

УДК 339.9:621

**ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА
ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ В АСПЕКТІ
СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ**

кандидат економічних наук, доцент, Бабій І. В.

Хмельницький національний університет, Україна, Хмельницький

У статті охарактеризовано прямий та непрямий методи ведення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Розкрито етапи створення структури управління зовнішньоекономічною діяльністю із врахуванням особливостей фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудівної галузі. Проаналізовано сучасні чинники, що здійснюють вплив на формування та коригування структури механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах. Визначено напрями щодо удосконалення структурної побудови менеджменту ЗЕД машинобудівних підприємств. Виокремлено засади формування стратегії розвитку ЗЕД в аспекті покращення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів. Досліджено роль використання функціонально-вартісного аналізу в управлінні підприємством та поліпшенні структури менеджменту ЗЕД промислових підприємств.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, підприємства машинобудування, управління ЗЕД, організаційна структура, стратегічний підхід, чинники впливу, функціонально-вартісний аналіз.

кандидат экономических наук, доцент, Бабий И. В. Определение структуры управления ВЭД на предприятиях машиностроения в аспекте стратегического подхода / Хмельницкий национальный университет, Украина, Хмельницкий

В статье охарактеризованы прямой и косвенный методы ведения внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Раскрыты этапы создания структуры управления внешнеэкономической деятельностью с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности предприятий машиностроительной отрасли. Проанализированы современные факторы, оказывающие влияние на формирование и корректировку структуры механизма управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях. Определены направления по совершенствованию структурного построения менеджмента ВЭД машиностроительных предприятий. Выделены принципы формирования стратегии развития ВЭД в аспекте улучшения организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов. Исследована роль использования функционально-стоимостного анализа в управлении предприятием и улучшении структуры менеджмента ВЭД промышленных предприятий.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, предприятия машиностроения, управления ВЭД, организационная структура, стратегический подход, факторы влияния, функционально-стоимостной анализ.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, I. V. Babiy
Definition of the foreign economic activity management structure on machine building enterprises in the context of the strategic approach /
Khmelnitsky National University, Ukraine, Khmelnitsky*

The article describes the direct and indirect methods of conducting foreign economic activity of industrial enterprises. The stages of creation of the structure of management of foreign economic activity with the account of peculiarities of financial and economic activity of enterprises of

the machine-building industry are revealed. The modern factors influencing the formation and adjustment of the structure of the mechanism of management of foreign economic activity at the enterprises are analyzed. The directions of the improvement of the structural construction of the FEA management of machine-building enterprises are determined. The principles of forming a strategy for the development of foreign economic activity in the aspect of improving the organizational structure of the management of foreign economic activities of economic entities are singled out. The role of the use of functional-cost analysis in the management of the enterprise and the improvement of the structure of management of foreign trade of industrial enterprises is explored.

Key words: foreign economic activity, enterprises of mechanical engineering, management of foreign economic activity, organizational structure, strategic approach, factors of influence, functional and cost analysis

Постановка проблеми. Сталий розвиток вітчизняних підприємств машинобудування пов'язаний із вирішенням багатьох завдань, зокрема це забезпечення активізації зовнішньоекономічних відносин як чинника розвитку не тільки господарюючого суб'єкта, а й економіки країни в цілому. Реалізувати поставлені стратегічні цілі щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливо за умови застосування новітніх управлінських підходів у менеджменті господарюючого суб'єкта та формування дієвої організаційної структури. Для управлінського персоналу підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливо використовувати певні принципи, дотримуватись обмежень, вирішувати проблемні питання для забезпечення

