



#### Information about the author

V. Shevchenko – Ph.D. Applicant of Department of Economics and Business Management of Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (35 Dmytra Yavornytskoho Ave., Building 5, Dnipro, 49000, Ukraine; e-mail: greisy25@gmail.com).

Стаття надійшла до ред.  
02.09.2016 р.

JEL Classification M2, F42, O04

УДК 65.01:339.9

## НАНОРІВЕНЬ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Остапенко Т. Г.

**Анотація.** Проблема впливу діяльності окремої людини на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є актуальною і такою, що розглядається у статті. Метою статті є визначення впливу наноекономіки на розвиток менеджменту ЗЕД окремих підприємств для виокремлення людського чинника управління зовнішньоекономічних операцій. Результати дослідження визначають вплив наноекономіки на відносини ЗЕД, зокрема, на науково-технічну, організаційно-виробничу та соціально-економічну сфери цих відносин; на процес ЗЕД, а саме на підготовчий, основний і забезпечуючий етапи цього процесу; на систему менеджменту ЗЕД окремого підприємства, в тому числі на функції менеджменту ЗЕД (планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль).

**Ключові слова:** наноекономіка, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, процес зовнішньоекономічної діяльності, відносини зовнішньоекономічної діяльності.

## НАНОУРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Остапенко Т. Г.

**Аннотация.** Проблема влияния деятельности отдельного человека на эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия является актуальной и рассматривается в данной статье. Целью статьи является определение влияния нанозаконономики на развитие менеджмента ВЭД отдельных предприятий для выделения человеческого фактора управления внешнеэкономических операций. Результаты исследования определяют влияние нанозаконономики на отношения ВЭД, в частности, на научно-техническую, организационно-производственную и социально-экономическую сферы данных отношений; на процесс ВЭД, а именно на подготовительный, основной и обеспечивающий этапы этого процесса; на систему менеджмента ВЭД отдельного предприятия, в том числе на функции менеджмента ВЭД (планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль).

**Ключевые слова:** нанозаконономика, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), менеджмент внешнеэкономической деятельности, процесс внешнеэкономической деятельности, отношения внешнеэкономической деятельности.

## THE NANO-LEVEL OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

T. Ostapenko

**Abstract.** The problem of influence of an individual on the effectiveness of foreign economic activity (FEA) of the enterprise is relevant and is considered in the article. The aim of the article is to determine the impact of the nano-economy on the development

*of FEA management at an individual enterprise to single out the human factor in management of foreign economic operations. The results of the study demonstrate the impact of the nano-economy on foreign economic relations, in particular, in the scientific, technical, organizational, industrial and socio-economic spheres of these relations; the process of FEA, namely the preparatory, basic and support stages of this process; the system for management of FEA of an individual enterprise, in particular, on functions of FEA management (planning, organization, motivation, coordination and control).*

**Keywords:** nano-economy, foreign economic activity (FEA), management of foreign economic activity, foreign economic activity process, foreign economic relations.

**Постановка проблеми.** Відомо, що зовнішньоекономічна діяльність є макрорівнем міжнародних економічних відносин, коли основним здійснювачем їх є окремі підприємства з різних країн світу. Проте суб'єктами цих відносин, з одного боку, є також держави, галузі та регіони, а окремі індивіди – з іншого. Симбіоз всіх цих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності визначає напрям руху і міжнародних зв'язків окремих підприємств та оптимізацію їх діяльності. Активне управління зовнішньоекономічною діяльністю можливе з урахуванням усіх її рівнів від державного до нанорівня (рівня окремої людини). Останній є найбільш актуальним в умовах глобалізації та фрагментації світогосподарських процесів. Тлумачення нанорівня менеджменту зовнішньоекономічної діяльності стає складовою наукового завдання оптимізації та підвищення ефективності світової економіки та глобальних ринків, що її формують.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення особливостей зовнішньоекономічної діяльності та менеджменту зовнішньоекономічних відносин присвячували свої праці українські науковці, зокрема:

