

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с. 3. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с. 4. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – Київ, 2000. – 152 с. 5. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: [навчальний посібник] / Н.І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с. 6. Борисова Т.М. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / Т.М. Борисова. – Львів, 2007. – 21 с. 7. Подольчак Н.Ю. Підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н.Ю. Подольчак // Економіка України. – 2005. – №9. – С. 61–69. 8. Hofmann M.A. Chief Risk Officer Role Still Being Defined / Mark A. Hofmann // Business Insurance. – 2004. – №8. – P. 18–19. 9. Hickson D.J. Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations / D.J. Hickson, C.R. Hinings, C.J. McMillan, J.P. Schwitter. – San Francisco: Jossey-Bass. – 1996.

УДК 658.5.011/.811:339.56

А.О. Босак, Р.З. Дарміць, В.А. Босак  
Національний університет «Львівська політехніка»

## КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

Ї Босак А.О., Дарміць Р.З., Босак В.А., 2010

Розроблено процедуру формування та розвитку організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Виділено фактори, які впливають на вибір типу організаційної структури управління. Розвинуто класифікацію організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, фактори впливу на вибір організаційної структури управління, класифікація організаційних структур управління

## CATEGORIZATION OF ORGANIZING STRUCTURES FOREIGN ECONOMIC ENTERPRISE ACTIVITY AND THEIR IMPLEMENTATION

In the article is designed procedure of shaping and developments of organizing structures foreign economic enterprise activity. Chosen factors, influence upon the choice of type of the organizing structure of management. Categorization of organizing structures foreign economic enterprise activity is developed.

**Keywords:** organizing structures, foreign economic enterprise activity, categorization of organizing structures.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вихід на зовнішні ринки для більшості суб'єктів господарювання має цілком прагматичні цілі (обсяг продажів, прибутку, загальний рівень рентабельності бізнесу, диверсифікація ризиків тощо), для досягнення яких слід забезпечити якомога вищу ефективність ЗЕД. Своєю чергою, ефективність ЗЕД залежить від низки факторів, чільне місце серед яких займає

відповідність організаційної структури управління (ОСУ) ЗЕД підприємства вимогам ринку. Вибір типу ОСУ ЗЕД підприємства не є однозначним, оскільки вплив факторів, що визначають середовище міжнародного бізнесу компанії, є мінливим. Необхідність дослідження середовища формування ОСУ ЗЕД та критеріїв їх економічної ефективності зумовлює актуальність класифікації видів ОСУ ЗЕД у розрізі величини підприємств, їх зовнішньоекономічної спеціалізації та ступеня централізації управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, де започатковано розв'язання даної проблеми.**

Значний внесок у формування теорії та практики функціонування ОСУ ЗЕД зробили М. Альберт, Х. Віссема, О.Н. Воронкова, І.Н. Герчикова, Л. Грейнер, П.В. Забелін, О.А. Кириченко, В.Ф. Кравченко, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, М.Х. Мескон, Б.З. Мільнер, С.Э. Пивоваров, Е.П. Пузакова, Э.Т. Рубинская, Л.С. Тарасевич, Л.І. Федулова, Ф. Хедоурі, Ф.І. Хміль та інші.

Дослідники ставлять різні пріоритети щодо послідовності та методів формування (реорганізації) ОСУ ЗЕД. У працях Л. Грейнера всі організаційні дії поділено на еволюційні та революційні, причому останні передбачають модернізацію самих принципів побудови системи управління організацією [1]. Х. Віссема, О.Н. Воронкова, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Е.П. Пузакова розподіляють ОСУ за ступенем централізації, визнаючи його базовим чинником, який впливає на процес і технологію управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності [2; 3; 8]. При цьому саме трактування термінів «централізація» та «децентралізація» в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю у різних авторів істотно різняться, не говорячи вже про трактування переваг, недоліків та умов застосування відносно централізованих чи відносно децентралізованих ОСУ ЗЕД.