зовнішньоекономічної діяльності в контексті підвищення конкурентної боротьби на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, формування стратегії ЗЕД, визначення взаємодії складових елементів, виокремлення засад розвитку співпраці із країнами бізнес-партнерами, зробило чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, таких як: О. Амош, І. Ансофф, Ф. Бутинець, І. Бузько, Д. Богиня, О. Воронкова, О. Кузьмін, О. Кириченко, О. Мельник, Л. Федулова, М. Туган-Барановський, М. Стефаненко. Зважаючи на змінність умов функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, необхідність підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, потребу вдосконалення підходів щодо ведення менеджменту та формування реалізація ефективної стратегії розвитку ЗЕД, питання організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю на промислових підприємствах вимагають подальших ґрунтовних досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є проведення дослідження організаційної структури стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю із виокремленням напрямів, що сприятимуть її удосконаленню та враховуватимуть умови функціонування підприємств машинобудівної галузі та можливості розширення співпраці на зовнішньому ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвитку систем управління господарюючим суб'єктам, зокрема його організаційної структури, сприяли зміни пов'язані із зовнішнім середовищем функціонування. Підприємство, функціонуючи в умовах впливу зовнішнього оточення, зважаючи на існування внутрішніх чинників

розвитку, завжди намагалося покращити власну фінансово-господарську діяльність, що призвело до появи нових підходів, в управлінні, зокрема й у стратегічному менеджменті. Починаючи із другої половини XIX століття, з метою формування профілю новітнього господарюючого суб'єкта, відбувалося формування та конкретизація особливостей управління та виконуваних при цьому процедур. На самій ранній стадії розвитку були також організаційно визначені матеріально-речова і управлінська функції, що визначило формування організаційної структури. Першою, майже повсюдно поширилася формальна структура, основою якої було об'єднання однорідної діяльності, що дозволяло отримувати економію від масштабу і спеціалізації. Протягом наступних 60 років за цією структурою, що виникла приблизно в 1910 р. під назвою «функціональна структура», з'явилися альтернативні по відношенню до неї структури, такі, як багатонаціональна структура, матрична структура і інноваційна структура та ін. [1].

Однією з функцій управління є функція організації, що, з одного боку, представляє процес управління, а з іншого боку – вибір організаційної структури. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних ланок, що забезпечують діяльність підприємства як єдиного цілого. При цьому відбувається розподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності працівників, а також форм взаємодії між ланками.

Зовнішньоекономічні служби підприємств будуються на двох рівнях:

– вищий – у вигляді центральних служб стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю;

– низовий – у вигляді відділів оперативної роботи [2, с. 35].

Організаційно-функціональна структура ЗЕД підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких: масштаби ЗЕД; витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках; складність продукції; досвід; контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведженням у конкурентному середовищі; економічна свобода; конкуренція; присутність у країні; ризику.

Крім того, на організаційну структуру ЗЕД підприємства впливають методи виходу на зовнішні ринки – через власну фірму (прямий метод) або за допомогою посередників (непрямий метод).

При прямому методі ЗЕД підприємства може здійснюватися зовнішньоторговельною фірмою, яка є звичайно самостійним підрозділом підприємства, або відділом зовнішньоекономічних зв'язків підприємства. Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємстві виправдано, якщо продукція фірми відрізняється високою конкурентоспроможністю, частка експорту в загальному обороті значна, рівень конкуренції на ринку невисокий, на підприємстві є фахівці із зовнішньоекономічної діяльності. При цьому методі передбачається встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) і кінцевим споживачем, тобто товар поставляється безпосередньо кінцевому споживачу, а закуповується – безпосередньо у самого виробника на основі договору закупівлі-продажу. Близько 50% міжнародного товарообміну відбувається на основі прямих зв'язків. Прямий метод, як правило, використовується у разі продажу ТНК великогабаритної і дорогої продукції промислового призначення; здійснення експортно-імпортних операцій між великими ТНК з постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих частин і деталей тощо; поставок товарів через закордонні підрозділи ТНК, що володіють роздрібною мережею; здійснення експорту-імпорту

промислової сировини на основі довгострокових контрактів. Прямий продаж дозволяє експортерам встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами, здійснювати жорсткий контроль над торговими операціями; одержувати більш високий прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посереднику; краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку; швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку; знижувати ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації.

