальна сума витрат з 2016 по 2017 роки збільшується на 38,9 тис.грн, а з 2017 по 2018 роки спостерігається тенденція до зменшення на 2234,9 тис.грн.

Структура елементів витрат

Таблиця 2.8

	Елементи витрат	Структура, %			Відхилення	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
1	Матеріальні за- трати	24,62	24,69	14,49	0,07	-10,20
2	Витрати на опла- ту праці	37,41	36,60	36,59	-0,82	0,00
3	Відрахування на соціальні заходи	13,33	13,32	13,31	-0,01	0,00
4	Амортизація	13,90	13,08	22,02	-0,82	8,94
5	Інші операційні витрати	10,74	12,53	1,36	1,79	-11,17
6	Разом	100,00	100,22	87,78	0,22	-12,43

В структурі витрат переважають витрати на плату праці. Їх частка змінюється з 37,41% в 2016р., до 36,6% в 2017р. та до 36,59% в 2018р.

Частка матеріальних витрат змінюється з 24,62% в 2016р., 24,69 % в 2017р. та до 14,49 % в 2018р.

Частка відрахувань на соціальні заходи змінюється з 13,33 % в 2016р., 13,32 % в 2017р. та до 13,31 % в 2018р.

Формування прибутку в ТОВ ТД "Рівер Оіл" за 2016-2018 рр. наведені в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка собівартості, прибутку та інших основних показників діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл" за 2016-2018 рр.

№	Показники	од.вим.	Попередній рік	Звітний рік	Темп приросту, %
2016-2017 рр.					
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	18224,3	19138,8	5,02
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	12996,1	13167,7	1,32
3.	Валовий прибуток	тис.грн.	5228,1	5971,1	14,2
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	862	1098,5	12,7
5.	Чистий прибуток	тис.грн.	665,2	1147,7	117,2
2017-2018 рр.					
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	19138,8	27188,7	42,06
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	13167,7	20863,6	58,45
3.	Валовий прибуток	тис.грн.	5971,1	6325,1	9,29
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	1798,5	2101,4	16,84
5.	Чистий прибуток	тис.грн.	1947,7	2198,1	12,86

З табл. 2.10 бачимо, що чистий дохід від реалізації у 2017 році порівняно з 2016 р. збільшився на 5,02 % і становив 19138,8 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2017 р. також збільшилась в порівнянні з 2016 р. на 1,32 % і становить 13167,7 тис.грн.

У фінансовому результаті від операційної діяльності в 2017 р. спостерігаються значні позитивні зміни порівняно з 2016 р. на 436,5 тис.грн.

Чистий дохід від реалізації у 2018 році порівняно з 2017 р. збільшився на 42,06 % і становив 27188,7 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2018 р., також зменшилась в порівнянні з 2017 р. на 58,45% і становить 20863,6 тис.грн.

Чисельність персоналу підприємства в 2018 р. зменшується на людину (в порівнянні з 2017р.), а середня продуктивність праці зросла в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. на 56,27%.

У фінансовому результаті від операційної діяльності в 2018р. спостерегаються значні позитивні зміни порівняно з 2017 р. на 16,84%.

Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства узагальнимо показники за даними фінансової звітності в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники рентабельності господарської діяльності ТОВ ТД
“Рівер Оіл” в 2016-2018 рр.**

№ п/ п	Показники	2016	2017	2018	Відхилення (±) за	
					2017р.	2018р.
1	Валова рентабельність витрат,%	37,74	43,95	30,32	6,21	-13,64
2	Коефіцієнт окупності витрат	0,03	0,02	0,03	0,00	0,01
3	Коефіцієнт окупності чистого доходу	0,27	0,30	0,23	0,03	-0,07
4	Рентабельність витрат за операційним прибутком, %	6,63	13,66	10,07	7,03	-3,59
5	Рентабельність витрат за чистим прибутком, %	5,12	14,79	10,54	9,67	-4,26

Наведені в табл. 2.11 дані свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства та його ділову активність.

Підприємство, у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Оскільки одержаний прибуток повністю не відображає ефективність роботи підприємства (міри використання активів), важливе значення має аналіз відносних показників ефективності господарської діяльності, одним з яких є рівень рентабельності.

Таблиця 2.12

**Показники прибутковості (збитковості) діяльності ТОВ
ТД "Рівер Оіл".**

Показники	Звіт	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27188,7	38064	10875,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20863,6	14605	-6258,6
Валовий :			
прибуток	6325,1	23460	17134,9
збиток	-		
Інші операційні доходи	6475,9	6476	0,1
Адміністративні витрати	3544,8	4568	1023,2
Витрати на збут	3707,1	4644	936,9
Інші операційні витрати	3988,5		-3988,5
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2101,4	20724	18622,6
збиток	-		
Інші фінансові доходи	204	204	0
Інші доходи	65,3	65	-0,3
Інші витрати	29,7	30	0,3

Продовження таблиці 2.12

Фінансовий результат до оподаткування:			0
прибуток	2198,1	22867	20668,9

Свідчимо, що показники діяльності підприємства значно покращаться при дотриманні вказаних тенденцій змін, а саме:

- підприємство буде мати можливість отримати 23460 тис. грн. валового прибутку;
- витрати на 1 грн виручки від реалізації знизяться на 6,7 коп.;
- сума чистого прибутку в розрахунку на 1 грн. виручки від реалізації складе 17,26 коп., замість 8 коп. у звітному році.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ТД «РІВЕР ОІЛ»

3.1. Шляхи удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

З метою вдосконалення планування ЗЕД підприємства пропонується використовувати наступні методичні вказівки, спрямовані на поліпшення організації пошуку закордонного партнера і обґрунтування його вибору. Існує велика кількість показників іноземних фірм, за допомогою яких дається оцінка результатів їх діяльності. Всю сукупність абсолютних і відносних показників рекомендується об'єднати в чотири основні групи, що характеризують економічний потенціал інофірми, ефективність її діяльності, конкурентоспроможність і фінансовий стан [2].

До числа показників, що характеризують економічний потенціал фірми відносять: активи, обсяг продажів, чистий або валовий прибуток, основний капітал, оборотний капітал, обсяг капіталовкладень, власний і позиковий ка-

пітал, виробничі потужності, науково-дослідницька база і витрати на НДДКР та ін.

Ефективність діяльності може бути оцінена цілим рядом абсолютних і відносних показників, найважливішим з яких вважається прибуток. Саме прибуток є кінцевою метою і основним критерієм діяльності будь-якої комерційної фірми або підприємства. Розмір прибутку в абсолютному вираженні кладеться в основу обчислення цілого ряду відносних показників рентабельності і ефективності: продажів; активів, основного капіталу; власного капіталу; відношення обсягу продажів до активів і до основного капіталу; відношення обсягу продажів до оборотних засобів і матеріально виробничих запасів; аналіз частки витрат виробництва у вартості реалізованої продукції, показник рівня організації виробництва, його автоматизації та продуктивності.