Потребує уточнення та розширення класифікація ОСУ ЗЕД. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник базовою ознакою класифікації вважають розмір підприємства, причому для великих підприємств наступною ознакою в ієрархії класифікації є ступінь централізації управління, а для малих і середніх – напрям зовнішньоторгової діяльності [8]. М. Альберт, О.Н. Воронкова, І.Н. Герчикова, М.Х. Мескон, Е.П. Пузакова, Ф. Хедоурі, Ф.І. Хміль основним критерієм поділу ОСУ на типи і підтипи вважають приналежність до таких груп як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична, проектна тощо [3; 4; 11; 13; 17]. П.В. Забелін, О.А. Кириченко, В.Ф. Кравченко, Б.З. Мільнер, С.Э. Пивоваров, Э.Т. Рубинская, Л.С. Тарасевич, Л.І. Федулова більше націлені на розгляд внутрішньої структури зовнішньоекономічних підрозділів [7; 9; 10; 14; 15], а Г. Мінцберг поділяє ОСУ за ступенем ієрархічності та авторитарності управління [12].

Залишається недостатньо розробленою проблема визначення ключових факторів, які впливають на процес формування ОСУ ЗЕД: більшість дослідників виділяють ключові чинники впливу, але не прив'язують їх до конкретних організаційних структур управління, посилаючись на умови невизначеності бізнесу та неоднозначність вибору методів та інструментів управління ЗЕД.

**Цілі статті.** Метою дослідження є поглиблення класифікації ОСУ ЗЕД та вивчення умов їх застосування, що потребує виконання таких завдань:

- розроблення етапів процедури формування та розвитку ОСУ ЗЕД;
- виділення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на вибір ОСУ ЗЕД;
- розвиток класифікації ОСУ ЗЕД для підприємств різної величини та зовнішньоекономічної спеціалізації.

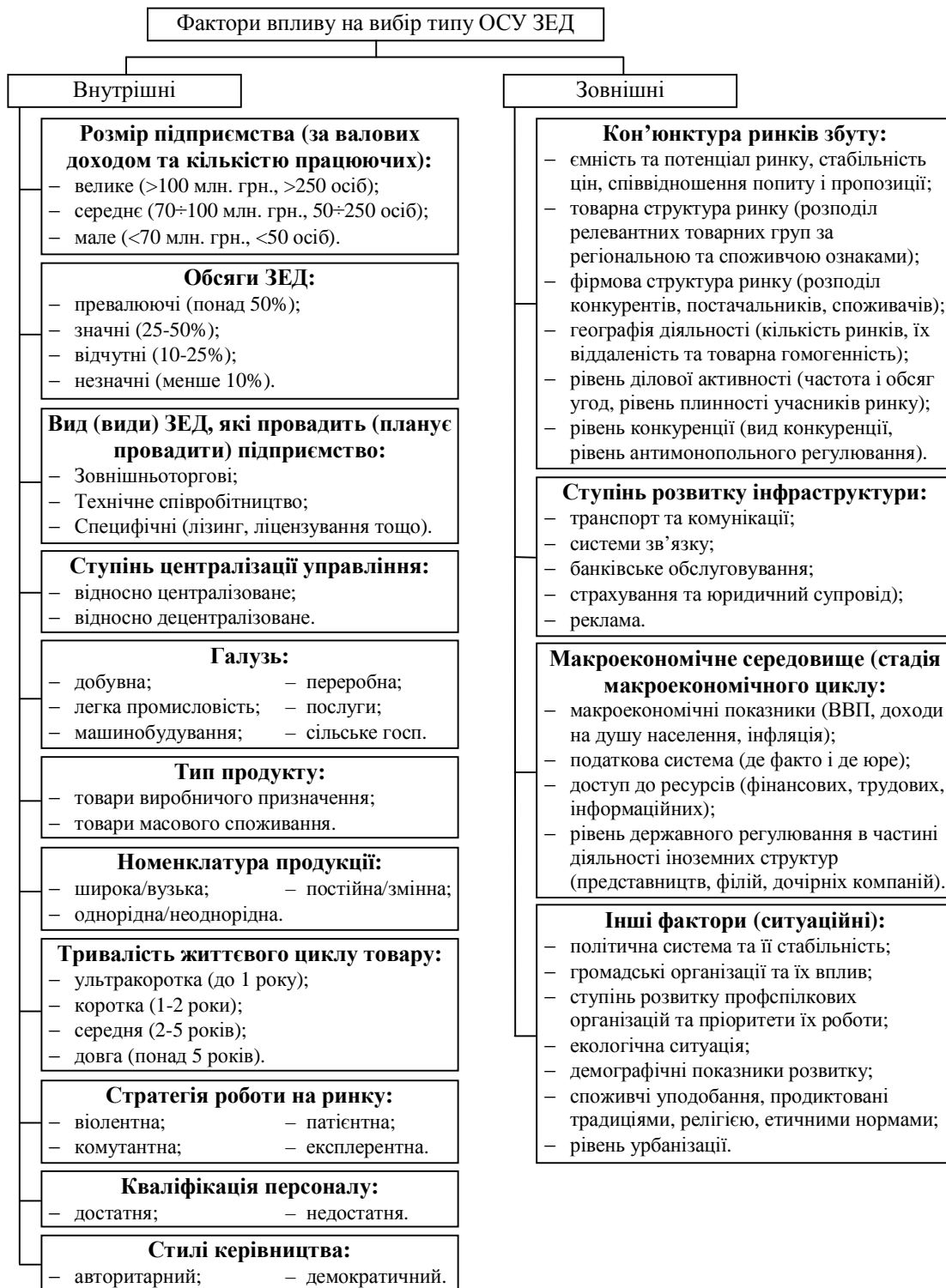
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) має будь-яке підприємство, незалежно від форм власності та інших ознак [6, с. 3, 5]. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо). Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами. Підприємство

самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис; має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення, затвердженого підприємством [5, с. 64].

На основі проведених досліджень ми пропонуємо формалізувати процедуру формування та розвитку ОСУ ЗЕД, виділивши такі основні етапи:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства:
  - аналіз діючої ОСУ на предмет придатності до розвитку ЗЕД;
  - дослідження структури персоналу та потенціалу їх роботи на зовнішніх ринках;
  - виділення цілей по ЗЕД щодо обсягів та структури продажів;
  - аналіз обсягу та структури матеріальних та фінансових ресурсів;
  - дослідження системи управління підприємством.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства:
  - дослідження кон'юнктури ринку, прогнозування її зміни;
  - аналіз інфраструктури обраних ринків та макроекономічного середовища;
  - аналіз конкурентного середовища;
  - аналіз технологічних факторів;
  - аналіз міжнародних факторів та торгових умов.
3. Виділення факторів, які впливають на вид ОСУ ЗЕД підприємства:
  - виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ОСУ ЗЕД підприємства з урахуванням його специфіки діяльності та стратегії розвитку ЗЕД;
  - аналіз інтегральних факторів впливу (інфраструктурних та макроекономічних);
  - визначення сили та напрямку впливу виділених факторів на управління ЗЕД.
4. Вибір альтернативних варіантів формування ОСУ ЗЕД:
  - вибір кількох варіантів ОСУ ЗЕД на підставі аналізу ключових чинників впливу;
  - розроблення проектів ОСУ ЗЕД за кожним з обраних варіантів;
  - формування системи критеріїв та показників оцінювання ефективності ОСУ ЗЕД.
5. Вибір оптимального варіанта формування ОСУ ЗЕД:
  - розрахунок показників економічної ефективності ОСУ ЗЕД;
  - оцінювання впливу ОСУ ЗЕД на стратегію розвитку підприємства;
  - прийняття та оформлення рішення про формування (реорганізацію) ОСУ ЗЕД.
6. Впровадження вибраної ОСУ ЗЕД у дію:
  - формування штатного розпису;
  - побудова і затвердження органіграми;
  - формування і затвердження посадових інструкцій для працівників зовнішньоекономічних підрозділів;
    - впровадження процедур контролю за роботою зовнішньоекономічних служб.
7. Діагностика функціонування ОСУ ЗЕД:
  - формування системи моніторингу параметрів функціонування ОСУ ЗЕД;
  - формування критеріїв доцільності розвитку (реформування) ОСУ ЗЕД;
  - визначення порядку (послідовності) удосконалення окремих елементів ОСУ ЗЕД.

