

УДК 656.7

Тетяна Остапенко

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена проблемі формування організаційних структур управління при здійсненні зовнішньоекономічних операцій підприємств. Такими структурами є лінійні, що передбачають створення відділу ЗЕД, функціональні, пов'язані із створенням зовнішньоторговельних фірм, та дивізіональні, визначені створенням служб зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: організаційні структури управління (ОСУ), традиційна та органічна структури управління, лінійні ОСУ, функціональні ОСУ, дивізіональні ОСУ, змішані ОСУ, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), відділ ЗЕД, зовнішньоторговельна фірма, служба ЗЕД.

Статья посвящена проблеме формирования организационных структур управления при осуществлении внешнеэкономических операций предприятий. Такими структурами являются линейные, которые предусматривают создание отдела ВЭД, функциональные, связанные с созданием внешнеторговых фирм, и дивизиональные, определяемые созданием служб внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: организационные структуры управления (ОСУ), традиционная и органическая структуры управления, линейные ОСУ, функциональные ОСУ, дивизиональные ОСУ, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), отдел ВЭД, внешнеторговая фирма, служба ВЭД.

The article is dedicated to the problem of forming of organization management structures under the realization of foreign economic activities by enterprises, such structures are linear (formation of foreign economic activity department), functional (creation of foreign trade firms) and divisional (formation of foreign economic activity services) and mixed.

Keywords: organization management structure, traditional and organic management structures, linear structure, functional structure, divisional structure, mixed structure, foreign economic activity, foreign economic activity department, foreign trade firm, foreign economic activity service.

У своїй роботі «Принципи організації» П. М. Керженцев [1, с.268] писав: «...коли мета і завдання організації цілком зрозумілі, необхідно продумати організаційну форму, з допомогою якої будуть об'єднані всі учасники спільної роботи».

© Остапенко Т. Г., 2013

Постановка проблеми. Організаційна форма передбачає побудову структури управління таку, яка якнайкраще віддзеркалює цілі та плани підприємства. Особливою має бути організаційна структура управління при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. В умовах глобалізації здійснювати міжнародні транзакції є метою багатьох підприємств як України, так і інших держав. Таким чином, проблема формування організаційних структур управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є досить актуальною та важливою у розвитку конкурентоспроможних підприємств, галузей та країн в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційній структурі управління, її значенню у сучасному менеджменті та умовам і етапам формування присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. Осовська, А. Шегда, О. Кузьмін, О. Мельник, У. Браун, Д. МакКелем, Ф. Тейлор, П. Керженцев, Г. Емерсон, А. Файоль, В. Новак, Т. Мостенська та інші. Слід зазначити, що в роботах зазначених вчених характеризується система формування організаційних структур управління в цілому на вітчизняних і зарубіжних підприємствах. Аспект ОСУ на підприємствах, що здійснюють ЗЕД майже не розкривається, окрім підручника Рубінської «Управление внешнеэкономической деятельности» [2], де розкриваються особливості ОСУ підрозділів, що здійснюють ЗЕД.

Мета статті. Здійснювати управління зокрема зовнішньоекономічними операціями це питання, що є актуальним за будь-яких умов. В межах менеджменту ЗЕД необхідно виділити такі структури управління, які б найефективніше сприяли здійсненню міжнародних транзакцій, необхідно визначити, скільки працівників має бути у відділі ЗЕД, які мають бути їх посадові обов'язки, якою може бути сама ОСУ (лінійна, функціональна, дивізіональна чи змішана).

Виклад основного матеріалу. Перед тим, як визначити характерні риси організаційних структур управління (далі ОСУ) при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (далі ЗЕД), необхідно визначити основні категорії організаційної структури, як елемента результативного менеджменту підприємства.

Отже, структура управління виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають можливість виконувати необхідні функції управління.

Структура управління підприємством відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних ланок, що забезпечують діяльність підприємства як єдиного цілого.

Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і лінійних) ефективними є два типи ОСУ:

1) Традиційна (механістична) структура передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами і посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає суворе дотримання ієрархічної субординації в стосунках начальник – підлеглий;

2) Органічна (ринкова) модель структури ґрунтується на зміні мети, завдань, визначених окремими працівниками залежно від змін обстановки. Для неї характерні: система повноважень і відповідальності, окреслена загалом; мережна і горизонтальна (але не чітко ієрархічна) структура контролю, влади і комунікацій; прагнення до особистих узгоджень завдань підприємства і шляхи їх виконання, а не скла-

дання інструкцій та наказів; пріоритет кваліфікації та досвіду в організаційно-виробничій діяльності.