Про конкурентоспроможність можна судити за такими економічними показниками, що містяться у фінансовій звітності фірм: динаміка продажів у вартісному та кількісному вираженні, відношення прибутку до обсягу продажів, відношення обсягу продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення обсягу продажів до вартості нереалізованої продукції, завантаження виробничих потужностей, обсяг портфеля замовлень, обсяг і спрямування капітальних вкладень.

Фінансове становище фірми відрізняється ступенем фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності, здатністю в необхідні терміни погашати свої фінансові зобов'язання, тобто платоспроможністю, і можливістю надання кредитів клієнтам, тобто кредитоспроможністю. На перших етапах діяльності фірма фінансується головним чином за рахунок коштів, отриманих від реалізації акцій - акціонерного капіталу. В подальшому зростає роль капіталізованого прибутку. Швидке зростання частки останнього свідчить про високу ефективність діяльності фірми і про зростання її фінансової незалежності. Основними показниками фінансового становища фірми є такі: відношення власного капіталу до підсумку балансу; відношення всієї заборгованості до власного капіталу; відношення власного капіталу до

реального основного капіталу; відношення довгострокової заборгованості до власного капіталу, коефіцієнт самофінансування поточних капіталовкладень, коефіцієнт покриття; коефіцієнт ліквідності оборотних активів; коефіцієнт покриття короткострокової заборгованості ліквідними засобами.

Зазначені показники дають кількісну або вартісну оцінку масштабів операцій фірми і результатів її діяльності. Для характеристики масштабу операцій фірми використовуються такі показники, як обсяг продажів, активи, власний капітал, число зайнятих. Всі ці показники самі по собі мало про що говорять. Для однієї фірми в залежності від сфери діяльності обсяг продажів в 100 млн, грошових одиниць, наприклад, буде великим, для іншого - незначним. Але в порівнянні з аналогічними показниками інших фірм даної галузі або країни вони дозволяють скласти уявлення про її солідності або масштабах операцій [8].

Виробнича база - показник промислового потенціалу фірми, її можливості виробляти ту чи іншу продукцію / надавати послуги в необхідних кількостях і в необхідні терміни. Певною мірою про розміри виробничої бази свідчать показники масштабу операцій, оскільки вони дають вартісну оцінку виробленої та реалізованої продукції (продажу), оборотних і необоротних активів (підсумок балансу), вартості використовуваних в процесі виробництва машин та устаткування (основний капітал). До числа основних показників виробничої бази промислових фірм відносяться кількість і потужності виробничих підприємств, в тому числі контрольовані через мережу дочірніх компаній. У великих фірм число підприємств може досягати 100 і більше. У характеристиці виробничої бази фірми в залежності від сфери діяльності і специфіки виробництва зазвичай відбивається також наявність власних джерел енергії, сировинної бази, засобів транспорту, центрів технічного обслуговування, збутової мережі.

Обсяг і спрямування капіталовкладень фірми характеризують її виробничу політику. Зазвичай капітали інвестуються в найбільш перспективні, з точки зору її керівництва види виробництва або сфери діяльності. Те ж саме

можна сказати про направлення науково-дослідницької діяльності. В умовах гострої конкуренції науково-дослідний потенціал фірми стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Жодна більш-менш солідна фірма не може дозволити собі ігнорувати науково-технічний прогрес, що не розробляти нову технологію і нові товари, не вести активний пошук нових сфер застосування капіталу, не створювати нові ринки збуту. Крім розміру витрат на НДДКР для характеристики науково-дослідницької бази використовуються також дані про кількість дослідницьких центрів і лабораторій, зокрема досліджень та інші відомості.

Сучасна геополітична ситуація, пов'язана з антиукраїнськими санкціями і економічним спадом, обумовлює пошук нових і розширення існуючих зовнішніх ринків збуту для експорту української продукції.

З урахуванням цього запропонований нами підхід до вдосконалення та оптимізації процесу виходу ТОВ ТД "Рівер Оіл" на зовнішні ринки з розробкою та обґрунтуванням відповідного комплексу заходів щодо його оптимізації є дуже важливим для підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах.

ТОВ ТД "Рівер Оіл" при виході на зовнішній ринок і здійсненні зовнішньоторговельної діяльності послідовно потрібно пройти ряд організаційних, економічних, виробничих і комерційних процедур. Науково обґрунтована і професійна побудова даної системи, що включає оптимальний розподіл функцій між структурними підрозділами учасника ЗЕД, в тому числі на етапі пошуку зовнішніх ринків збуту, дозволяє значно підвищити ефективність зовнішньоторговельної угоди.

Діяльність ТОВ ТД "Рівер Оіл" зі створення конкурентної послуги, потенційно можливого для його експортної поставки на зовнішній ринок, містить ряд напрямків, кожне з яких включає певні зовнішньоекономічні функції. Для підвищення ефективності ЗЕД підприємства велике значення має їх грамотне ранжування і логістика [38].

Виробничо-господарський напрямок включає перелік зовнішньоекономічних функцій по забезпеченню створення послуги, здатної конкурувати на зовнішньому ринку, в тому числі оцінку її конкурентоспроможності. Також проводиться аналіз потенційних зовнішніх ринків збуту. На даному етапі розробляється стратегія підприємства, яка в подальшому може бути закладена в середньострокові і довгострокові програми розвитку організації.

Таким чином, процес виходу на закордонні ринки передувє створення ТОВ ТД "Рівер Оіл" конкурентоспроможного на світовому ринку послуг. Для вирішення даного найважливішого питання задіюються всі необхідні виробничо-господарські функції учасника ЗЕД. Організаційно-економічний напрямок містить ряд зовнішньоекономічних функцій з пошуку і вибору форм і методів роботи на зовнішньому ринку, вивчення процедур по процесу виходу на зовнішній ринок і умов присутності на ньому, проведення докладного аналізу конкретного зовнішнього ринку, планування маркетингової компанії з просування продукції на даному ринку.

Оперативно-комерційний напрямок включає групу зовнішньоекономічних функцій, пов'язаних з підготовкою, укладанням та виконанням зовнішньоторговельного контракту. Всю сукупність можливих дій, що здійснюються на підприємстві з метою виходу на зовнішній ринок, можна об'єднати в понятті «процес виходу на зовнішній ринок». Процес включає ряд стадій, які кожен учасник проходить в певній послідовності виходячи із специфіки своєї діяльності. Суть наукового підходу до вдосконалення та оптимізації процесу виходу ТОВ ТД "Рівер Оіл" на зовнішній ринок полягає в необхідності комплексної організації даного процесу з включенням в нього всієї сукупності можливих дій потенційного експортера в сучасних умовах з урахуванням їх важливості і причинно-наслідкового взаємозв'язку [22].