- Гребельник О. П. [1] визначив низку проблем, пов'язаних із зовнішньою торгівлею та і ЗЕД в Україні, охарактеризував причини та передумови розвитку ЗЕД і систему регулювання цього виду діяльності, виділив основні риси інструментарію регулювання відносин у сфері зовнішньої торгівлі, проаналізував сутність і структуру зовнішньоекономічного контракту, визначив особливості функціонування валютно-фінансового механізму регулювання зовнішньоекономічних відносин;

- Новак В. О., Мостенська Т. Л., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В. [2] навели основні ознаки та принципи регулювання ЗЕД, визначили сучасну митну політику України, особливості здійснення експортно-імпортних операцій, особливості організації діяльності суб'єктів ЗЕД на міжнародних товарних ринках, особливості страхування ризиків при здійсненні ЗЕД;

- у праці Зінь Е. А. [3] було наведено характеристику об'єктів і суб'єктів ЗЕД, національних і міжнародних органів регулювання, форм виходу суб'єктів ЗЕД на зовнішній ринок, діяльності підприємств із іноземними інвестиціями;

- Тюріна Н. М. [4] визначила сутність і види ЗЕД, оцінила сучасний етап ЗЕД в Україні й особливості регулювання зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарювання, виокремила основні риси організації та технології міжнародних перевезень і зазначила основні напрями проведення економічного аналізу ЗЕД підприємства;

- Кириченко О. А. [5] один із перших, хто визначив основи менеджменту ЗЕД. Так, у відповідному підручнику послідовно розкрито методологічні, організаційні та правові основи ЗЕД, особливості менеджменту ЗЕД в умовах глобалізації, інструментарій менеджменту в цій царині; розкрито стратегічний, міжнародний, фінансовий та інноваційний менеджмент ЗЕД; виокремлено систему міжнародних розрахунків і фінансування зовнішньої торгівлі;

- Дахно І. І. [6] зупинився на таких складових менеджменту ЗЕД: управління ЗЕД на національному та світовому рівнях; управління ЗЕД підприємств (ринкова стратегія суб'єкта ЗЕД, маркетингові дослідження в галузі ЗЕД, управління контрактною діяльністю тощо); менеджмент міжнародних підприємницьких проєктів (бізнес-план у ЗЕД, інвестиційний аналіз міжнародних капіталовкладень тощо);

- Козик В. В. [7] у практикумі з дисципліни «Основи ЗЕД» зупиняється на основних позиціях управління ЗЕД на рівні окремого підприємства.

Питанням наноекономіки та її впливу на менеджмент ЗЕД не приділяється особлива увага у працях науковців, визначається вплив людського капіталу на розвиток підприємств, галузей і держав. Так, Ємельянов С. Г. та Некрасова Н. О. [8] визначають провідну роль людського капіталу у процесі прогресивного економічного розвитку, коли автори окремо зупиняються не пріоритетах стратегічного вектора прогресивного зростання в соціальних та економічних сферах держав.

Формування цілей статті. Дослідження, що проводиться в цій статті, ставить собі за мету визначити вплив наноекономіки на розвиток менеджменту ЗЕД окремих підприємств для виокремлення людського чинника в управлінні зовнішньоекономічних операцій. Завданнями, які дозволяють досягнути цієї цілі, є такі:

- роль людини у створенні та формуванні зовнішньоекономічних відносин підприємства;
- характеристика впливу наноекономіки на формування процесного підходу у менеджменті ЗЕД;
- означення впливу наноекономіки на розвиток функцій менеджменту ЗЕД.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вперше словосполучення «зовнішньоекономічна діяльність» було використано у Конституції СРСР 1977 року без визначення та без наведення дефініції. З доти починає розроблятися напрям, що одержав таку ж назву, – ЗЕД. Україна стала першою республікою Радянського Союзу, що прийняла закон про ЗЕД (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 15 квітня 1991 року [9]) і розтлумачила зміст цієї категорії: зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю, що побудована на взаємозв'язках між суб'єктами господарювання України й іноземними підприємствами, яка має місце як на території України, так і за її межами. Це визначення фіксує те, що основним здійснювачем ЗЕД є саме підприємства.