Ступінь розробленості окремих етапів є різним: інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ЗЕД досліджені, механізм впровадження ОСУ ЗЕД та діагностика її функціонування подібні до внутрішньої практики підприємства після врахування особливостей ЗЕД, а фактори впливу на вид ОСУ ЗЕД, класифікація та критерії вибору ОСУ ЗЕД потребують ґрунтовного дослідження і формалізації. Фактори, які впливають на вибір типу ОСУ ЗЕД підприємства, слід поділити на групи (рисунок).



*Фактори, які впливають на вибір типу ОСУ ЗЕД підприємства*

Вага названих факторів є різною і визначається ситуаційно, причому і зовнішні, і внутрішні фактори впливу на процес формування ОСУ ЗЕД можна ділити на часткові та інтегральні. Складність процедури виділення факторів впливу на процес формування ОСУ ЗЕД визначається також необхідністю застосування якісних оцінок, градація яких суттєво відрізняється в різних факторів.

Розмір підприємства, обсяги ЗЕД, актуальні та потенційні види ЗЕД, ступінь централізації управління та галузь діяльності впливають безпосередньо на вибір типу ОСУ ЗЕД, а решта факторів мають опосередкований вплив.

Стратегія роботи на зовнішньому ринку визначає, які підрозділи у структурі підприємства працюватимуть на фінансовий результат, а які перетворюються на центри витрат. Віолентна стратегія полягає в ставці на зниження витрат виробництва, чого досягають за рахунок організації масового випуску порівняно недорогих, але цілком доброякісних товарів. Патієнтна стратегія полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, реалізованої за дуже високою ціною. Комутантна стратегія припускає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку. Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні нововведення [16, с.68].

Щодо зовнішніх чинників, то з них лише ступінь розвитку інфраструктури закордонних ринків безпосередньо впливає на вибір типу ОСУ ЗЕД. Якщо на ринку є достатній вибір якісних і недорогих послуг банківського обслуговування, страхування, зв'язку, управлінського консалтингу, юридичного супроводу, реклами, то кількість працівників, яких доведеться наймати для роботи у закордонних структурах підприємства, буде мінімальною.

Наступним етапом формування ОСУ ЗЕД підприємства є визначення можливих альтернатив. З метою формалізації можливих варіантів опишемо «класичні» структури у табличній формі (табл. 1, 2).

Таблиця 1

### Класифікація ОСУ ЗЕД дрібних і середніх підприємств

Коди	Види ОСУ ЗЕД	Особливості	Умови застосування
1	2	3	4
<b>ІМПОРТ</b>			
I.1	Створення імпортерських асоціацій	Обсяги імпорту до 10%, юридична особа не створюється	Учасників асоціації є багато, вони купують подібну продукцію, можуть вигравати за рахунок закупівлі великих партій
I.2	Використання закордонного представництва	Обсяги імпорту 10÷30%, представники підпорядковані спільному центру	Є потреба проводити маркетингове дослідження та відбір імовірних закордонних постачальників
I.2.1	Постійні представники	Працюють в регіоні постійно, підписують угоди	Імпортований товар стікається у фіксовані центри продажу
I.2.2	Закупівельні контори	Не працюють в регіоні постійно, підписують угоди	Товари продають переважно у місцях виробництва
I.2.3	Вояжери зі закупівельних операцій	Встановлення контактів з іноземними постачальниками та домовленостей	Закупівля сезонних сільськогосподарських товарів, які відрізняються сортом, якістю, партії різного розміру
I.3	Організація власного імпортерського апарату	Обсяги імпорту понад 30%, потрібні спеціалісти з певною кваліфікацією	Наявні довгострокові зв'язки зі закордонними постачальниками
I.3.1	Вбудований імпортерський відділ	Імпортерський відділ вбудований у структуру, що займається постачанням	Імпортерський товар і товар вітчизняного походження принципово не відрізняються
I.3.1.1	Входить у відділ постачання	У відділі постачання організовується група імпорту	Підприємству для виробництва потрібна закордонна сировина, комплектуючі
I.3.1.2	Входить у відділ закупок	У відділі закупок організовується група імпорту	Імпорт здійснюють з метою перепродажу товару. Фірма може бути посередницькою.
I.3.2	Спеціальний імпортерський відділ	Відділ підпорядковано заступнику директора з ЗЕД	Обсяги імпорту зростають, товар принципово відрізняється від вітчизняних аналогів
I.3.2.1	Закупівельне відділення	У структурі відділу немає допоміжних служб	Управління ЗЕД децентралізоване. Імпорт товарів на територію підприємства.
I.3.2.2	Адміністративне відділення	У структурі відділу є сектор планування, обліку тощо	Управління ЗЕД централізоване.