Важливим початковим етапом в зв'язку з цим є формування переліку потенційних зарубіжних ринків надання послуг, його детальний аналіз і вивчення. Основні об'єкти аналізу і вивчення міжнародних ринків:

- 1) ринкове макросередовище, до компонентів якого належать демографічне середовище, економічне середовище, політичне середовище і т.д.;
- 2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- 3) фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні, фактори ринкового потенціалу і т.д.;
- 4) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;
- 5) рівень світових цін і тенденції їх зміни;
- 6) ступінь і характер ринкової конкуренції;
- 7) форми роботи на зарубіжному ринку, форми посередницьких угод, види угод, форми торгівлі.

Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку вітчизняний виробник вважає за краще вести зовнішньоторговельне співробітництво, слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, в тому числі процесу реєстрації виробу, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок. Далі необхідна розробка концепції освоєння іноземного ринку і реалізації збуту.

Як відомо, в міжнародному маркетингу існують різні способи виходу на ринки окремих країн. Вибір конкретного способу залежить від результатів проведеного дослідження ринку, фінансових можливостей, цілей підприємства та ін. Розробка міжнародної збутової політики спрямована на виявлення оптимального співвідношення напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшого ефективного процесу проникнення на зовнішній ринок.

Наступний етап - пошук іноземного контрагента - проводиться в залежності від результатів кон'юнктурного аналізу та маркетингових досліджень. Якщо підприємство має невеликий досвід у зовнішньоторговельній діяльності, ймовірним виходом може стати залучення посередника (дилера в іноземній державі).

Отже, виходячи з вищесказаного нами пропонується комплексна схема виходу підприємств на зовнішні ринки. (рисунок 3.1)

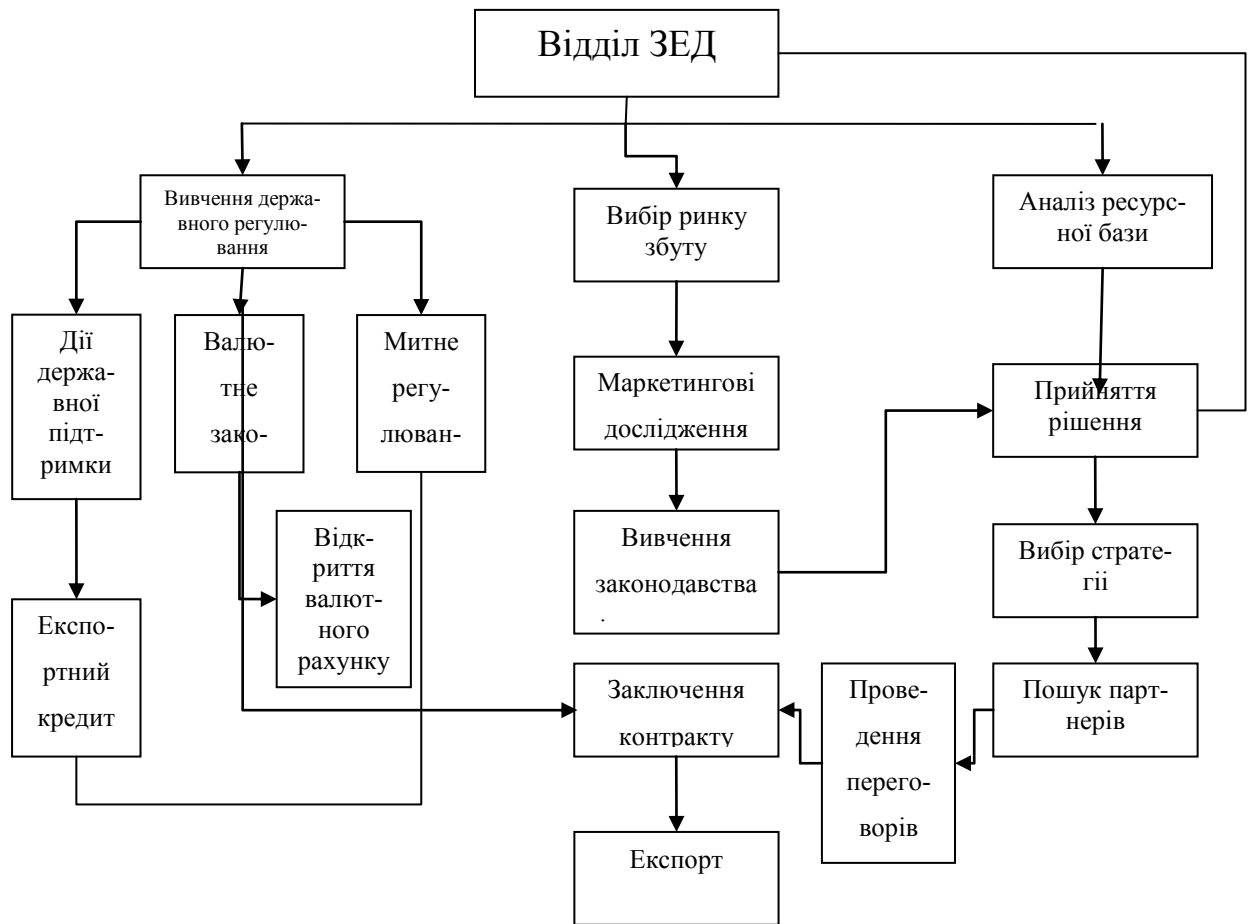


Рисунок 3.1 - Комплексна схема виходу підприємств на зовнішні ринки

Джерело : створено автором

Існує дуже багато підходів до організації процесу виходу підприємства на потенційні зовнішні ринки. Однак в більшості своїй вони або акцентовані на загальному розумінні ведення зовнішньоторговельної діяльності, не маючи на увазі розділення її на окремі складові, або частково розкривають його елементи (пошук клієнта, застосування маркетингового аналізу доцільності угоди, укладення контракту), або поглиблено досліджують тільки одну складову процесу виходу на зовнішній ринок, наприклад маркетингову.

Як приклад можна привести реактивний і проактивний підходи. Реактивний підхід має на увазі вибір підприємством пасивної позиції, очікування випадкових замовлень і застосування тільки базових (мінімальних) дій при укладанні зовнішньоторговельного контракту. Проактивному підходу влас-

тива активізація пошуку та сегментація потенційних ринків. Такий підхід може включати в себе як проведення маркетингових дослідження, так і опору на особистий досвід управлінця [24].

