

УДК 339.727.22

Недбалюк О.П.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та міжнародної економіки**Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Недбалюк О.О.

*старший викладач кафедри аграрного менеджменту
Вінницького національного аграрного університету*

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМЕРЦІЙНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПРОГРАМОВІЙ ОСНОВІ

WAYS OF RAISING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMMERCIAL OPERATIONS ON THE PROGRAM BASIS

АНОТАЦІЯ

Стаття акцентує увагу на наукових та практичних аспектах адаптації методів управління міжнародними комерційними операціями вітчизняних компаній до стандартів управління компаній розвинених країн, передусім країн Європейського Співтовариства. У більшості вітчизняних компаній планування вважається анахронізмом комуністичної системи, тому в них управління через програмування або ігнорується, або здійснюється на безсистемній основі. Такі підходи до менеджменту важко сприймаються іноземними партнерами, в яких програми є обов'язковим елементом усіх сфер діяльності. Вітчизняним компаніям для прискореної інтеграції до ринку ЄС необхідно застосовувати в управлінні програмування в усіх сферах діяльності. Особливо актуальне застосування програмування як із наукового, так і з практичного погляду у сфері управління міжнародними комерційними операціями, адже саме тут відбуваються прямі контакти партнерів різних країн. Запровадження програмування у сфері управління міжнародними комерційними операціями актуалізують потребу в науковому обґрунтуванні впливу факторів та оцінці ефективності програм з управління міжнародними комерційними операціями. Саме цим питанням присвячена ця стаття.

Ключові слова: міжнародні комерційні операції, програма, програмування, експортні операції, ефективність, зовнішньоекономічна діяльність, управління.

АННОТАЦИЯ

Статья акцентирует внимание на научных и практических аспектах адаптации методов управления международными коммерческими операциями отечественных компаний к стандартам управления компаний развитых стран, прежде всего стран Европейского Сообщества. В большинстве отечественных компаний планирование считается анахронизмом коммунистической системы, поэтому в них управление через программирование либо игнорируется, либо осуществляется на бессистемной основе. Такие подходы к менеджменту трудно воспринимается иностранными партнерами, для которых программы являются обязательным элементом управления во всех сферах деятельности. Отечественным компаниям для ускоренной интеграции в рынок ЕС необходимо применять в управлении программирование во всех сферах деятельности. Особенно актуально применение программирования как с научной, так и с практической точки зрения в сфере управления международными коммерческими операциями, ведь именно тут происходят прямые контакты партнеров разных стран. Внедрение программирования в области управления международными коммерческими операциями актуализируют потребность в научном обосновании влияния факторов и в оценке эффективности программ по управлению международными коммерческими операциями. Именно этим вопросам посвящена данная статья.

Ключевые слова: международные коммерческие операции, программа, программирование, экспортные операции, эффективность, внешнеэкономическая деятельность, управление.

ANNOTATION

The article focuses on the scientific and practical aspects of adapting the methods of managing the international commercial operations of domestic companies to the standards of management of the companies of the developed countries, and first of all the countries of the European community. In most domestic companies planning is considered an anachronism of the communist system. Therefore, in domestic company's management through programming either ignored or implemented on a non-systematic basis. Such approaches to management are hardly perceived by foreign partners, in which programs are a compulsory element of all spheres of activity. Domestic companies to accelerate integration into the EU market need to apply in the management of programming in all spheres of activity. Of particular relevance to the application of programming, both from a scientific and practical point of view, is the field of management of international commercial operations. Indeed, it is in this area that there are direct contacts between partners from different countries. Substantiation and implementation of programming in the field of management of international commercial transactions will update the need for scientific substantiation of the influence of factors and assessment of the effectiveness of programs for managing international commercial transactions. It is this question that is devoted to this article.