В сучасних умовах збільшується кількість органічних структур за панівного поширення традиційних.

Організаційна структура визначається як формальні правила, розроблені менеджерами для:

✓ Поділу праці і розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;

✓ Визначення сфери контролю керуючих підпорядкованості в організації;

✓ Координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле.

Традиційним виробничим структурам відповідають такі організаційні форми управління:

➤ Лінійна ОСУ, яка побудована на чіткій підпорядкованості нижчого рівня управління вищому. Головна її перевага полягає в однозначності впливу керуючої системи на керовану, відсутністю проміжних зв'язків між керівниками та підлеглими. Виконується принцип підпорядкування одному начальнику. Система комунікацій (зв'язків), що має відносно короткі канали, діє з достатньою ефективністю;

➤ Функціональна ОСУ, за якої, на відміну від лінійної, персонал наділений не погоджувальними правами, а правом керівництва та прийняття рішень. Основний принцип побудови – групування влади та відповідальності за окремими функціями управління: плануванням, регулюванням виробництва, забезпеченням збуту тощо. Функціональна спеціалізація значно підвищує ефективність управління завдяки поглибленню професійної спеціалізації працівників. Проте цю ОСУ характеризує слабка гнучкість стратегії і структури щодо об'єктів управління. Недоліком цього виду структури є те, що виконавець одержує розпорядження від кількох керівників.

➤ Дивізіональна ОСУ – це організаційна структура, що найбільш повно відповідає мінливим вимогам господарювання в умовах ринку. Це так звана структура відділень (відділення – дивізіони), за якої в галузях з масовим виробництвом відділення одержують певну самостійність, вони стають «центрами прибутків», «центрами відповідальності», відділенням передаються також функції виробничого планування, маркетингу, проведення міжнародних операцій;

➤ Змішана ОСУ, що передбачає поєднання елементів різних вище перерахованих структур управління.

Результативність органічної управлінської діяльності залежить від вибору організаційної структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає вимогам сфери господарської діяльності, на яку орієнтоване підприємство. Критерієм оцінки раціональності організаційної структури є:

- a) відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців;
- b) зосередження на кожному рівні управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їх реалізації;
- c) відсутність дублювання функцій;
- d) оптимальне поєднання централізації та децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності;
- e) дотримання норм керованості (кількість виконавців на одного керівника);
- f) ступінь надійності, оперативності, гнучкості.

Формування ОСУ в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом підприємства. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи:

Перший етап – визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цього завдання процес розподіляють на етапи та підвиди робіт. Наприклад: 1) визначення завдань; 2) розрахунок необхідного обсягу робіт для розв'язання поставлених завдань; 3) виявлення дублювання; 4) розроблення самого процесу діяльності; 5) перевірка.

Другий етап – організаційне проектування. В процесі організаційного проектування структури підприємства визначаються: 1) система цілей єдиної для підприємства і для кожного його підрозділу; 2) склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; 3) схема лінійних та організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; 4) кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їх взаємозв'язок і підпорядкованість; 5) порядок прийняття рішень по різних завданнях управління; 6) порядок і послідовність збору, збереження, обробки та видачі інформації; 7) рівень керованості підрозділами; 8) ступінь централізації та децентралізації управління; 9) регламентація.

Комплексний організаційний проект підприємства складається з таких розділів:

- 1) загальна характеристика підприємства;
- 2) виробнича структура;
- 3) структура та штат адміністрації;
- 4) організаційні проекти виробничих підрозділів;
- 5) технологія управління;
- 6) функціональні підсистеми з реалізації конкретних функцій управління;
- 7) зв'язки фірми із зовнішнім середовищем;
- 8) розрахунок чисельності персоналу підприємства.

Третій етап – передбачає класифікацію позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначаються посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам.

Виконуючи ці три етапи необхідно спрямовуватись на ефективність системи менеджменту в цілому та його ОСУ. В свою чергу ефективність самої організаційної структури визначається ступенем її адаптації до мінливих ринкових умов. За кордоном організаційні форми управління ЗЕД різноманітні. Слід відзначити своєрідний підхід японських бізнесменів: здійснювати організаційно-управлінські зміни до того, як виникне зовнішній вплив.

На думку засновника корпорації «СОНИ» Акіо Моріта, японська організаційна структура – це організм, що постійно оновлюється та реагує на зміни ринкового середовища. Більшість дослідників відмічають, що японські та західні стилі управління відрізняються не за характером, а за ступенем реагування, тобто, якщо західні управлінці реагують на вже змінені умови, то японські діють за варіантом відчуття подій.