Що стосується маркетингового підходу, він може включати в себе такі елементи, як визначення цілей і можливих завдань виходу на зовнішній ринок, аналіз маркетингового середовища, вибір методу виходу на зарубіжний ринок, розробка стратегії просування продукції і т.д. При цьому не завжди враховуються можливості підприємства, його ресурсна база та питання, пов'язані з державним регулюванням ЗЕД. У сукупності ці підходи вимагають певного об'єднання і вдосконалення з метою збільшення їх практичної значущості для підприємств, а також оптимізації процесу виходу підприємств на зовнішній ринок.

З огляду на це представлена вище комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки поєднує в собі три укрупнені базові складові:

- 1) вибір потенційного ринку збуту;
- 2) аналіз ресурсної бази (можливостей) підприємства;
- 3) вивчення та ефективне використання системи державного регулювання проведення зовнішньоторговельної угоди.

Подібний підхід дозволяє враховувати не тільки зовнішні фактори (маркетингові) при виборі потенційного партнера, а й внутрішні, залежні від самого підприємства (конкурентоспроможність продукту / послуги; ресурсна база підприємства; можливість залучення заходів державної підтримки).

Нами пропонується приділити особливу увагу наявності ресурсної бази (можливостей) підприємства і розробці збутової політики як визначальною складовою конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

На рис. 3 зображені основні складові, що впливають на конкурентоспроможність підприємств різних секторів економіки на зовнішньому ринку.



Рисунок 3.2 - Основні складові, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Джерело : створено автором

На відміну від більшості схем конкурентоспроможності підприємства на ринку, наведена на рис. 3.2 схема одночасно конкретизує окремі елементи конкурентоспроможності, акцентує увагу на зовнішньоторговельних складових конкурентоспроможності, виділяє найбільш значущі складові конкурентоспроможності з практичної точки зору.

Таким чином, вихід на зарубіжний ринок є комплексний процес, що складається з різних етапів, що включають створення конкурентоспроможного продукту, вибір країни і проведення маркетингових досліджень, пошук контрагента, розробку збутової політики і т.д. Сьогодні всі ці функції лягають на ЗЕД і на маркетингові відділи підприємств. Проблеми, які виникають на будь-якому з вищеназваних етапів, можуть привести до відмови підприємства від виходу на той чи інший зовнішній ринок.

У зв'язку з цим особливо важливо наявність зрозумілого науково обґрунтованого процесу виходу на зовнішній ринок, з грамотним розподілом функцій і повноважень між різними структурними підрозділами ТОВ ТД "Рівер Оіл".

Отже, на завершення відзначимо, що сукупний ефект від запропонованого наукового підходу до вдосконалення та оптимізації процесу виходу підприємства на зовнішній ринок, що включає розроблений і обґрунтований відповідний комплекс заходів і їх логістику, буде безсумнівно сприятиме збільшенню експортної складової ЗЕД ТОВ ТД "Рівер Оіл".

3.2. Пропозиції по впровадженню прогресивних методів управління зовнішньою діяльністю підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл"

На даному етапі функціонування підприємства умови визначення пріоритетних напрямів щодо розвитку системи управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл" в цілому характеризуються такими факторами:

- регіональний (відповідність галузі основним сферам спеціалізації регіону, цілі та напрямки розвитку яких сформовані в стратегії соціально-економічного розвитку);
- державний (відповідність сфери діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл" пріоритетним напрямкам розвитку науки, техніки та технології в Україні.
- міжнародний (націленість діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл" та спрямування програми його розвитку на послідовний перехід від рішення задачі виходу на міжнародний ринок за рахунок конкурентоспроможних послуг на ринку).

Щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної політики ТОВ ТД "Рівер Оіл", необхідно: [10]

- здійснювати комплексне дослідження стосовно підвищення ефективності та розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проводити обґрунтування напрямів щодо удосконалювання системи управління та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- виявлення напрямків удосконалення методів виходу на міжнародні ринки;
- вивчення сучасних аналітичних підходів і методів дослідження зовнішньоторговельних ринків;
- розробка організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоздатності послуг;
- оцінка ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства, що містить оцінку рівня та якості виконання підприємством зобов'язань по підписаним контрактах з іноземними партнерами, з'ясування переваг і недоліків щодо виконання підписаних контрактів та договорів;
- аналіз конкурентоздатності підприємства і конкурентоздатності його послуг на ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності;
- аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням макроекономічної ситуації в країні;
- розробка та запровадження методики аналітичної оцінки ефективності окремих видів операцій на підприємстві;
- розробка заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл".

Для отримання найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності необхідно розвивати такі послуги, які б дозволили одержати максимальну валютну виручку на одиницю витрат. Основною умовою проведення будь-якої зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. Зовнішньоекономічна діяльність буде більш ефективною, якщо вихід ТОВ ТД "Рівер Оіл" на зовнішній ринок збуту буде не тільки ретельно та досконало продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме з довгострокових цілей.

З урахуванням викладеного, слід зауважити, що основні пріоритети та напрямки розробки інноваційних проектів на підприємстві ТОВ ТД "Рівер

Оіл" зумовлене тенденціями і провідними факторами на цільових ринках відповідних підприємств України та Європи [17].

ТОВ ТД "Рівер Оіл" зацікавлене у нарощенні науково-технічного потенціалу свого підприємства, а також вдосконаленні технологічної бази за підтримки держави з використанням можливостей, що може дати співробітництво з українськими та зарубіжними фірмами та інвесторами.

До основних напрямів розвитку ТОВ ТД "Рівер Оіл" можна віднести і розвиток освітньо - наукової та інноваційної інфраструктури. Так, потенційні можливості ТОВ ТД "Рівер Оіл" мають вагоме значення для реалізації інноваційних проектів щодо перевезення специфічних вантажів. Високий ступінь конкурентоздатності підприємства порівняно із іншими аналогічними інфраструктурними об'єктами забезпечується його перевагами на національному та світовому ринках.

Більшість основних робіт та інноваційних проектів, які пропонується здійснити на ТОВ ТД "Рівер Оіл", носять прикладний характер. Вони спрямовані на підвищення технологічного рівня та підвищення ефективності надання послуг, а також їх якості. Результати цих робіт та інноваційних проектів призначені для технологічної модернізації, та забезпечення конкурентоздатності ТОВ ТД "Рівер Оіл", та його послуг на ринку. Необхідно зазначити, що пріоритетним напрямом інноваційної діяльності підприємства є міжнародна науково-технічна кооперація. Серед головних заходів та напрямів розвитку міжнародної науково-технічної кооперації ТОВ ТД "Рівер Оіл" необхідно зазначити розвиток підсистеми організаційно-технічної підтримки науково-технічних інноваційних проектів, яка повинна, забезпечувати відповідні умови щодо розробки та реалізації найважливіших інноваційних проектів [39].