При непрямому методі здійснюється купівля і продаж товарів через торговельно-посередницьку ланку на основі укладання договору з торговельним посередником, що передбачає виконання останнім визначених зобов'язань у зв'язку з реалізацією товару продавця. Торговельними посередниками виступають юридичні особи (фірми, організації, установи і т. ін.), що сприяють обміну товарів і незалежні від виробників і споживачів. Їх безпосередня функція – поєднання продавців і покупців, пов'язування попиту та пропозиції. До використання торговельно-посередницької ланки звертаються при: збуті стандартного промислового устаткування і споживчих товарів; реалізації великими фірмами другорядних видів продукції; реалізації продукції на віддалених, важкодоступних і слабо вивчених ринках, ринках малої ємності; просуванні нових товарів; відсутності в країнах-імпортерах власної збутової мережі; монополізації великими торговельно-посередницькими фірмами ввезення в країну визначених товарів; великі фірми при невеликому обсязі експортно-імпортних операцій; при здійсненні епізодичних зовнішньоторговельних операцій дрібними і середніми фірмами. Переваги непрямого методу торгівлі полягають у тому, що: фірма-експортер не вкладає коштів в організацію збутової мережі на території країни-імпортера; експортер

звільняється від діяльності, пов'язаної з реалізацією товару; посередники мають у своєму розпорядженні великі можливості в організації реклами, виставок, ярмарків; з'являється можливість використовувати капітал торговельно-посередницьких фірм для фінансування угод на основі короткострокового і середньострокового кредитування та ін. [3, с. 64-65].

Структурна перебудова системи управління зовнішньоекономічною діяльністю почалася наприкінці 80-х – початку 90-х років. Формування нового механізму управління ЗЕД на підприємствах відбулося, коли суб'єкти господарської діяльності одержали право самостійного виходу на зовнішній ринок, а також право розпорядження власними коштами. Знову створені чи реформовані зовнішньоекономічні підрозділи отримали нові функції: науково-технічне співробітництво і зовнішні зв'язки, організація протокольних заходів, аналітичні дослідження, складання прогнозу збуту, вивчення рекламної діяльності та ін.

У самій структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю відбулися функціональні розмежування. Так, будь-яка зовнішньоторговельна фірма при великому машинобудівному підприємстві може мати у своєму складі два основних відділи: комерційний і виробничо-експортний. Формальні функції старого експортного відділу перейшли до виробничо-експортного відділу, що включає в себе бюро виробництва, транспортне бюро, бюро техобслуговування, бюро зовнішніх зв'язків. Наведена структура зовнішньо-торгівельної організації не є обов'язковою для всіх підприємств і залежить як від розмірів самого підприємства, так і від специфіки здійснюваної їм зовнішньоекономічної діяльності. Лібералізація підприємницької діяльності в нашій країні (у тому числі і зовнішньоекономічної) обумовила не тільки реформування

зовнішньоекономічних підрозділів, але і створенням нових – маркетингових. Формування маркетингової служби стало ледь не першим кроком адаптації машинобудівних підприємств до нових умов господарювання [4, с. 157-158].

З метою удосконалення організаційної структури управління ЗЕД варто виокремлювати такі етапи:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства: аналіз діючої організаційної структури 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 організаційної структури управління ЗЕД підприємства: виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів, з урахуванням специфіки діяльності та стратегії розвитку; аналіз інтегральних факторів впливу (інфраструктурних та макроекономічних); визначення сили та напряму впливу виділених факторів на управління ЗЕД.

4. Обрання альтернативних варіантів формування ОСУ ЗЕД: вибір кількох варіантів структури ЗЕД на підставі аналізу ключових чинників впливу; розроблення проектів організаційної структури менеджменту ЗЕД за кожним з обраних варіантів; формування системи критеріїв та показників оцінювання ефективності ЗЕД.

5. Відбір оптимального варіанта формування структури менеджменту ЗЕД: розрахунок показників економічної ефективності ЗЕД; оцінювання впливу структури управління ЗЕД на стратегію розвитку підприємства.

6. Впровадження відібраної структури менеджменту ЗЕД у дію: формування штатного розпису; формування і затвердження посадових інструкцій для працівників зовнішньоекономічних підрозділів; впровадження процедур контролю за роботою зовнішньоекономічних служб.