Зауважимо, що вибір організаційної структури не є простою дією. Він визначається цілим набором факторів: організаційно-правовою формою; розміром підприємства; масштабом виробництва, зокрема експортного; характером виробничої спеціалізації експортного виробництва; участю в міжнародному виробничому кооперуванні; особливостями ринків, на яких підприємство реалізує свою продукцію; обсягом доходів підприємства; можливою диверсифікацією експортного виробництва; розширенням географії експортно-імпортних операцій.

Гнучке пристосування організаційних структур, які функціонують на світових ринках, до змін товарної продукції підвищує ефективність ЗЕД. Таким чином, змінна стратегія виробництва, розробка новітніх видів продукції на базі комп'ютеризації управління викликають зміни і організаційних структур. У 80-ті роки ХХ ст. серйозна перебудова ОСУ охопила всі найбільші підприємства світу. Сьогодні цей процес відбувається постійно. Один з найважливіших факторів, який впливає на організаційну структуру управління ЗЕД, це спосіб виходу на зовнішній ринок: самостійно чи через посередника, експорт чи створення на основі інвестицій спільного підприємства, участь у коопераційних угодах чи технологічний обмін.

Існує декілька варіантів організаційних структур управління ЗЕД: 1) утворення відділу ЗЕД; 2) створення зовнішньоекономічної фірми; 3) формування служби ЗЕД.

Якщо підприємство самостійно здійснює експортно-імпорتنі операції, одержує доходи, які дозволяють мати спеціальний відділ, то створюється самостійний відділ ЗЕД, в якому сконцентровані всі аспекти управління ЗЕД підприємства і який взаємодіє з відділами маркетингу, валютно-фінансовим, транспорту, збуту, тобто відділами, побудованими за функціональним принципом.

Якщо обсяги експортної діяльності є невеликими, або якщо угоди носять нерегулярний характер, або якщо підприємство здійснює експортні операції через посередників, то організується так званий «вбудований» відділ ЗЕД, наприклад, у відділ маркетингу чи комерційний відділ. При розширенні ЗЕД такий «вбудований» відділ може бути перетворений у самостійний.

За успішної, багатобічної та складної ЗЕД може бути організована зовнішньоторговельна фірма, яка виконує всі функції зі здійснення зовнішньоторговельної операції: рекламно-інформаційну, дослідницько-аналітичну, валютно-фінансову, транспортно-експедиторську, а також митне оформлення.

Великі підприємства, що виготовляють складну технічну продукцію і самостійно реалізують її на різних світових ринках (в різноманітних регіонах світу), створюють служби ЗЕД, які побудовані за дивізіональною ознакою. Організаційні структури не є незмінними, відділ може перерости у фірму і, навпаки, згорання ЗЕД призводить до ліквідації зовнішньоторговельної фірми та створення самостійного відділу.

Отже, найпоширенішою формою ОСУ у ЗЕД є створення відповідного відділу, визначимо його специфіку, структуру та функції. Відділ ЗЕД – це частина апарату управління підприємства, що здійснює планування, організацію, координацію та контроль щодо зовнішньоекономічних операцій підприємства. Головними завданнями відділу ЗЕД є:

- Управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоспроможної продукції;
- Забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами;
- Освоєння нових форм виробничого, науково-технічного та інвестиційного співробітництва;
- Підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення.

Розглянемо структуру відділу ЗЕД, склад працівників якого визначається структурою та особливостями виробництва експортної продукції, формами та масштабами ЗЕД на підприємстві. Варіанти структури відділів ЗЕД промислових і транспор-

РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

тних підприємств надані на основі вивчення роботи відділів ЗЕД підприємств різних галузей промисловості.

Основною функцією відділу ЗЕД є забезпечення стабільної та адекватної потенційним можливостям підприємства зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торговельних відносин з іноземним и партнерами. Основними видами робіт, які виконуються відділом, є такі:

- ✓ Організація експортно-імпортних операцій;
- ✓ Валютно-фінансові операції;
- ✓ Декларування та митне оформлення вантажів;
- ✓ Встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- ✓ Науково-інформаційна робота;
- ✓ Пошук способів виходу підприємств на зовнішній ринок;
- ✓ Вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування та митне оформлення є одним з головних напрямків діяльності відділу ЗЕД, оскільки не лише споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але й основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини та товарів. Декларування вантажів передбачає оформлення таких документів:

- Вантажних митних декларацій (ВМД);
- Електронних копій ВМД;
- Декларацій митної вартості;
- Описів документів, що додаються до ВМД (інвойси, сертифікати походження, пакувальні аркуші, відповідні транспортні документи).