Для більш швидкого та якісного просування послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках слід посилити проведення регіональних, локальних та транснаціональних рекламних кампаній. Найбільш популярною є реклама підприємства на телебаченні та в пресі. Планування рекламної діяльності необхідне для проведення ефективної рекламної кампанії. Оскільки ТОВ ТД

"Рівер Оіл" потрібно підняти реалізацію своїх послуг, затвердити своє становище, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Розробимо рекламну кампанію для ТОВ ТД "Рівер Оіл" на основі таких етапів:

1. Цілі реклами: - формування іміджу фірми (інформативна реклама); - інформування про товари фірми (інформативна реклама).
2. Визначення рекламного бюджету ТОВ ТД "Рівер Оіл".
3. Визначення цільової аудиторії.

При виборі медіа-каналу, за допомогою якого рекламне звернення має доноситись до цільової аудиторії необхідно врахувати певні особливості рекламованих послуг ТОВ ТД "Рівер Оіл", а також ретельно зважити переваги і недоліки всіх можливих засобів розповсюдження реклами.

Також нами запропонована модель прийняття рішень, як один з прогресивних методів управління ТОВ ТД "Рівер Оіл" (рис. 3.3) [15].



Рисунок 3.3 - Блок-схема процесу прийняття рішень щодо ЗЕД з позицій конкурентоспроможності підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл"

Джерело : створено автором

Дану модель варто використовувати у процесі прийняття рішень в управлінні ЗЕД з позицій конкурентоспроможності [25].

При цьому, слушно буде в процесі оцінювання та прийняття рішень використовувати ідею єдиного інформаційного простору. Відповідно, у моделі прийняття рішень інтегровано різні потоки інформації з маркетингу, управління та інших аспектів діяльності підприємства. Відповідно до чого, здійснюється комплексний моніторинг обсягів ринку товару, наявність товарів / послуг субститутів, аналіз їх вартості, необхідність сертифікації продукції та інше [23].

На першому етапі здійснюється визнання осмислення наявності певних проблем та необхідних стратегічних завдань пов'язаних з ЗЕД, тим самим здійснюється обґрунтування необхідності прийняття рішень щодо ЗЕД. Відповідно, про наявність проблеми інформується управлінець чи особи що приймають рішення. В залежності від стратегії розвитку підприємства здійснюються попереджуючі перевірки, що дозволяють заздалегідь визначити появу проблеми та розробити заходи на основі яких приймається рішення щодо впровадження цих заходів у зовнішньоекономічну діяльність для підтримки конкурентоспроможності підприємства [26].

В результаті перших двох етапів, здійснюється визначення виконавців, що здійснюватимуть збір інформації для оцінювання та аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл" з позицій його конкурентоспроможності.

На етапі відбору виконавців важливо визначити, чи взмозі буде штатний аналітик чи економіст, на якого покладені функції з аналізу та оцінювання діяльності підприємства, здійснити повноцінний аналіз, чи буде необхідно наймати аналітичну службу. Відповідно, прорахувавши витратність кожного з варіантів, виконанням подальшого збирання інформації та оцінювання ЗЕД з позицій конкурентоспроможності підприємства займається відповідальна особа (чи аналітична фірма). Через те, що аналіз ЗЕД та збирання інформації є досить кропіткою, а інколи, витратною процедурою, часто підприємства користуються послугами консалтингових фірм з аналізу та оцінювання, що мають власні бази даних [40].

На етапі збирання інформації, для оцінювання та аналізу ЗЕД з позицій конкурентоспроможності підприємства, відповідальна за цей процес особа чи фірма (далі аналітик), здійснює збір інформації, що визначається цілями дослідження.

Тому, цей етап доцільно поділяти на підетапи: постановка цілей оцінювання та аналізу ЗЕД з позицій конкурентоспроможності підприємства; визначення методів вирішення проблеми (досягнення поставлених цілей); зби-

рання інформації необхідної для оцінювання та аналізу ЗЕД з позицій конкурентоспроможності підприємства.

Саме на цьому етапі грає важливу роль інформаційно-аналітичне забезпечення, що визначає саме, які методи, способи та інструменти обробки інформації використовуються, а відповідно, яка інформація необхідна для оцінювання та аналізу ЗЕД з позиції конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, запропоноване нами інформаційно-аналітичне забезпечення грає важливу роль в процесі моделювання прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ ТД "Рівер Оіл" з позиції конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, для цілей побудови моделі прийняття рішень щодо ЗЕД використовуються дані Всесвітнього банку, Статистичних служб країн-партнерів, Статистичних служб країни, де знаходиться підприємство та регіональних служб статистики, використовуються міжнародні звіти з маркетингових досліджень, безпосередньо, фінансова звітність підприємства та інші інформаційні ресурси, що були описані у попередніх параграфах дисертаційного дослідження.

На етапі оцінювання та аналізу застосовуються прийоми, методи, інструментарій, підходи. Відповідно до аспектів зовнішньоекономічної діяльності здійснюється поетапне оцінювання та аналіз кожної зі складових. При цьому, процес реалізації цього етапу відбувається з використанням пакетів прикладних програм та статсофту, що полегшує здійснення такого оцінювання. Як приклад, можна привести декілька пакетів та програм, що використовуються для цього: Microsoft Excel, Statistica, Statgraphic, MatLab, SPSS, MathCad, Vensim та інші. Це лише невелика кількість тих програмних продуктів, що використовуються для оцінювання, аналізу та моделювання даних. Але, вибір програмного забезпечення здійснюється залежно від цілей дослідження, від бюджету підприємства, від навичок аналітика.

На етапі вироблення альтернатив для вирішення проблем ЗЕД чи досягнення поставленої цілі, аналітик має розглянути всі можливі варіанти вирі-

шення. Відповідно, цей етап також залежить від тих навичок та досвіду, які має аналітик. Після цього, кожен з варіантів вирішення проблеми має бути проаналізований та зважений на можливість впливу сторонніх факторів при його реалізації, а також на ефективність його реалізації. Відповідно до ситуації, що склалася на підприємстві, та залежно від зовнішньої макро та мега сфери підприємства, здійснюється вибір альтернатив [41].