1	2	3	4
<b>ЕКСПОРТ</b>			
E.1	Використання суміжних структур	Обсяги експорту до 15%, використовують працівників інших підрозділів або інших підприємств	Експортні операції здійснюються не періодично, обсяг окремих операцій незначний
E.1.1	Використання комерційного апарату власного підприємства (відділу збуту)	Відділ збуту займається всіма ринками. Заступник з комерційних питань керує відділами збуту, постачання, маркетингу і реклами тощо.	У структурі є відділ збуту, його кількість працівників дозволяє виділити окремий сектор експортних операцій. Експортний товар не відрізняється від того, який продають на внутрішньому ринку
E.1.2	Використання збутового апарату інших підприємств	Всі роботи з забезпечення експорту виконує інша фірма, з якою укладені відповідна угода	Обсяг експорту дуже малий (до 10%), операції неперіодичні. Власний збутовий підрозділ надто малий.
E.1.3	Створення спільних регіональних підприємств	Малі підприємства створюють юридичну особу – збутову фірму. Це неприбуткова організація, яка існує на кошти засновників, які пропорційні до обсягу їх збуту.	Обсяг експорту організацій-засновників малий, товари подібні, ринки збуту співпадають. Товари можуть бути об'єднані у спільні партії при продажу.
E.1.4	Створення експортних асоціацій	Юридична особа не створюється, оскільки асоціація – це нестатутна організація. ОСУ довільна, до її складу входять сегменти, що відображають цілі та функції асоціації.	Фірма-учасників асоціації є багато, вони займаються спорідненими виробництвами і в деякій мірі є конкурентами. Експортна асоціація дозволяє поділити ринки збуту на окремі сегменти та узгодити цінову політику
E.1.5	Формування системи франчайзингових договірних відносин	ОСУ залежить від специфіки продукту, обсягу виробництва та типу франчайзингової угоди. Можливий відділ фірми-продавця ліцензії по контролю за дотриманням умов угоди.	Франчайзеру не вигідно самостійно виготовляти певні види продукції, особливо дрібносерійні або такі, що потребують перевезення на великі відстані. Франчайзі крім постачання за укладеною угодою можуть знайти збут товару самостійно.
E.1.6	Залучення закордонних представників	ОСУ подібна до використання збутового апарату приймальних фірм, але в даному випадку ця фірма є закордонною.	Експортер не може самостійно представляти свої інтереси на закордонних ринках. Товари переважно вузькоспеціалізовані.
E.1.7	Використання спільного закордонного представництва	Представництво не є юридичною особою, але може мати рахунок. Представник, має певний штат, він здійснює діяльність від імені експортера.	Кілька експортерів продають подібну продукцію, але не є прямими конкурентами, оскільки не мають великих обсягів продажу. Разом їм легше реалізувати продукцію, проводити переговори, укласти контракти, здійснювати рекламну діяльність та маркетингові дослідження.
E.1.8	Використання інституту роз'їзних агентів-комівояжерів	Комівояжери – це агенти, яких наймає фірма для збуту своєї продукції. Вони їздять країнами, вивчають ринок та презентують товар. Менеджер групи займається розповсюдженням товару, але його основні функції – сегментація ринку між комівояжерами та реклама.	Нові ринки є досить ризикованими. Фірма наймає місцевих агентів, які добре знають цей ринок та економить кошти на створення закордонного представництва. Товар переважно масового споживання, має багато аналогів на ринку.