7. Діагностика функціонування організаційної структури управління ЗЕД: формування системи моніторингу параметрів функціонування структури ЗЕД; формування критеріїв доцільності розвитку (реформування) організаційної структури ЗЕД [5, с. 28].



Рис. 1 Схема структури зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства в розрізі основних функцій

Схема структури зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства наведена на рис. 1. Організаційно-функціональна структура ЗЕД підприємства може змінитися в разі його реорганізації. При реорганізації всі права і обов'язки підприємства, що реорганізується, не погашаються перед кредиторами та бюджетом, а переходять до іншої особи або декількох осіб [6].

Господарюючий суб'єкт повинен завжди бути зацікавленим в покращенні розробки стратегічних орієнтирів, їх удосконаленні. Адже, без цього унеможлиблюється відповідне функціонування суб'єкта. При розробці стратегії управління, беруться до уваги галузь в якій функціонує підприємство, масштаби, рівень ефективності менеджменту, розвиток потенціалу господарюючого суб'єкта, особливо внесення змін в розвиток трудового потенціалу. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств займає вагоме значення в розвитку фінансово-господарської діяльності.

Участь у міжнародному бізнесі вимагає від підприємства інноваційності та можливості здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам: застосування нових форм управління, що ґрунтуються як на міжнародно-орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління; дотримання міжнародних стандартів якості при виробництві продукції; інноваційність і конкурентоспроможність товару; урахування політичних і економічних ризиків і додатково виникаючих витрат. Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається застосованими методами управління, які визначаються на основі стратегії і орієнтуються на такі ключові принципи як: прагнення до збільшення прибутковості; вдосконалення і модернізація продуктивних сил; подолання нестачі

виробничих ресурсів; збільшення життєвого циклу товару; поділ ризиків і витрат при здійсненні діяльності з партнером.

В Україні організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах багато в чому індивідуалізовані. Але разом з тим на виробничих підприємствах, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, можна виділити деякі загальні риси зовнішньоекономічного апарату: відділ зовнішньоекономічних зв'язків у рамках діючого апарату управління; зовнішньо-торгівельна фірма.

Серед основних можливих заходів по удосконаленню організації ЗЕД на підприємствах можна виділити такі: створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві; маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них; проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів [7].

З метою покращення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств варто розглянути використання функціонально-вартісного аналізу. Функціонально-вартісний аналіз є одним із методів, за допомогою яких проводять дослідження об'єкта (виду продукції, конкретного процесу тощо) шляхом покращення використання існуючого ресурсного забезпечення. Функціонально-вартісний аналіз структури управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств базується на ряді принципів, зокрема таких як функціональний підхід, вартісний та системний підходи, відповідність рівня вагомості управлінських функцій величині витрат їх виконання, пошуку найоптимальніших альтернатив щодо покращення структурної

побудови менеджменту ЗЕД господарюючого суб'єкта. Одним з напрямків застосування методології ФВА в управлінні є організаційна структура управління ЗЕД підприємства (закріплення функцій за підрозділом ЗЕД та окремими працівниками, удосконалення їх виконання).

На підприємстві ФВА організаційної структури управління ЗЕД проводять за стандартними етапами, які є характерними для цього методу аналізу. Це – підготовчий, інформаційно-аналітичний, творчий та рекомендаційний етапи. На підготовчому етапі комплексно обстежують стан виробництва продукції, що експортується, та управління ЗЕД. На інформаційно-аналітичному етапі, збираються, систематизуються та вивчаються дані, які характеризують діяльність підрозділу ЗЕД, його функції. На рекомендаційному етапі спочатку розроблюється декілька варіантів проекту удосконалення організаційної структури підрозділу ЗЕД. Ці варіанти оцінюються з точки зору витрат. Мова йде про витрати, які треба здійснити, щоб відповідний варіант організаційної структури став функціональним [8].