Етап вибору альтернатив найкраще здійснювати колегіально. Відповідно, в цьому процесі беруть участь як особа, що приймає рішення, так і менеджери та фахівці, що компетентні у цьому питанні у цій проблемі. Залежно від складності рішень склад осіб, що беруть участь у виборі нацкращої альтернативи може змінюватися. В результаті, після прийняття рішення щодо вибору альтернативи з вирішення питання ЗЕД з позиції конкурентоспроможності підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл", здійснюється реалізація цієї альтернативи.

Цей процес відбувається за попередньо розробленим чітким планом. І відповідно, на останньому етапі реалізації моделі прийняття рішень у ЗЕД, здійснюється моніторинг процесу реалізації обраних альтернативних рішень.

Таким чином, на етапі моніторингу може відбуватися корегування можливих заходів. Або, якщо заходи не діють чи в силу швидко змінюваної сфери не приносять необхідного результату – приймається рішення щодо повторного виявлення проблеми та прийняття нового рішення щодо ЗЕД підприємства.

Модель прийняття рішень в процесі здійснення ЗЕД з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізована з використанням системного підходу. Його сутність у періодичності оцінювання конкурентоспроможності ЗЕД підприємства, розгляді конкурентоспроможності ЗЕД підприємства, як єдиної системи.

У модель прийняття рішень для забезпечення конкурентоспроможності ЗЕД ТОВ ТД "Рівер Оіл" на нашу думку, необхідно інтегрувати технологію оцінювання ЗЕД підприємства, що дозволить провести оцінювання важливих

елементів ЗЕД підприємства та на основі результатів оцінювання здійснити розробку заходів для забезпечення виконання прийнятих керівником рішень. Відповідальною особою за прийняття рішень є керівник.

При цьому, роль аналітика та аналітичного відділу на підприємстві складається у своєчасному та систематичному здійсненні моніторингу реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що розробляється на підприємстві. При цьому, відповідно до ситуаційного підходу до управління, модель забезпечення прийняття рішень може змінюватися в залежності від ситуації, що складається на підприємстві та у зовнішньому середовищі.

Але у представленому вигляді модель прийняття рішень щодо конкурентоспроможності ЗЕД підприємства працює у єдиному інформаційно-аналітичному просторі. Тобто, керівництво підприємства ТОВ ТД "Рівер Оіл" здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність завжди прагне до збільшення обсягів реалізації та збільшення прибутку. Збільшення обсягів реалізації, для ТОВ ТД "Рівер Оіл", що здійснює ЗЕД, можливо через підвищення рівня конкурентоспроможності. Цей шлях є стратегічно вірним, але потребує часу на реалізацію.

Маючи на меті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, першим кроком до його досягнення має бути визначення поточного стану конкурентоспроможності ЗЕД підприємства. Конкурентоспроможність ЗЕД підприємства складається, на нашу думку, з таких головних елементів як підприємницька ефективність, та зовнішнє оточення підприємства. При цьому, зовнішнє оточення підприємства в узагальненому вигляді складається з «п'яти сил» конкуренції, а також сюди відносяться макрооточення підприємства, що включає до себе галузеві особливості в масштабах країни, економіко-політичну ситуацію, рівень розвитку країни, інвестиційний клімат, інфраструктуру та інше. При цьому зовнішнє оточення на мезо-рівні розкриває структурні зміни у галузі, особливості підтримки об'єднань, до яких входить підприємство (або її відсутність), а також регіональна політика.

Використання розробленої моделі прийняття рішень на підприємстві відповідає таким вимогам як гнучкість. Модель можливо доповнювати необхідними елементами, якщо будуть з'являтися фактори, які необхідно буде враховувати. Так само, неактуальні фактори можливо буде виключити з моделі. Модель відповідає принципу реальності та відповідності, тобто охоплює у повному обсязі реальний процес прийняття рішення. Також модель прийняття рішень щодо конкурентоспроможності ТОВ ТД "Рівер Оіл" ЗЕД може бути узгоджена з загальною моделлю прийняття рішень на підприємстві в цілому. Її цілі не заважають реалізації інших управлінських рішень, що розкривається у принципі адаптивності. При цьому дотримано усі необхідні елементи моделі [19].

Можливі альтернативи, щодо прийняття рішення, на основі яких управлінцю надається вибір декількох варіантів вирішення проблеми. Визначено результат, на який націлена ця модель, а також вона розкриває вплив зовнішнього середовища на прийняття рішення. Аналітик, у цій моделі виступає особою, що проводить моніторинг та безпосередній розрахунок показників, що наведені у моделі. Після чого надає результати досліджень керуючій особі чи керуючому органу підприємства, у простому, зрозумілому вигляді, без викривлення результатів. Аналітик при цьому робить аналіз та оцінювання поточної ситуації, обгрунтовує необхідність подальшого та глибшого дослідження цього питання з запрошенням на підприємство людей, що спеціалізується на такому.

При цьому, якщо визначається необхідність застосування подальших дій щодо оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ЗЕД, то інформаційно-аналітичне забезпечення приймає у цьому процесі безпосередньо. Вхідна інформація з внутрішньої та зовнішньої середовища, дають змогу здійснювати таке оцінювання. Після попереднього виявлення необхідності обгрунтування подальших дій для підвищення конкурентоспроможності ЗЕД, проводиться формування активної команди для цього, яка і буде відповідними координатами. Тож, на виході отримуємо задоволення потреби в інформації.

ційно-аналітичному обґрунтуванні управління ЗЕД. На наступному етапі проводиться обґрунтування існуючої проблеми, наскільки вона важлива для підприємства. Якщо неважлива, то на цьому закінчується процес прийняття рішень, але якщо є суттєві проблеми, то здійснюється постановка завдання для прийняття рішень. Таке завдання базується, у нашому випадку, на винайденні можливих альтернатив прийняття рішень. При цьому, альтернатив має бути хоча б дві. Альтернативні можливості розробляються на основі сукупності критеріїв відбору. Відповідно, ці критерії допомагають оцінити альтернативи та визначити найкращий вибір для його реалізації. Але при цьому, існує особливість, що визначений набір альтернатив може і не містити оптимальної (найкращої) альтернативи для прийняття рішень.

В такому випадку, процес повторюється знов, та визначається новий набір існуючих альтернатив. Лише після того, як було визначено найкращу альтернативу для прийняття управлінських рішень щодо ЗЕД з позицій конкурентоспроможності. На основі цього, розробляється план впровадження та здійснюється його моніторинг динаміки та прогресу просування результатів. І знов, на цьому етапі здійснюється контроль за прогресом виконання прийняття рішень. В результаті, маємо можливість оцінити процес реалізації рішення. Відповідно, якщо обрані заходи не діють, то необхідно розробляти та обґрунтовувати нові альтернативи.