1	2	3	4
Е.2	Створення експортного підрозділу	Обсяги експорту 15÷50%, доцільно утримання окремого підрозділу	Продажі періодичні і мають тенденцію до зростання
Е.2.1	Вбудований експортний відділ	Обсяги експорту 15÷30%, підпорядкування заступнику з ЗЕД чи комерційному директору	Виділені функції укладання зовнішньоекономічних угод з іноземними покупцями, контроль за їх виконанням, ведення переговорів
Е.2.1.1	Збут тільки продукції материнської компанії	Відділ підпорядкований комерційному директору, може бути вбудованим у відділ збуту	Продукція материнської компанії принципово відрізняється від продукції дочірніх фірм за видами товару, номенклатурою та способами товароспросування
Е.2.1.2	Збут продукції материнської компанії та дочірніх підприємств	Відділ підпорядкований заступнику з ЗЕД, вбудований в комерційний апарат, має зв'язок зі структурами дочірніх фірм.	Продукція материнської компанії та дочірніх фірм належить до однієї товарної групи, умови продажу та уподобання споживачів на різних ринках суттєво не відрізняються
Е.2.2	Спеціальний експортний відділ	Обсяги експорту 30÷50%, відділ у підпорядкуванні заступника з ЗЕД, який керує всіма відділами, що працюють назовні	Автономне виконання експортних операцій: укладення угод, контроль за їх виконанням, керівництво закордонними збутовими структурами, страхування, здійснення розрахунків тощо
Е.2.2.1	Функціональні сектори	Виділені сектори прямого експорту, консигнації, митниці, транспорту тощо	Товар однотипний, обсяги продажу постійно зростають, географія продажу та споживачі відносно стабільні
Е.2.2.2	Товарні сектори	Виділені сектори з продажу окремих товарів	Значні відмінності між товарними групами, географічна та споживча структура відносно стабільні
Е.2.2.3	Регіональні сектори	Виділені сектори з продажу на окремих ринках	Значні відмінності товарних ринків різних країн
Е.3	Формування дочірньої експортної компанії	Обсяги експорту понад 50%. Фірма юридично самостійна, ОСУ матричного типу. Лінійні керівники можуть суміщати посади в материнській компанії.	Середнє підприємство, обсяги продажу стрімко зростають, кількість ринків збільшується, структура продажу оптимізується. Товари широкого асортименту у різних номенклатурних групах.

Примітка. Е – експортна орієнтація; І – імпортна орієнтація.

Таблиця 2

### Класифікація ОСУ ЗЕД великих підприємств

Коди	Види ОСУ ЗЕД	Особливості	Умови застосування
1	2	3	4
<b>ЦЕНТРАЛІЗОВАНІ</b>			
Ц.1	Спеціалізований апарат управління ЗЕД	Виробничі підрозділи, які виробляють експортну продукцію та служби ЗЕД керуються зі спільного центру (заступник з ЗЕД)	Обмежена номенклатура продукції, орієнтація виробництва на один ринок або кілька невеликих закордонних ринків.
Ц.1.1	Управління ЗЕД, націлене на товар (продукт) або на споживача	У структурі служби ЗЕД виділені сектори з продажу окремих товарів чи обслуговування груп споживачів	Групи товарів або споживачів мають характерні особливості, які є стійкими на різних ринках