Кінцевим результатом діяльності декларанта є одержання митної відмітки «Випуск дозволено».

Згідно з цими загальними завданнями та напрямками діяльності відділу його працівники мають свої конкретні обов'язки.

Начальник відділу ЗЕД здійснює загальну координацію діяльності працівників відділу і координує діяльність відділу з іншими відділами та службами підприємства, займається питаннями руху валютних коштів, вирішує поточні оперативні питання. В деяких відділах є посада спеціаліста з валютних операцій (планування, контроль за валютно-розрахунковими операціями тощо).

Заступник начальника відділу ЗЕД здійснює контроль за своєчасним виконанням вказівок відділу іншими підрозділами підприємства, веде листування з підприємствами України та інших держав щодо науково-консультативних, економічних, та інших питань, бере участь у розробці умов контрактів.

Менеджер ЗЕД здійснює розрахунок цін експортної продукції з урахуванням бази поставки та інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробку статей контракту, оформлення паспорту угоди відповідно до договорів купівлі-продажу, підготовку плану заходів з виконання умов контракту та його контролю; моніторинг кон'юнктури та світових цін, забезпечує виконання бізнес-процесів у ЗЕД починаючи від пошуку іноземних партнерів до транспортного забезпечення виконання поставки.

Митний брокер (експерт з митного регулювання) веде всю митну документацію; забезпечує митне оформлення експортованої та імпортованої підприємством продукції, оформлює ВМД, веде статистичну звітність відділу.

В компетенцію протокольного бюро (перекладачів) входить складання програм перебування делегацій, переклад всієї документації, що потрапляє на підприємство

з-за кордону з іноземної мови, допомога в організації переговорів, підготовка необхідної документації для закордонних відряджень спеціалістів.

Як видно, відділ є не дуже чисельним, але він може успішно виконувати свої функції завдяки взаємодії з іншими відділами підприємства.

При цьому відділ маркетингу досліджує ринки та споживчий попит, встановлює вимоги щодо кількості, періодичності поставок і якості продукції. Планово-економічний відділ здійснює планування роботи підприємства, виконує необхідні розрахунки, передає у відділ ЗЕД базові дані щодо цін на продукцію, сировину та матеріали. Відділ нової техніки проводить технічну розробку і контроль за виробництвом експортної продукції. За якість експортної продукції відповідає технічний відділ.

Фінансовий відділ відповідає за фінансове забезпечення експортно-імпорتنих операцій, тому відділ ЗЕД надає йому всі службові нотатки та рахунки для оплати поточних витрат (мита, митних платежів, платежів щодо сертифікації продукції тощо).

В бухгалтерію відділом ЗЕД передаються акти на виконання робіт з економічного, наукового та технічного співробітництва із зарубіжними організаціями, кошториси витратна заходи щодо ЗЕД, дані про виділення фінансових ресурсів та документи з ведення валютного рахунку.

Транспортний цех здійснює документарне оформлення вантажів, транспортування вантажів та складає графік їх відправлення.

Таким чином, відділ ЗЕД в своїй діяльності взаємодіє зі службами та відділами підприємства. Координація цієї взаємодії лежить на працівниках відділу ЗЕД.

На великих підприємствах, що забезпечують експортні поставки в держави СНД та країни далекого зарубіжжя, існує більш складна структура управління ЗЕД: зовнішньоекономічною діяльністю поряд з відділом ЗЕД, який експортує продукцію в країни дальнього зарубіжжя, займається відділ реалізації готової продукції, до складу якого входить бюро експорту продукції, що здійснює експорт до колишніх республік СРСР.

Прикладом функціональної структури управління у менеджменті ЗЕД є створення зовнішньоторговельних фірм. Їх організація передбачає формування зовнішньоекономічних операцій на постійній та регулярній основі, коли майже кожний тиждень здійснюються не лише експортні, але й імпорتنі операції. Коли ведеться постійне збільшення поставок по різних регіонах світу. І за цих обставин створюються окремі підрозділи, що мають різних фахівців у своєму складі, які забезпечують здійснення повного циклу бізнес-процесу зовнішньоекономічної діяльності. Таку форму ОСУ дозволяють собі сформувати великі компанії, зокрема транснаціональні корпорації.

Цілі створення зовнішньоторговельних фірм можуть бути визначені таким чином:

- Виконання затверджених у встановленому порядку планів експорту та імпорту за закріпленою за підприємством номенклатурою товарів і послуг, підвищення їх якості і конкурентоспроможності, підвищення ефективності здійснення операцій;
- Розвиток експорту товарів та послуг та покращення його структури, вдосконалення номенклатури та організація технічного обслуговування за кордоном;
- Здійснення імпорتنих операцій як наслідок грамотної політики підприємства, що економить валютні кошти, які є в його розпорядженні;

- Дослідження ринків збуту, визначення найкращих умов для експорту товарів послуг;

- Організація науково-технічного та виробничого співробітництва із закордонними підприємствами з метою практичного використання найновіших досягнень науки і техніки, передового виробничого досвіду.