Модель прийняття рішень в процесі здійснення ЗЕД підприємства діє у єдиному інформаційно-аналітичному просторі. Елементи ЗЕД, які аналізуються взаємопов'язані між собою та існують у єдиному інформаційно-аналітичному просторі, відповідно і модель прийняття рішень теж. Інформаційними джерелами для формування моделі були зовнішніми та внутрішніми. Відповідно, для аналізу поточного стану підприємства, його підприємницької ефективності використовується фінансова звітність. При цьому, аналітичною складовою обробки цих джерел інформації є методи обробки інформації, методи формування показників (апріорне ранжування, контрольних питань, експертне опитування та розрахунок коефіцієнта узгодженості думок

експертів), методи моделювання (розрахунок інтегрального показника підприємницької ефективності, Евклідова відстань, модель Раша, критерій MinMax, карта позиціювання, модель М. Портера), методи та підходи до інтерпретації отриманих результатів (трьох сигм, метод порівняння, бенчмаркінгу).

Таким чином, сукупність інформаційних джерел та аналітичного інструментарію, утворили єдину інформаційно-аналітичну систему у якій відбувається моделювання процесу прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності ЗЕД ТОВ ТД "Рівер Оіл". За умов інтенсивної конкуренції та низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, модель прийняття рішень при здійсненні ЗЕД має враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори та забезпечувати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Така модель прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності з позицій конкурентоспроможності підприємства була розроблена. Відповідно, на основі обґрунтованих альтернатив для прийняття рішення мінімізуються ризики підприємства. Розроблена модель прийняття рішень спрямована на забезпечення підвищення ефективності прийняття рішень у ЗЕД ТОВ ТД "Рівер Оіл".

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження ми можемо зробити наступні висновки :

Ми дослідили, що сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків. Поняття зовнішньоекономічної діяльності в даний час найбільш прийнятна до зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Ми визначили основні процеси виходу підприємства на зовнішній ринок такі як:

Експорт (прямий та непрямий)

Спільна підприємницька діяльність (ліцензування, управління за контрактом та виробництво, а також пряме інвестування).

Ми надали об'єктивну оцінку господарсько-правової засади функціонування підприємства ТОВ ТД «Рівер Оіл», завдяки чому нами було виявлено що на підприємстві - лінійно-організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і кожний підрозділ на підприємстві підпорядковується лише його управлінню.

В додаток до цього, був досконально проведений аналіз ефективності комерційної зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ ТД «Рівер Оіл».

На прикладі ТОВ ТД «Рівер Оіл» було проведено SWOT-аналіз, який є комплексним методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентоспроможності на ринку та передбачає проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Загальна вартість основних фондів підприємства з 2016 по 2017 роки збільшилась на 61588,5 тис.грн., але в період з 2017 по 2018 роки спостерігалась тенденція до збільшення на 174935,5 тис.грн.

Також ми визначили що продуктивність праці на підприємстві за 2017 рік зростає з 1656,75 тис.грн/особу, до 2339,89 тис.грн/особу, а вже за 2018 рік цей показник збільшився з 2339,89 тис.грн/особу до 2718,87 тис.грн/особу.

Було з'ясовано, що в структурі витрат найбільшу її частину займають витрати на оплату праці, їх частка на 2016 рік складала 37,41%, а вже у 2017 році частка витрат на оплату праці зменшилась до 36,6%, у 2018 році все ще можна спостерігати тенденцію до зменшення витрат на оплату праці, тому частка склала 36,59%.

Фінансовий аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2016 р. збільшився на 5,02 % і становив 19138,8 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2017 р. також збільшилась в порівнянні з 2016 р. на 1,32 % і становить 13167,7 тис.грн.

Також у фінансовому результаті від операційної діяльності в 2017 р. спостерігаються значні позитивні зміни порівняно з 2016 р. на 436,5 тис.грн.

Чистий дохід від реалізації у 2018 році порівняно з 2017 р. збільшився і становив 27188,7 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2018 р., також зменшилась в порівнянні з 2017 р. і становить 20863,6 тис.грн.

Досліджено, що чисельність персоналу підприємства в 2018 р. зменшилась (в порівнянні з 2017р.), а середня продуктивність праці зросла в 2018 р. в порівнянні з 2017 р.

Нами було знайдено та обгрунтовано найбільш сприятливі шляхи удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ ТД «Рівер Оіл».

І на останок були запропоновані пропозиції по впровадженню прогресивних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ ТД «Рівер Оіл».

РЕЗЮМЕ

Вихід підприємства на світовий ринок призводить до багатьох позитивних моментів не тільки для самого підприємства, але і для економіки всієї країни в цілому.

Процеси, що відбуваються у світовій економіці, призвели до інтернаціоналізації всієї світової економіки. Це відображається в тому, що міжнародний поділ праці реалізується переважно у формі поділу праці за видами діяльності та продукції.

Важливе значення має планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємстві. Планування зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості, оскільки, з одного боку, зовнішньоекономічна діяльність підприємства регулюється державою: існують різні законодавчі акти та положення, які регулюють діяльність підприємства при виході на зовнішній ринок. З іншого боку, саме підприємство має можливість планувати зовнішньоекономічну діяльність. План компанії щодо зовнішньоекономічної діяльності складається на основі аналізу трьох основних блоків:

- виробничо-економічні: визначені експортною стратегією та виробництвом експортної продукції; встановити контакти з внутрішніми партнерами; вибрати стратегію імпорту, визначити асортимент та придбати імпорту продукцію; встановити виробничі відносини із зовнішніми партнерами;
- організаційно-економічні: вибираються форма та спосіб роботи на зовнішньому ринку, плануються зовнішньоторговельні операції, організовується реклама;
- комерційні: формуються зовнішньоторговельні операції (експорт та імпорт) та допоміжні операції, такі як транспорт, страхування, валютна валюта, фінансовий кредит.

У процесі дослідження було ретельно вивчено та удосконалено організаційну та функціональну схеми механізму забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також проаналізовано ефективність комерційної діяльності підприємства ТОВ ТД «Рівер Оіл», які ґрунтуються на використанні таких складових: створення зовнішньоекономічних зв'язків, пошук нових партнерів, вихід на зовнішній ринок, формування ефективного використання основних фондів.

В свою чергу, під час проведення дослідження було поставлено наступні завдання, а саме:

- дослідити розвиток зовнішньоекономічних відносин підприємства;
- визначити основні процеси виходу підприємства на зовнішній ринок;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ ТД «Рівер Оіл»;
- провести аналіз ефективності системи управління зовнішньоекономічних відносин;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

RESUME

Entry of the enterprise into the world market leads to many positive moments not only for the enterprise itself, but also for the economy as a whole.