Якщо звернутися до академічних підходів щодо визначення ЗЕД, то слід окремо зрозуміти зміст філософської категорії «діяльність» та категорії «зовнішньоекономічний». Так, «діяльність» – це активність людини щодо зміни буття. А «зовнішньоекономічний» – це такий, що виходить із внутрішнього середовища у зовнішнє і орієнтується на задоволення потреб іноземних споживачів національною продукцією та задоволення внутрішнього попиту іноземними товарами та послугами. Поєднуючи ці категорії, можна надати таке визначення ЗЕД: це процес трансформації внутрішньої діяльності підприємства у міжнародну, коли підприємство виходить на зовнішні ринки, використовуючи різні форми зв'язків і процесів.

Слід зауважити, що ЗЕД починається з прийняття рішення щодо ведення міжнародних операцій підприємства. Рішення приймає людина, зазвичай це менеджер чи власник підприємства. Система прийняття рішень залежить від того середовища, в якому діють окремі особи. Відомо, що середовище може бути внутрішнім і зовнішнім. Потрібно здійснювати постійний моніторинг і внутрішнього, і зовнішнього середовища для формування уявлення про ті фактори, що мають особливий вплив на підприємство. Відомо, що управлінське рішення [10] – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління.

Коли сигнали середовища вказують на те, що можна досягнути більшого прибутку за рахунок ведення діяльності за кордоном, то менеджери мають прийняти рішення про можливість або експорт товарів чи послуг в інші країни, або про інвестування за кордон у створення відокремленої підприємницької структури. Зовнішнє середовище є дуже широким, і менеджер, що приймає рішення, має розумітися на законах і закономірностях розвитку світового господарства та міжнародних економічних відносинах. Так, пояснити одну з тенденцій розвитку тих чи інших країн, а також відносин, що їх поєднують, покликане використанням теоремі Хекшера–Оліна, що засвідчує: країна буде експортувати ту продукцію, у виробництві якої використовується надлишковий ресурс, а імпортувати ті товари, що використовують у виробництві дефіцитний ресурс [11]. Тому відповідальні особи за прийняття «міжнародних» рішень мають оцінити можливості країн – майбутніх партнерів і прийняти рішення щодо місця та часу здійснення певної форми ЗЕД.

Слід підкреслити, що економіка окремих індивідів – це наноекономіка [12]. Означення наноекономіки наводяться лише К. Ерроу та Г. Клейнером, які зауважують, що наноекономіка є економікою людини, яка базується на формуванні економічної поведінки окремого індивіда та впливу її на всі сторони прояву сучасного економічного життя. Автор статті пропонує таке визначення: наноекономіка – це економіка людини, яка передбачає, що її продуктивною силою є окремі індивід, відносинами є процес набуття навичок економічної поведінки у дітей та дорослих, метою якого є забезпечення високих показників конкурентоспроможності та поширення досвіду її набуття в економічному середовищі певної країни. І її прояв – це можливість приймати рішення, оскільки це найбільш суб'єктивний прояв діяльності менеджера, адже знання, навички, компетенції та інтуїція – все це базис для прийняття оптимальних управлінських рішень, зокрема, стосовно міжнародного середовища.

Коли рішення прийнято стосовно виходу на ринок певної країни з товаром чи інвестиціями, топ-менеджерам підприємства необхідно визначитися з формою співпраці. У міжнародному менеджменті є така категорія, як рівень міжнародності бізнесу [13]. Глибина втягнення підприємства у міжнародне економічне середовище залежить від вибору форми співпраці:

- міжнародні торговельні операції (експортно-імпортні) є формою найбільш поверхневої співпраці – коли підприємці постачають товар, оплачують за нього, та їх відносини зазвичай призупиняються на цьому;
- міжнародні валютно-фінансові операції (кредитні, розрахункові та валютні) є також поверхневими, адже підприємства використовують їх для забезпечення інших видів зв'язків;
- міжнародні технологічні операції є формою співпраці середньої глибини міжнародності, коли передається технологія (ліцензійні технологічні зв'язки); сторони пов'язані між собою протягом всього періоду співпраці, оскільки ліцензіат із ліцензіаром визначають і корегують всі умови співпраці;
- міжнародні інвестиційні операції – найбільш глибокі зв'язки, адже вони передбачають постійний зв'язок між інвестором і його партнером із-за кордону (весь час дії підприємства сторони активно співпрацюють).