Висновки. Отже, розглянувши форми ведення зовнішньоекономічної діяльності, особливості побудови структури менеджменту ЗЕД, роль впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на функціонування організаційної побудови управління ЗЕД на підприємствах машинобудування можна дійти висновку, що від взаємодії складових апарату управління, поставлених стратегічних цілей, формування важелів взаємодії із зовнішнім оточенням, залежить становище та розвиток експортно-імпортних операцій господарюючого суб'єкта. Структура стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах машинобудування здебільшого залежить від впливу ряду внутрішніх чинників, умов зовнішнього середовища та обрання методу діяльності

на міжнародній арені. На нашу думку, позитивним становищем є можливість підприємства сформувати власний зовнішньоекономічний підрозділ, працівники якого будуть зайняті у всіх процесах щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Але в деяких випадках підприємствам машинобудування доцільно мати посередників, які більш обізнані на певному сегменті ринку збуту продукції. Існування зовнішньоторговельної фірми призводить до зниження окремих видів витрат у даній сфері, спрощує процес збуту продукції та має ряд інших переваг. Стратегія дає змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, а також вийти на ті сегменти ринку, які нададуть найбільший рівень прибутковості, виокремити напрями для протидії негативним чинникам розвитку зовнішньоекономічної діяльності, внести зміни в структурі організаційної системи підприємства.

Література:

- 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф – М. : Экономика, 2004. – 519 с.*
- 2. Величко О. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: опорний конспект лекцій / О. Г. Величко, Ю. Г. Момот – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2010. – 52с.*
- 3. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія] / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.*
- 4. Дзюба М. І. Організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств / М. І. Дзюба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 155-160.*

5. Босак А. О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування / А. О. Босак, Р. З. Дарміць, В. О. Босак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 26–35.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваменко, 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.
7. Грилицька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Грилицька, І. Синуця // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 36(3). – С. 63-67.
8. Козак Ю. Г. Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, А. Ю. Козак // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 1. – С. 83-89. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14.

References:

1. Ansoff Y. Strategicheskoe upravlenye: Sokr. per. s angl. / Y. Ansoff – M.: Ekonomyka, 2004. – 519 s.
2. Velychko O. Gh. Menedzhment zovnishnjoeconomichnoji dijalnosti: opornyj konspekt lekcij / O. Gh. Velychko, Ju. Gh. Momot – Dnipropetrovsjk: NMetAU, 2010. – 52s.
3. Zovnishnjoeconomichna dijalnistj: pidpryjemstvo-region [monoghracija] / Ju. Gh. Kozak, N. V. Prytula, O. A. Jermakova ta in. – K.: Centr uchbovoji literatury, 2016. – 240 s.
4. Dzijuba M. I. Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja zovnishnjoeconomichnoju dijalnistju mashynobudivnykh pidpryjemstv / M.

I. Dzjuba // *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. – 2011. – № 6. – Т. 4. – S. 155-160.

5. Bosak A. O. *Klasyfikacija orghanizacijnykh struktur upravlinnja zovnishnjoeconomichnoju dijajnistju pidpryjemstva ta umovy jikh zastosuvannja* / A. O. Bosak, R. Z. Darmicj, V. O. Bosak // *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjka politekhnika»*. – 2010. – № 691. – S. 26–35.

6. *Zovnishnjoeconomichna dijajnistj pidpryjemstv: navch. posibnyk* / Ju. Gh. Kozak, N. S. Loghvinova, I. Ju. Sivamenko, 2-ghe vyd., pererob. ta dop. – Kyjiv: Centr navchaljnoji literatury, 2006. – 792 s.

7. Ghrylicjka A. *Upravlinnja zovnishnjoeconomichnoju dijajnistju pidpryjemstva* / A. Ghrylicjka, I. Synycja // *Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*. – 2014. – Vyp. 36(3). – S. 63-67.

8. Kozak Ju. Gh. *Funkcionaljno-vartisnyj analiz v udoskonalenni orghanizacijnoji struktury upravlinnja zovnishnjoeconomichnoju dijajnistju pidpryjemstva* / Ju. Gh. Kozak, N. S. Loghvinova, A. Ju. Kozak // *Ekonomika: realiji chasu*. – 2014. – № 1. – S. 83-89. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14.