1	2	3	4
Ц.1.2	Управління ЗЕД, націлене на регіон	Сектори відділу ЗЕД орієнтовані на окремі територіальні кластери	Умови продажу на різних ринках різні, зате потенційні споживачі та товарна номенклатура відносно однорідні
Ц.2	Служби у виробничих підрозділах, які здійснюють управління ЗЕО	У підпорядкуванні віце-президента з ЗЕД є виробничі підрозділи, у структурі яких виділені збутові структури	Необхідна жорстка координація виробництва та збуту продукції за кордон. Виробництво дрібносерійне, спостерігаються значні відмінності між партіями за основними характеристиками товару.
<b>ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИ</b>			
Д.1	Відділ у централізованих службах (відділ в апараті управління)	Виробничі підрозділи, які виробляють експортну продукцію, незалежні від служб ЗЕД, ними керують різні заступники	Велика насиченість ринку, жорстка конкуренція, філії та дочірні підприємства мають високий ступінь самостійності у формування стратегії розвитку міжнародної діяльності
Д.1.1	Міжнародний експортний відділ	Обсяги ЗЕД до 25%, координація діяльності закордонних дочірніх підприємств	Збут продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках має принципові відмінності. Товар для експорту потребує значної модифікації.
Д.1.2	Відділ збуту	Обсяги ЗЕД до 25%, координація зовнішньої і внутрішньої збутової діяльності	Збут на внутрішньому і зовнішньому ринках здійснюється за подібною технологією, товар універсальний для всіх ринків
Д.1.2.1	Функціональні сектори	Виділення функціональних секторів (планування, маркетинг, підписання угод, організацію реклами, ціноутворення)	Товарна номенклатура відносно вузька, однак обсяг продажу високий. При цьому товар стандартизований і має невисоку ціну за одиницю. Продажі відбуваються за різними схемами з використанням різних посередників.
Д.1.2.2	Товарні сектори	Розподіл на товарні (продуктові та споживчі) сектори (широкі асортиментні групи) для пошуку контрагентів та укладання угод	Товарна номенклатура відносно широка, причому на різних ринках обсяги продаж за окремими групами товарів мають подібну структуру. Життєвий цикл товару відносно короткий.
Д.1.2.2.1	Предметні (продуктові) сектори	Окремі сектори займаються вузькими продуктовими групами	У великих номенклатурних групах товарів виділені вузькі сектори, причому деякі з них мають суттєво вищі продажі
Д.1.2.2.2	Споживчі сектори	Окремі сектори займаються продажем обмеженим групам споживачів	Групи споживачів потребують різного підходу до товаропросування. Існують відмінності у юридичному оформленні продажу для різних споживачів.
Д.1.2.3	Регіональні (територіальні) сектори	Виділення секторів за регіональною (територіальною) ознакою	Є необхідність координувати закордонну діяльність в різних країнах та їх регіонах
Д.2	Міжнародне відділення (відділення зовнішньоекономічних операцій)	Обсяги ЗЕД до 25÷50%, повне підпорядкування материнській корпорації закордонних дочірніх підприємств і філій	Експорт з країни базування материнської компанії формує збут продукції дочірніх підприємств на регіональних ринках різних країн. Необхідний технологічний зв'язок дочірніх підприємств і материнської компанії, узгоджене ціноутворення та стратегія конкурентної боротьби.
Д.2.1	Регіональні підрозділи	Діяльність відділення націлена на отримання прибутку (воно знаходиться в ОСУ підприємства на рівні виробничих підрозділів)	Збут продукції обмежується одним континентом, який умовно розділений на окремі збутові кластери. Умови торгівлі кожного кластера суттєво відрізняються.



1	2	3	4
Д.2.2	Континентальні підрозділи	Завдання відділення є контроль за діяльністю закордонних підприємств (в ОСУ воно знаходиться на рівні керівника групою регіональних дочірніх підприємств)	Збут продукції має глобальний характер, охоплені кілька континентів, на кожному з яких діють кілька дочірніх підприємств або посередників різних типів. Умови торгівлі відносно стандартизовані.
Д.3	Дочірня компанія з управління ЗЕД	Обсяги ЗЕД понад 50%, окрема юридична особа має економічну, фінансову, оперативну самостійність, визначає стратегію ЗЕД в регіонах, встановлює трансфертні ціни, визначає спеціалізацію закордонних підприємств, координує НДДКР	Відбулася переорієнтація виробництва з країн базування материнської компанії в країни з нижчою заробітною платою, меншими податками, витратами на сировину, енергію, транспортування. Є необхідність оптимізування податків на різних територіях та потреба ситуативного перенесення центрів прибутку та витрат з країни в країну.

*Примітка.* Д – децентралізоване управління ЗЕД; Ц – централізоване управління ЗЕД.

Базовою ознакою класифікації ОСУ ЗЕД великих підприємств є ступінь централізації управління ЗЕД.