Таким чином, знайти партнера для експортних операцій – це результат прийняття рішення відповідальною особою, яка не передбачає активний постійний взаємозв'язок між партнерами. Коли йдеться про об'єднання капіталу, то співпраця має базуватися на глибокій довірі та широкому горизонту співпраці від валютних за-

безпечуючих операцій до формування стратегічного розвитку спільної підприємницької структури у вигляді місії підприємства та його стратегічного плану.

Вибір форми співпраці також залежить від перспектив і можливостей партнерів по бізнесу. Необхідно використовувати основи крос-культурного менеджменту, коли знання ділових звичаїв іноземців і власних особливостей формує напрями прикладання зусиль і підвищення їх результативності. Наноекономіка відіграє також і тут особливу роль у налагодженні активних поверхневих чи глибинних відносин.

У визначенні ЗЕД ми акцентували увагу на різних видах відносин ЗЕД та процесі ЗЕД як основи трансформації внутрішньої діяльності підприємства на зовнішньоекономічну. Відносини та процес ЗЕД диктують методи використання управлінських функцій у менеджменті зовнішньоекономічних зв'язків на нанорівні.

Так, відносини ЗЕД залежать від виробничих відносин економічної системи, а саме від науково-технічних відносин, організаційно-виробничих і соціально-економічних. Це відносини, що формуються у рамках процесу економічного відтворення, починаючи від здійснення фундаментальних знань і до активного споживання цього продукту серед населення країни та за її межами. Всі відносини ЗЕД об'єднуються у сфери, напрями та відносини. Наведемо їх класифікацію:

1. Сфера науково-технічних відносин (відносини, які відповідають за міжнародне дослідження, розробку та впровадження новітніх знань), що включає два напрями:

1.1. Науковий напрям передбачає, що виконуються спільні фундаментальні та прикладні наукові дослідження, в яких основним результатом є фундаментальні ідеї щодо розвитку науки в цілому:

1.1.1. Наукові фундаментальні відносини ЗЕД, коли міжнародний колектив дослідників творить і синтезує нові закони науки;

1.1.2. Наукові прикладні відносини ЗЕД, коли творчий міжнародний колектив дослідників продукує знання, що може бути використане у практиці створення технологій для виробництва товарів чи послуг.

1.2. Технічний напрям передбачає створення практичних технологій для впровадження у виробництво:

1.2.1. Відносини щодо розробки нової технології, коли винахідники створюють нововведення і пропонують його для впровадження;

1.2.2. Відносини щодо передачі технологій від іноземного розробника до національного впроваджувача;

1.2.3. Відносини щодо впровадження іноземної технології у виробничий процес, коли національне виробництво адаптується для впровадження нового технологічного рішення з-за кордону.

2. Сфера організаційно-виробничих відносин, які характеризуються створенням серійного виробництва на основі залучених міжнародних і національних інвестицій, розподілом виготовленої продукції в середині країни та за кордоном, обміном продукції на оплатній основі на товари та ресурси, необхідні для стратегічного розвитку підприємства:

2.1. Виробничий напрям відносин ЗЕД, який передбачає спільне з іноземним партнером виробництво певної продукції та / чи послуг:

2.1.1. Інвестиційні відносини ЗЕД, що передбачають спільне з іноземним партнером капіталовкладення для виробництва певних продуктів;

2.1.2. Коопераційні відносини ЗЕД, що означають створення технологічних зв'язків для налагодження спільного збирання машинної продукції на одному підприємстві з використанням вузлів і деталей з-за кордону.

2.2. Розподільчо-обмінний напрям відносин ЗЕД, який визначається здійсненням торговельних операцій для поширення товарів чи послуг за межі країни:

2.2.1. Розподільчі відносини ЗЕД, коли визначаються географічні напрямки експорту й імпорту готової продукції (товарів чи послуг);

2.2.2. Обмінні відносини ЗЕД, що передбачають обмін товарів на такі, що необхідні постачальнику (так звані операції зустрічної торгівлі).