Keywords: international commercial operations, program, programming, export operations, efficiency, foreign economic activity, management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки значення підвищення ефективності управління міжнародними комерційними операціями (МКО) компаній як внутрішнього фактору економічного росту компаній – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) постійно зростає в контексті євроатлантичної інтеграції країни. Процеси перебудови управління міжнародними комерційними операціями на ринковій основі, лібералізація міжнародних комерційних операцій в Україні, пошук виходу на зовнішній ринок багатьох українських підприємств, які прагнуть отримати прибуток на зовнішніх ринках більший, ніж усередині країни, зумовлюють актуальність теми. Система управління міжнародними комерційними операціями українських підприємств має відповідати міжнародним стандартам. Одним із головних аспектів такої відповідності є планування

усіх процесів, без чого управління не може бути ефективним. Отже, сьогодні важливим завданням є пошук та обґрунтування можливих шляхів підвищення ефективності управління міжнародними комерційними операціями компаній на програмовій основі, оскільки їх розвиток – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Ефективність управління міжнародними комерційними операціями у вітчизняних компаніях сьогодні є досить низькою, що зумовлено відсутністю чіткої зовнішньоторгової політики держави та неефективною організацією МКО у самих компаніях, а саме: низьким рівнем знань та методів щодо планування МКО, низьким рівнем диверсифікованості каналів збуту, недостатнім досвідом роботи на зовнішньому ринку, прагненням до швидкої віддачі замість стійких відносин на зовнішньому ринку шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. До того ж в економіці нашої країни ще залишаються не переосмисленими багато аспектів методів управління міжнародними комерційними операціями компаній, що склалися у період становлення ринкової економіки. Вони часто не відповідають міжнародним стандартам управління міжнародними комерційними операціями компаній і обмежують можливості розвитку як вітчизняних компаній – суб'єктів ЗЕД, так і національної економіки загалом [1, с. 201]. Усе це в сукупності спричиняє необхідність удосконалення системи управління ефективністю міжнародних комерційних операцій вітчизняних компаній шляхом урахування рівня їх активності на зовнішніх ринках, ступеня запровадження сучасної методології програмування ЗЕД, здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища, планування бізнес-заходів для мінімізації впливу кризових явищ на ефективність міжнародних комерційних операцій. Зазначене визначає актуальність досліджуваної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує велика кількість наукових фундаментальних праць як вітчизняних, так і закордонних економістів за темою даного дослідження. Вагомий внесок у дослідження проблем управління міжнародними комерційними операціями зробили А.І. Кредісов, О.А. Кириченко, Г.М. Дроздова, І.І. Дахно, Ю.В. Макогон, І.В. Багрова, В.В. Козик та ін. [2, с. 35]. Основні положення теорії ефективності управління відображені в наукових працях О. Андрющенко, Т. Говорушко, Т. Голубева, Г. Дудукало, Н. Климаш, О. Корогодова, Д. Крисанова, Н. Кубіній, А. Куценко, Л. Лігоненко та ін. [3, с. 106].

Більшість авторів розглядає проблему оцінки міжнародних комерційних операцій і залишає поза увагою проблематику розроблення програм управління міжнародними комерційними опе-

раціями, які дають змогу оптимізувати вплив факторів на ефективність реалізації МКО. В умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності всі сфери функціонування компанії мають бути спрямовані на досягнення стратегічної мети охоплення закордонних ринків, а це можливо лише за умови використання сучасної методології програмування МКО. Отже, виникає потреба у визначенні чіткої системи методології програмування МКО, факторів, критеріїв та показників, що визначають ефективність управління міжнародними комерційними операціями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика організації міжнародних комерційних операцій для вітчизняної економічної науки не є новою. Однак вона актуалізується сьогодні у зв'язку з новим етапом інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародний поділ праці, а саме з євроінтеграційними процесами, які, крім механічної переорієнтації товаропотоків із ринків СНД на ринки ЄС, передбачають адаптацію способів та методів управління міжнародними комерційними операціями до стандартів країн ЄС.

Адаптація методів здійснення вітчизняними компаніями міжнародних комерційних операцій передбачає зміни в системі управління цими операціями. У практичному контексті, який потребує сьогодні наукового обґрунтування, необхідним є запровадження планів і програм у всіх сферах діяльності вітчизняних компаній, однак найбільш актуальним запровадження програмування є для управління міжнародними комерційними операціями, адже саме через них відбуваються прямі контакти з іноземними партнерами, ринками зарубіжних країн.

В іноземних партнерів та клієнтів вітчизняних компаній програмування є традиційним і безальтернативним способом управління міжнародними комерційними операціями. Від наявності наукової основи методології програмування управління міжнародними комерційними операціями прямо залежить імплементація сучасних методів управління у вітчизняних компаніях. Проблема такого обґрунтування поки що не вирішена.