При централізації на підприємстві створюють спеціальні служби ЗЕД, які повністю контролюють діяльність виробничих структур. Цей підхід доцільно використовувати, якщо філії та дочірні компанії знаходяться географічно близько до материнських, існують добре налагоджені комунікації, а дочірні підприємства і філії є технічно незалежними від материнської компанії.

При децентралізації виробничі підрозділи є незалежними від збутових. Децентралізація виправдана при великій насиченості ринку, сильній конкуренції або коли філії та дочірні підприємства націлені на забезпечення материнської компанії сировиною.

Ступінь централізації управління ЗЕД залежить від багатьох чинників, однак ОСУ ЗЕД має бути адаптивною, оскільки зовнішнє середовище є мінливим, а умови бізнесу в різних країнах суттєво різняться. Великі корпорації формують ОСУ ЗЕД конгломератного типу, причому воліють формувати їх з окремих «модулів», реорганізація кожного з яких не змінює принципово систему управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що процес формування та розвитку ОСУ ЗЕД підприємств незалежно від їх розміру, галузі чи ступеня диверсифікації діяльності повинен містити низку обов'язкових етапів, кожен з яких впливає на організаційну та економічну ефективність суб'єкта господарювання. Передумовою організаційних дій є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, який визначає перелік та вагомість чинників, що впливають на вибір конкретної ОСУ ЗЕД. Комбінація вагомих факторів визначає множину альтернатив формування ОСУ ЗЕД та інструменти її впровадження.

У подальшому доцільно розвивати та поглиблювати класифікацію ОСУ ЗЕД шляхом формування альтернативних ознак, виокремити критерії ефективності різних видів ОСУ ЗЕД, розробити модель діагностики їх функціонування та інструменти регулювання виявлених відхилень у системі управління.

1. Greiner L.E. *Evolution and revolution as organizations.* – Grow. Harvard review business, 1972.
2. Виссема Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): [пер. с англ.] / Х.Виссема – М.: ИНФРА-М, 1996. – 385 с.*
3. Воронкова О.Н. *Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: [учеб. пособие*

под ред. проф. Е.П.Пузаковой]/ О.Н.Воронкова, Е.П.Пузакова. – М.: Экономистъ, 2007. – 495 с. 4. Герчикова И.Н. Менеджмент: [учебник. – 3-е изд., перераб. и доп.] / И.Н.Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с. 5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. N 436-IV зі змінами і доповненнями N 2592-VI (2592-17) від 07.10.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. 6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. N 959-XII із змінами N 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р., ВВР, 2010, N 37, с.496. 7. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг: [учебное пособие] / В.Ф.Кравченко, Е.Ф.Кравченко, П.В. Забелин. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с. 8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. 9. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / За ред. О.А. Кириченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 518 с. 10. Рубинская Э.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / Э.Т.Рубинская. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 240 с. 11. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 12. Минцберг Генри. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г.Минцберг. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с. 13. Организационные структуры управления производством / Под общей ред. Б.З.Мильнера. – М.: Экономика, 1975. 14. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: [учебник для вузов. 4-е изд.] / С.Э.Пивоваров Л.С.Тарасевич. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с. 15. Сучасні концепції менеджменту: [навч. посібник] / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с. 16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: [учебник для вузов. 6-е изд.] / Р.А.Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с. 17. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

УДК 338:658

Л.Я. Ванькович

Національний університет “Львівська політехніка”

## ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

© Ванькович Л.Я., 2010

Розглядається і уточнюється поняття матриці і матричних методів, класифікуються матричні методи, зазначаються критерії управлінської інформації з метою ефективного застосування в матричних методах, пропонується впровадження і використання матричних методів на окремих етапах дослідження діяльності підприємства.

**Ключові слова:** інформація, управління інформацією, важливість інформації, матриця, матричний метод, критерій.

## THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS of MATRIX METHODS In MANAGEMENT Of ENTERPRISES INFORMATION

Examined and refined the concept of matrix and matrix methods, matrix methods are classified, specified criteria for management information to effectively use matrix methods offer implementation and use matrix methods to study specific stages of the enterprise.

**Keywords:** information, information management, the importance of the information, matrix, the matrix method, criterion.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Найбільш ефективно управління підприємством за умов мінливості зовнішнього середовища і його нестабільності повинно