3. Сфера соціально-економічних відносин у ЗЕД, які передбачають систему споживання продуктів національного й іноземного походження:

3.1. Напрямок відносин колективного споживання у ЗЕД, коли споживаються товари виробничого призначення і їх споживачами є підприємства;

3.2. Напрямок відносин індивідуального споживання у ЗЕД, коли національні споживачі (окремі індивідууми) споживають продукцію кінцевого призначення.

Всі відносини ЗЕД здійснюються підприємствами за рішенням відповідальної особи, зазвичай – менеджера ЗЕД. Який вид діяльності використати – залежить від ситуації на певному підприємстві. Якщо це заново створена підприємницька структура, то у більшій кількості випадків будуть обрані розподільчо-обмінні відносини (зовнішня торгівля), якщо це підприємство, що виготовляє продукт для кінцевого споживача, то це підприємство може вирішити, чи продавати товар напряму чи через посередника, або інвестувати кошти в країну, де найбільше потребують цієї продукції, і де ефект масштабу дасть змогу здешевити витрати та збільшити прибутки. Звісно, якщо йдеться про споживчий напрям відносин ЗЕД, то необхідно при розробці

плану виходу на міжнародні ринки враховувати психологічні, ментальні, національні й інші особливості споживачів цієї країни-партнера.

Національні стереотипи лежать в основі формування наноекономічного рівня в системі ЗЕД. Саме від людини залежить порозуміння у міжнародному колективі, в якому за різні функції управління відповідають представники різних націй. Також для укладання зовнішньоекономічного контракту важливим є врахування ментальних і психологічних особливостей закордонних партнерів.

Автор статті визначає, що процес ЗЕД – це сукупність послідовних дій щодо здійснення певних відносин ЗЕД. Всі послідовні дії передбачають такі етапи:

1) Підготовчий етап, який пов'язаний із підготовкою до здійснення відносин ЗЕД. Цей етап передбачає виконання таких дій після прийняття рішення про вихід у міжнародне середовище: дослідження зарубіжного ринку, пошук контрагента, вибір партнера та підготовку до укладання зовнішньоекономічної домовленості. Це всі ті дії, які готують контрагентів до виконання основної діяльності на зовнішній арені;

2) Основний етап, що пов'язаний з виконанням дій, – основи відносин ЗЕД (так, якщо це розподільчо-обмінні відносини, то виконується торгівля, якщо це технічні відносини, то це або трансфер технологій, або створення спільного фундаментального знання міжнародним колективом дослідників). Передбачає виконання таких дій: переговори щодо умов майбутньої співпраці; підготовка тексту зовнішньоекономічної угоди; підписання зовнішньоекономічного контракту; виконання відносин ЗЕД, прописаних у тексті зовнішньоекономічного договору;

3) Забезпечуючий етап, що характеризується виконанням допоміжних дій для ефективного виконання умов зовнішньоекономічної угоди. До цих дій відносять: митне забезпечення угоди, коли митний брокер виконує дії щодо очистки цієї угоди від митних формальностей; транспортне забезпечення угоди, коли менеджер ЗЕД знаходить транспортувальника та налагоджує з ним контакт для здійснення перевезення; логістичне забезпечення угоди, коли визначаються напрями та умови поставки товарів, послуг і технологій у міжнародному середовищі.

Етапи процесу ЗЕД здійснюють окремі спеціалісти і це – основа впливу наноекономіки на ці процеси. Спеціалісти об'єднані в межах підрозділу ЗЕД підприємства. Зазвичай відділ ЗЕД окремого підприємства складається з таких посадових осіб: начальник відділу ЗЕД, заступник начальника, менеджер ЗЕД, спеціаліст з міжнародної логістики, митний брокер, перекладач. Всі ці особи діють спільно і координують свої зв'язки на рівні начальника відділу. Так, всі фахівці беруть участь у всіх етапах процесу ЗЕД, особливо це стосується менеджера ЗЕД, який здійснює підготовку, забезпечення, і звісно – відстеження основних дій щодо відносин ЗЕД цього підприємства.