Розроблення програм управління міжнародними комерційними операціями дає змогу системно прогнозувати та поєднувати вплив сукупності всіх факторів, що визначають ефективність міжнародних комерційних операцій, оптимізувати всі процеси управління операціями. Наслідком цього є підвищення рівня ефективності міжнародних комерційних операцій. Відповідно, замість або на доповнення до наявних методів оцінки ефективності окремих комерційних операцій виникає проблема оцінки їх сукупності як оцінки ефективності розроблення та виконання програми управління міжнародними комерційними операціями компанії.

Отже, проблема розроблення та оцінки ефективності програм управління міжнародними комерційними операціями вітчизняних підприємств потребує подальшого наукового опрацювання й є практично значимою.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних, методичних і практичних засад програмування міжнародних комерційних операцій, процесу впливу факторів на підвищення ефективності управління міжнародними комерційними операціями компаній. Важливими завданнями роботи є: аналіз факторів, які здійснюють визначальний вплив на рівень ефективності управління міжнародними комерційними операціями вітчизняних компаній – суб'єктів ЗЕД; пошук тих факторів та чинників, які найбільшою мірою сприятимуть підвищенню ефективності управління міжнародними комерційними операціями компаній в умовах активізації євроінтеграційних процесів в економіці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи на світовий ринок, підприємству варто вирішити такі основні питання щодо управління міжнародними комерційними операціями:

- вибір методології та формату програми управління міжнародними комерційними операціями;

- визначення способу формування найбільш сприйнятливої та ефективної організаційної структури управління міжнародними комерційними операціями;

- чітке встановлення способу керування процесом виконання програми управління міжнародними комерційними операціями для досягнення поставленої мети, якою є високий рівень ефективності МКО.

У сфері міжнародного бізнесу існує широкий перелік типів організаційних структур (міжнародні відділи в структурі організації, територіальні та глобальні продуктові відділення (підрозділи), функціональна та матрична організаційні структури) [3]. На етапі започаткування ЗЕД на підприємстві робиться вибір оптимального типу організаційної структури саме для даної компанії за конкретних умов. Такий вибір здійснюється на базі аналізу чинників, які здійснюють вплив на ефективність управління міжнародними комерційними операціями компанії. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Вибір найбільш сприйнятливої та ефективної організаційної структури управління міжнародними комерційними операціями компанії залежить не лише від розглянутих чинників, а й від методів виходу на зовнішні ринки: безпосередній вихід через власну зовнішньоторговельну фірму/відділ зовнішньоекономічних зв'язків або вихід за допомогою посередників.

Організуючи та здійснюючи міжнародні комерційні операції, кожна компанія має детально аналізувати всі чинники та виокремлювати ті з них, які будуть сприяти підви-



Рис. 1. Систематизація факторів, які здійснюють вплив на ефективність управління міжнародними комерційними операціями компаній

щенню ефективності управління міжнародними комерційними операціями.

Ранжування даних чинників та їх урахування для досягнення кінцевого результату забезпечується розробленням програми управління міжнародними комерційними операціями.

Термін «програма» прямо стосується того кінцевого результату, який досягається через усі види діяльності компанії, що проводяться із залученням необхідного персоналу та орієнтовані на клієнтів та партнерів компанії (у нашому випадку міжнародних) [4, с. 118].

Програмування визначається як процес постійної і спільної діяльності, до якої залучають як непрофесіоналів, так і спеціалістів компанії, під час якого проблеми визначені, завдання діяльності поставлені і робота з досягнення запланованих завдань виконана.

У процесі програмування міжнародних комерційних операцій рекомендується виділяти вісім головних етапів діяльності, з яких вона складається.

1. Збір фактичної інформації на цільовому міжнародному ринку компанії.
2. Аналіз ситуації на міжнародному ринку.
3. Ідентифікація проблем здійснення міжнародних комерційних операцій.
4. Визначення завдань компанії у сфері МКО.
5. Складання робочого плану виконання робіт по здійсненню МКО.
6. Виконання робочого плану програми.
7. Оцінка прогресу в процесі виконання робочого плану програми управління МКО.
8. Оцінка кінцевих результатів виконання програми управління МКО.

Як бачимо, процес програмування міжнародних комерційних операцій у цілому поділяється на дві основних стадії: планування програми (етапи з першого по четвертий); діяльність по виконанню програми (етапи з п'ятого по сьомий включно з числа вищенаведених). Восьмий етап – оцінка кінцевих результатів програми – поєднує дві наведені стадії програмування, оскільки в її процесі оцінюється як планування, так і діяльність із виконання, тобто всі попередні сім етапів.