Дивізіональною організаційною структурою управління у ЗЕД є служба зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Цей тип ОСУ поширений у зарубіжних компаніях. Служба ЗЕД є автономним утворенням, що складається з функціональних підрозділів, які забезпечують діяльність всіх регіональних представництв корпорацій. Фірми з маркетингу, експорту та сервісу, що входять до складу служби ЗЕД, є самостійними структурними підрозділами, що забезпечують ЗЕД підприємства – виробника експортної продукції.

Вся служба ЗЕД здійснює свою діяльність з юридичними та фізичними особами на договірній основі в рамках своєї компетенції. Служби ЗЕД керуються чинним законодавством, галузевою нормативно-технічною документацією, наказами та інструкціями керівних органів своєї галузі промисловості, постановами та указами Уряду України, статутом, наказами та розпорядженнями по підприємству.

Служба ЗЕД очолюється директором, який підпорядковується заступнику генерального директора з маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом діяльності служби ЗЕД є:

- Систематичне дослідження та аналіз кон'юнктури зовнішнього ринку щодо товарів підприємства-виробника;

- Порівняльний аналіз техніко-економічних та експлуатаційних характеристик вітчизняної та аналогічної зарубіжної продукції;

- Комерційне дослідження заходів з організації технічного обслуговування, ремонту та послуг щодо продукції, яка постачається іноземним замовникам;

- Розробка пропозицій з розширення сфер збуту з метою збільшення експортних можливостей;

- Прогнозування кон'юнктури ринку та організація поставок запчастин та послуг для визначення попиту і стимулювання збуту продукції;

- Виконання маркетингової проробки контрактно-договірної документації при поставці продукції і послуг на експорт;

- Аналіз цінової політики і форм торгівлі конкурентів на ринках з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції;

- Розробка та проведення рекламних заходів з метою розширення експорту;

- Участь у тематичних виставках, ярмарках, симпозіумах з метою рекламування продукції та одержання найновішої інформації щодо ринків та науково-технічним досягненням, новим методам просування товарів і послуг на зовнішній ринок;

- Створення власного інформаційно-довідникового фонду.

Діяльність всіх підрозділів служби ЗЕД, як і відділів ЗЕД, і зовнішньоторговельних фірм, неможлива без внутрішньовиробничих взаємовідносин з іншими структурами підприємства – виробника експортної продукції.

Служба ЗЕД взаємодіє також з цехами підприємства – виробника експортної продукції з метою одержання й аналізу інформації з недоліків у виробництві, обміну даними з якості та конкурентоспроможності виробів, маркетингової орієнтації цехового виробництва.

Більшу роль у виході на зовнішній ринок відіграє взаємодія служби ЗЕД з інформаційно-обчислювальним центром з інформаційно-методичного забезпечення та координації електронної обробки зовнішньоекономічних даних, розробці стратегічного підходу до зарубіжних банків даних.

Висновки. Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність багато у чому визначається оптимальною організаційною структурою управління, координацією діяльності всіх відділів та служб, які забезпечують експортно-імпортні операції і адаптацією організаційної структури до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Організаційні структури управління у ЗЕД залежать від особливостей її здійснення. Якщо це поодинокі операції, які здійснюються несистематично, ОСУ передбачає одну посаду менеджера ЗЕД, яка імплементується у певний відділ, зазвичай – це відділ маркетингу. Якщо зовнішньоекономічна діяльність регулярна, але розглядається як вторинна щодо внутрішньої експансії, то на підприємстві утворюється відділ ЗЕД на основі лінійної форми ОСУ. Коли зовнішньоекономічна діяльність систематична, від якої залежить ефективне функціонування виробництва підприємства, то створюється зовнішньоторговельна фірма, як форма функціональної ОСУ. І, з рештою, коли міжнародна діяльність підприємства є основою його функціонування, то створюється служба ЗЕД, здебільшого така служба утворюється в рамках транснаціональних корпорацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Кравченко А. И.* История менеджмента. – М.: Академический проект, 2002. – 560 с.
2. *Рубинская Е. Т.* Управление внешнеэкономической деятельностью. – М., 2001. – 450 с.
3. *Чайка Г. Л.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
4. *Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А.* Менеджмент: Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.