The processes occurring in the world economy have led to the internationalization of the entire world economy. This is reflected in the fact that the international division of labour is realized mainly in the form of division of labour by types of activity and production.

Planning of foreign economic activity (foreign trade) at the enterprise is of great importance. The planning of the external economic activity has its own peculiarities, since, on the one hand, the external economic activity of an enterprise is regulated by the state: there are various legislative acts and regulations, regulating the activity of an enterprise when entering the external market. On the other hand, the enterprise itself has the possibility to plan its foreign economic activity. The company's foreign economic activity plan is drawn up on the basis of the analysis of three main blocks:

Production-economic: determined by the export strategy and production of export products; establish contacts with internal partners; choose the strategy of import, determine the range and purchase of imported products; establish production relations with external partners;

organizational-economic: the form and method of work in the foreign market are chosen, foreign trade operations are planned, and advertising is organized;

commercial: foreign trade operations (export and import) and auxiliary operations such as transport, insurance, foreign currency, financial credit are formed.

In the course of the research, the organizational and functional schemes of the mechanism of ensuring effective foreign economic activity of the enterprise were thoroughly studied and improved, as well as the efficiency of commercial activity of «River Oil Trading House LLC» was analyzed, based on the use of the following components: creation of foreign economic relations, search for new partners, entering the foreign market, formation of effective use of fixed assets.

In turn, the following tasks were set during the research, namely:

- to study the development of the external economic relations of the enterprise;
- to define the main processes of the enterprise's entering the external market;
- to provide organizational and economic characteristics of «LLC TD River Oil»;
- to analyze the effectiveness of the foreign economic relations management system;
- to provide proposals on improvement of the foreign economic activity management system of the enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєва В.Я. Управління організацією / В.Я. Азоєва: Посібник. - под. ред.- М: ИНФРА-М, 1998.-669 с.
2. Бабанський А.В. Система неперервного поліпшення товарів і процесів / А.В. Бабанський. - М.: Экоперспектива, 199. - 237 с
3. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій / П.Ю. Белінський: Навчальний посібник - Чернівці: Рута, 2000. - 220 с.
4. Василенко А.О., Ткаченко Т.Л. Виробничий (операційний) менеджмент / А.О. Василенко, Т.Л. Ткаченко: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 532 с.
5. Верба В.А., Загородних О.А. Проектний аналіз / В.А. Верба, О.А. Загородних: Підручник. - К.-КНЕУ, 2000.- 322 с.
6. Виханський О.С..Менеджмент / О.С.Виханський, А.И. Наумов: Посібник. - ЗЕИЗД. - М.: Гар-дарики. 2002.-528 с.
7. Воробйов Л. А. Основи управління виготовленням / Л.А. Воробйов. - Мінськ: НОЖ "Фінанси, облік, аудит", 1998. - 195 с.
8. Гевко І.Б. Операційний менеджмент / І.Б. Гевко: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 228 с.
9. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основних фаз управлінського циклу / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 1998. - 96 с.
- 10.Гречко А.В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]/ А.В. Гречко, А.С. Гречухін // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2017/44.pdf.
- 11.Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства / М.Г. Грещак: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2001. - 228 с.
- 12.Гріфін Р.Основи менеджменту / Р. Гріфін, В. Яцура: Підручник. - Львів: Бак, 2001. -624 с.
- 13.Гелловей Л. Операційний менеджмент. Принципи і практика / Л. Гелловей. -320 с.

14. Ільєнкова С.Д. Виробничий менеджмент / С.Д. Ільєнкова: Посібник для вузів. -М.: ЮНІТИ, 2000. - 583 с.
15. Іозайтис В.С. Економіко-математичне моделювання виробничих систем / В.С. Іозайтис, Ю.А. Львів. - 192 с.
16. Іванов А. П. Менеджмент : підручник / А. П. Іванов. – Спб : Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 440 с.
17. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1/ за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 854 с.
18. Гевко І.Б. Операційний менеджмент / І.Б. Гевко: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005.
19. Сутність, види та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<https://buklib.net/books/37226/>
20. Дідківський М.І. / Навчальний посібник / Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / К.: Знання, 2006 – 462 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність : поняття, принципи здійснення [Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19354/>
22. Зовнішньоекономічні операції та контракти [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[https://pidruchniki.com/13761025/ekonomika/zovnishnotorgovi_operatsiyi]
23. Додонов О. Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. Г. Додонов, В. Г. Путятін, В. О. Валетчик. // Економічна енциклопедія: у 3 т. Т 1. / [відп. ред. С. В. Мочерний та ін.]. – К.:ВІЦ «Академія», 2000. – 864 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.ipri.kiev.ua/fileadmin/XXXX/2005/2/Dodonov/Statja.doc.

24. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством в сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. - № 1 (140). – с. 146-151. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/22140>
25. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука / Роберт Шеннон. – М.: Мир, 1978. – 420 с.
26. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою оптимізації процесу виходу на зовнішній ринок. - № 2/6. - 2016. - с. 23-27.
27. Сайт підприємства «Aurora Trans» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://aurora-trans.com/>] (дата звернення 12.02.2020)
28. Сайт підприємства «TK SAT» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.sat.ua/ru/>] (Дата звернення 12.02.2020)
29. Сайт підприємства «LKW Walter» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.lkw-walter.com/ua/uk>] (Дата звернення 12.02.2020)
30. Сайт підприємства «Trans Atlas» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://trans-atlas.com.ua/>] (Дата звернення 12.02.2020)
31. External economic activity of enterprises: competitive advantages, state regulation [Електронний ресурс] – Режим доступу : [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p01.pdf>]
32. Foreign Economic Activity of enterprises [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y]

33. Methodology for assessing the logistics potential of the foreign economic activity [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[<https://pdfs.semanticscholar.org/d1a7/0b7a2adbcc5706c79b5f43b6ffe63e8c6ab8.pdf>]
34. Financial, commercial and foreign economic activity of the enterprise. – Management – 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[<https://eng.mentorbizlist.com/3987429-financial-commercial-and-foreign-economic-activity-of-the-enterprise>]
35. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[<https://search.proquest.com/openview/9db6e37de32e335d253ed6038df79ee5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>]
36. International trade [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[[https://en.wikipedia.org/wiki/Trade_promotion_\(international_trade\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Trade_promotion_(international_trade))]
37. The logistics performance effect in international trade [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521217300688>]
38. Створення та вдосконалення логістичних систем [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[https://pidruchniki.com/67999/logistika/stvorennya_vdoskonalennya_logistichnih_sistem]
39. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5386>]
40. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm]

41. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://studfile.net/preview/5149590/page:4/>]