Процес оцінки кінцевих результатів передбачає проведення процедури збору фактичних даних щодо виконання програми, і дана процедура переходить у процес збору даних як початок планування нової програми. Даний етап є сполучною ланкою між попередньою та наступною програмами, між минулими та наступними періодами виконання програми. Процес програмування здійснення міжнародних комерційних операцій є основою і змістовною сутністю управління МКО, який забезпечує колективну роботу персоналу, високу ефективність здійснення компанією МКО.

Розроблення та реалізація програми управління міжнародними комерційними операціями компанії значною мірою залежить від економіч-

ної та політичної ситуації не лише в країні, а й у світі. Вдосконалення системи управління міжнародними комерційними операціями шляхом програмування на підприємстві має проводитися з урахуванням відповідних законодавчих актів і змін, що до них вносяться внаслідок загального розвитку ЗЕД. Основним вектором таких змін сьогодні є євроінтеграційні процеси в Україні, переорієнтація міжнародних комерційних операцій провідних вітчизняних компаній із ринку країн СНД на ринок ЄС. Відповідно до таких змін, в економічному та політичному житті мають корегуватися і програми та стратегії управління міжнародними комерційними операціями компаній, вони повинні планувати свої міжнародні комерційні операції строком на три-п'ять років з урахуванням усіх видів діяльності компанії.

Поняття «ефективність управління міжнародними комерційними операціями» має комплексний і багатоаспектний характер. Воно може виражатися за допомогою різноманітних економічних показників, але найпростіший та найголовніший із них – порівняння витрат на управління міжнародними комерційними операціями з доходами від міжнародних комерційних операцій. Такий прогнозний баланс має розроблятися як обов'язковий складник програми управління міжнародними комерційними операціями компанії.

Наявність фінансового плану в складі програми управління МКО дасть змогу мінімізувати ризики, оптимізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на МКО, підвищити рівень ефективності їх здійснення. Важливим критерієм ефективності МКО є сам факт отримання прибутку від реалізації продукції компанії на зовнішньому ринку. Ефективність управління міжнародними комерційними операціями на рівні компанії має бути прогнозованою й оцінюватися через рівень прибутковості МКО шляхом зіставлення доходів і витрат, досягнення запланованих цілей і завдань. Методичний підхід до оцінки ефективності МКО має передбачати аналіз ринкової частки компанії, підвищення ступеня популярності торговельної марки товару й фірми, збільшення числа її покупців і т. д. [5, с. 49].

Під час визначення ефективності управління міжнародними комерційними операціями компаній варто застосовувати системний підхід, який дає можливість здійснити комплексний аналіз ефективності будь-якого виду міжнародної комерційної операції. Проте вичленити в чистому вигляді ефективність управління міжнародними комерційними операціями із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки плани ЗЕД органічно пов'язані з планами випуску продукції на внутрішньому ринку. Тому для оцінки ефективності управління міжнародними комерційними операціями в компанії аналізуються її загальний фінансово-економічний стан, відносний

обсяг міжнародних комерційних операцій та оцінка ефекту підвищення (зниження) їх структурної частки в діяльності компанії.

Підвищення ефективності управління міжнародними комерційними операціями варто починати з удосконалення організації роботи самого відділу, який відповідає за здійснення ЗЕД компанії. Пропонується управління міжнародними комерційними операціями виділити в окрему сферу управлінської діяльності відділу ЗЕД компанії і здійснювати управління МКО шляхом розроблення та реалізації відповідної програми.

Одними з найважливіших чинників, які впливають на ефективність управління міжнародними комерційними операціями компанії, є специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них. Компанія на плановій основі має постійно проводити дослідження своїх наявних та потенційних іноземних ринків для пошуку та зайняття найвигідніших позицій на них.

Наявні та потенційні можливості здійснення МКО на іноземних ринках доцільно оцінювати за допомогою SWOT-аналізу. Виявлені перспективи розширення ринку можуть виявити потенційних закордонних партнерів, які готові співпрацювати, гарні можливості розширення дистрибуторської мережі та низькі ціни проникнення на нові для компанії ринки збуту. Основою планування виходу компанії на новий зовнішній ринок є вибір оптимального способу проникнення [6, с. 128].