Фахівці відділу ЗЕД, крім іншого, мають здійснювати управлінські дії щодо розвитку відносин ЗЕД. Основу цих дій складають два підходи: функціональний і процесний. Вплив наноекономіки на функції менеджменту ЗЕД опишемо окремо.

Відомо, що фоновими функціями загального менеджменту є: планування, організація, мотивація, координація і контроль. Первинна функція менеджменту – планування – має бути об'єктивною, але залежить від суб'єктивних чинників. І ці суб'єктивні чинники є чинниками, що виникають в управлінській активності окремих індивідуумів. Для формування плану ЗЕД необхідно сформулювати місію, стратегічні, тактичні та операційні цілі виходу підприємства на зовнішні ринки. Необхідно зауважити, що моніторинг зовнішнього середовища має здійснювати маркетолог, який при активних зовнішньоекономічних операціях має бути співробітником відділу ЗЕД. Відомо, що розробку місії і стратегічних цілей формують топ-менеджери підприємства, що здійснює ЗЕД, це означає, що менеджери такого рангу мають розумітися на питаннях і проблемах міжнародного середовища та повинні мати всю необхідну інформацію від підлеглих щодо тенденцій розвитку і середовища, а також підприємства зокрема.

Організація як функція менеджменту ЗЕД передбачає, що формуються процесні відносини, коли є бізнес-процеси ЗЕД, які ми описали при розгляді процесу ЗЕД (послідовність дій щодо виходу підприємства на міжнародні ринки). Окремі дії цього процесу здійснюють менеджери ЗЕД та інші фахівці відповідного відділу. Та, крім того, організація як функція менеджменту ЗЕД визначається формуванням організаційної структури управління ЗЕД. Слід зауважити, що організаційна структура ЗЕД залежить від інтенсивності здійснення цих зовнішньоекономічних операцій. Так, якщо ці операції хаотичні та поодинокі, то відповідний відділ може не створюватися, і функції менеджера ЗЕД можуть бути покладені на іншого фахівця, що виконує і обов'язки менеджера ЗЕД, і митного брокера, і маркетолога, і перекладача. Коли відносини ЗЕД стають більш-менш активними, то може бути прийняте рішення про створення відповідного підрозділу в межах підприємства, який, як зазначалося, має складатися з керівників і виконавців. Об'єктивні умови формування організаційної структури ЗЕД впливають на якість виконання обов'язків певних посадових осіб. А посадові особи, у свою чергу, визначають оптимальність побудови цієї організаційної структури.

Мотивація як функція менеджменту ЗЕД є найбільш суб'єктивним чинником розвитку ЗЕД певного підприємства, оскільки стосується відносин «людина – людина». Основний мотиватор у ЗЕД – це керівник під-

розділу, який здійснює координацію відповідних відносин. Умови мотивації достатньо суб'єктивні, і до кожного працівника має бути свій підхід. Має бути мотивація щодо вивчення та використання іноземної мови, розуміння норм і принципів міжнародного економічного права, знання українського законодавства у галузі ЗЕД, щодо розуміння стереотипів поведінки іноземних партнерів і використання цих стереотипів у спільній діяльності міжнародних партнерів.

Координація як функція менеджменту є сферою зобов'язань керівників різних рівнів підприємства, що здійснює ЗЕД. Координувати означає створювати синергійний ефект від спільної дії різних підрозділів підприємства. Адже розрізнені дії цих підрозділів є перешкодою на шляху досягнення мети ЗЕД. І такий синергійний ефект відбувається, коли активна взаємодія не тільки між підрозділами, але і між окремими працівниками. Спількування в межах підприємства має бути оптимальним і таким, що призводить до прийняття управлінських рішень, які роблять ЗЕД компанії більш ефективним.

Контроль як заключна функція менеджменту ЗЕД здійснюється менеджерами для врахування відповідності результатів планам. Контрольна функція є також здебільшого суб'єктивною, хоча відстеження відповідностей має базуватися на єдиних підходах цього підприємства, що здійснює ЗЕД.