Наступним чинником, який впливає на підвищення ефективності управління міжнародними комерційними операціями, є аналіз та планування конкуренції на ринку. Наявність навіть незначної загрози з боку конкурентів не можна ігнорувати в процесі розроблення програми МКО. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності. Дослідження іноземних ринків мають здійснюватися на плановій і системній основі, вони значно підвищують ефективність управління міжнародними комерційними операціями й є важливою частиною системи міжнародного маркетингу компанії. Таке дослідження передбачає процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних, тому відділу ЗЕД компанії варто надзвичайно уважно підходити до розроблення маркетингового плану в складі програми управління міжнародними комерційними операціями.

На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків збуту повинна розроблятися товарна, цінова, збутова та інші види політики компанії, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять у стратегічну маркетингову програму. Для успішного управління міжнародними комерційними операціями компанія повинна розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конку-

рентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т. д. Зміст цих стратегій залежить від цілей програми управління міжнародними комерційними операціями компанії.

У процесі розроблення програми управління міжнародними комерційними операціями важливо визначати країни, з якими найбільш вигідно співпрацювати. Під час вибору з можливих варіантів виходу на іноземний ринок компанія має брати до уваги такі фактори, як:

- політична й економічна стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортна інфраструктура;
- державні пільги й стимули;
- наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили;
- ємність ринку даної країни;
- наявність торгових обмежень;
- наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Окрім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин із даною країною. Перевага повинна надаватися тій, з якою налагоджені ділові відносини, підтверджені договірною-правовою основою.

Процес підготовки й успішної реалізації програми управління МКО вимагає від компанії детального вивчення потенційних партнерів із подальшим постійним їх моніторингом. У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методів оцінки потенційних партнерів ураховують їх ступінь солідності, ділову репутацію, досвід минулих угод, становище на зовнішньому ринку та фінансове становище фірми, кредитну здатність. Для підвищення ефективності реалізації програми управління міжнародними комерційними операціями вітчизняних компаній варто впроваджувати нові інноваційні методи збору, систематизації та аналізу інформації. Пошук більш вигідних партнерів протягом усього періоду імплементації програми управління міжнародними комерційними операціями компанії є вагомим чинником підвищення ефективності кожної з міжнародних комерційних операцій.

Компанія, яка ставить перед собою ціль удосконалення управління міжнародними комерційними операціями шляхом розроблення та виконання відповідної програми, має зосередитися на зборі інформації про партнерів по бізнесу та про конкурентів, зокрема на методах та особливостях ведення ними ЗЕД. Аналіз міжнародних комерційних операцій у процесі виконання програми управління МКО є важливим складником управління цими операціями. Однак прийняті підходи характеризуються лише різноманітним варіаціям показників економічної ефективності окремих міжнародних комерційних операцій. Автори не пропонують методики оцінки всього комплексу міжнародних комерційних операцій компанії [7, с. 21]. На нашу думку, це тому, що автори даної мето-

дики аналізу не розглядають процесу здійснення МКО як процесу, що має здійснюватися на програмовій основі. Саме відповідна програма забезпечує комплексний підхід до здійснення МКО, до їх планування та аналізу.

Прийmemo до уваги також той факт, що через відсутність розуміння необхідності програмового підходу до реалізації процесу управління в сучасній економічній науці не існує однозначного погляду на проблему оцінки ефективності системи управління міжнародними комерційними операціями. Можна виділити такі наявні підходи:

1) методи, що ґрунтуються на порівнянні показників діяльності компанії з аналогічними показниками інших компаній галузі;

2) методи, що використовують оцінку ринкової вартості компанії як критерій ефективного розвитку та відповідно управління;

3) методи оцінки на основі збалансованої системи нефінансових показників;

4) інтегральні методи оцінки ефективності управління.

Методи оцінки ефективності управління, що ґрунтуються на порівнянні економічних показників ефективності у компаніях-конкурентах або із середніми показниками ефективності по галузі, наштовхуються на певні труднощі:

– неможливість отримання достовірної інформації щодо діяльності конкурентів через її конфіденційність;

– використання експертів не може бути джерелом достовірної та об'єктивної інформації щодо фінансово-економічних показників;

– великий часовий лаг під час отримання статистичних результатів щодо показників, середніх по галузі.

Для оцінки ефективності виконання програми управління міжнародними комерційними операціями пропонуємо розроблену нами методику, що буде враховувати кількість виконаних контрактів та обсяг прибутку від міжнародних комерційних операцій.

На основі коефіцієнтів регресійної моделі нами побудована функція, яка дає змогу визначити коефіцієнт зміни ефективності міжнародних комерційних операцій:

$$I_{\Delta MKO} = 0.454657460 - 0.000007675 \times X_1 + 0,019384021 \times X_2 \quad (1)$$

де X_1 – прибуток від експортних операцій;

X_2 – кількість міжнародних комерційних операцій.

Таким чином, маючи дані щодо величини прибутку від міжнародних комерційних (експортних) операцій та їх кількості, можна отримати коефіцієнт зміни ефективності управління міжнародними комерційними операціями компанії як результат виконання відповідної програми.

Пропонується розглядати механізм оцінки ефективності виконання програми управління міжнародними комерційними операціями компанії як сукупність параметрів, що в ній перед-

бачаються на науковій основі, а саме на основі цілей управління, критеріїв досягнення цілей, методів впливу на керовану підсистему ефективності.

Важливим чинником підвищення ефективності виконання програми управління міжнародними комерційними операціями є дослідження цін на продукцію. Варто наголосити також на необхідності прогнозування засобів страхування валютних ризиків під час здійснення міжнародних комерційних операцій. Незважаючи на те що заходи щодо зниження валютних ризиків підвищують ефективність зовнішньоекономічних угод, вони часто не виправдано ігноруються вітчизняними компаніями. Причиною цього, на нашу думку, є відсутність відповідних програм у цих компаніях, адже міжнародний досвід свідчить, що саме програми управління МКО забезпечують системний підхід до управління. Під час розроблення відповідної програми слід урахувати також, що значну роль у підвищенні ефективності виконання програми управління міжнародними комерційними операціями відіграє організація оптимального транспортного забезпечення МКО.

Таким чином, під час формування програми управління міжнародними комерційними операціями необхідно враховувати низку факторів впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з таких елементів, як:

– визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення міжнародних комерційних операцій;

– розроблення стратегії виходу компанії на зовнішній ринок;

– діагностика потенціалу міжнародних комерційних операцій компанії;

– розроблення напрямів та пріоритетів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– реалізація вибраних напрямів управління міжнародними комерційними операціями;

– оцінка ефективності управління міжнародними комерційними операціями;

– відхилення фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації управління міжнародними комерційними операціями;

– прийняття управлінських рішень з усунення негативних відхилень для підвищення прибутковості міжнародних комерційних операцій.

Програма управління міжнародними комерційними операціями компанії має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою та соціальною діяльністю компанії на міжнародному ринку.

Детальний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища через розроблення запропонованої програми дасть змогу своєчасно виявити недоліки наявного механізму управління міжнародними комерційними операціями та усунути їх.

Забезпечення через процес виконання програми управління міжнародними комерційними операціями ефективною взаємодією внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які на нього впливають, зумовлює отримання максимально можливого прибутку від міжнародних комерційних операцій.

Висновки. Отже, під час формування механізму управління міжнародними комерційними операціями вітчизняних компаній ми вважаємо за доцільне використовувати прийнятий в успішних міжнародних компаніях досвід програмування. Розроблення програми управління МКО компанії дає змогу: врахувати вплив факторів страхування прибутку від цієї діяльності на системній основі шляхом можливостей змін у системи ціноутворення в процесі виконання програми; розробляти стабільну та зрозумілу систему заохочень для іноземних клієнтів, що збільшить зацікавленість партнерів запропонованою продукцією підприємства. Сам факт представлення зарубіжним партнерам вітчизняної компанії програми управління міжнародними комерційними операціями відіграє колосальну репутаційну роль, адже саме розроблення і виконання відповідної програми позиціонує компанію як партнера, що працює за сучасними стандартами управління. Системний підхід до управління через розроблення і реалізацію програми управління МКО дасть можли-

вість вітчизняним компаніям прискорити інтеграцію в європейський економічний простір, збільшити відсоток виконання плану по контрактах, зменшити дебіторську заборгованість та отримати максимальний прибуток від міжнародних комерційних операцій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронкова А.Е., Любич Б.Б. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей. Донецьк: ДЕГІ, 2009. Вип. 1(28). С. 199–202.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко та ін.; за заг. ред. О.В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
3. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
4. Boyle P. 1981. Planning better programs. New York, NY: McGraw-Hill.
5. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей. 2008. Вип. 1(25). С. 48–53.
6. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 304 с.
7. Гудзь, Ю.Ф. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 2. С. 20–29.