**Висновки.** Наноекономіка є одним із рівнів системи зовнішньоекономічної діяльності, яка засвідчує, що людина як суб'єкт наноекономіки впливає на здійснення зовнішньоекономічних операцій і залежить від неї. Адже суб'єктивний чинник є ключовим у здійсненні процесу та відносин ЗЕД.

Від людського чинника залежить також і здійснення процесу та відносин ЗЕД, особливо у царині прийняття управлінських рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки та подолання ризиків зовнішнього середовища.

Нанофактор також впливає на забезпечення функцій менеджменту ЗЕД, коли від індивідуального підходу залежить здійснення планування, організації, мотивації, координації та контролю. Виконання всіх функцій менеджменту ЗЕД має базуватися на синергічному підході щодо підсилення всіх функцій різних працівників відділу ЗЕД та інших підрозділів підприємства.

Отже, нанорівень системи ЗЕД є ключовим у підготовці та здійсненні процесу та відносин ЗЕД конкретного підприємства та у формуванні базису виконання функцій менеджменту ЗЕД.

Напрями подальших досліджень можуть стосуватися визначення нанорівня міжнародних економічних відносин, складовими яких є зовнішньоекономічна діяльність. Крім того, перспективними дослідженнями є дослідження щодо нанорозвитку глобальних ринків високих технологій, яким присвячено рукопис докторської дисертації автора.

---

**Література:** 1. Гребельник О. П. Основи ЗЕД: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2008. 432 с. 2. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2012. 552 с. 3. Зін Е. А., Дука Н. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: Кондор, 2009. 432 с. 4. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 408 с. 5. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с. 6. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 304 с. 7. Козик В. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: практикум. Київ: Знання, 2013. 454 с. 8. Емельянов С. Г., Некрасова Н. О. Провідна роль людського капіталу в процесі прогресивного економічного розвитку країн. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 157 (3–4 (1)). С. 19–21. DOI: <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V157-0005>. 9. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада УРСР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>. 10. Шишкин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении: учеб. пособие. М.: Дело, 2012. 440 с. 11. Киреев А. П. Международная экономика: в 2 ч. Ч. 1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. учеб. пособие для вузов. М.: Междунар. отношения, 1998. 416 с. 12. Arrow K. Reflection on the essays. In: Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy. L.: Macmillan, 1987. 734 p. 13. Международный менеджмент: учеб. для вузов/под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. Й. Майзеля. СПб.: Питер, 2000. 624 с.

**References:** 1. Hrebelyuk O. P. Osnovy ZED: navch. posib. Kyiv: TsUL. 2008. 432 p. 2. Novak V. O., Mostenska T. L., Huriina H. S., Iliencko O. V. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva: pidruchnyk. Kyiv: Kondor, 2012. 552 p. 3. Zin E. A., Duka N. S. Osnovy zovnishnoekonomichnoi diialnosti: pidruchnyk. Kyiv: Kondor, 2009. 432 p. 4. Tiurina N. M. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva: navch. posib. Kyiv: TsUL, 2013. 408 p. 5. Kyrychenko O. A. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib. Kyiv: Znannia-Pris, 2002. 384 p. 6. Dakhno I. I. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib. Kyiv: TsUL, 2006. 304 p. 7. Kozyk V. V. Osnovy zovnishnoekonomichnoi diialnosti: praktykum. Kyiv: Znannia, 2013. 454 p. 8. Yemelianov S. H., Nekrasova N. O. *Providna rol liudskoho kapitalu v protsesi prohresyvnoho ekonomichnoho rozvytku krain* [The Role of Human Capital In The Process Of Progressive Economic Development of Countries]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. 2016. No. 157 (3–4 (1)). P. 19–21. DOI: <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V157-0005>. 9. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 No. 959-XII // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada URSR. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.



10. Shishkin E. V., Chhartishvili A. G. Matematicheskiye metody i modeli v upravlenii: ucheb. posobiye. M.: Delo, 2012. 440 p.  
11. Kireyev A. P. Mezhdunarodnaya ekonomika: v 2 ch. Part 1. Mezhdunarodnaya mikroekonomika: dvizheniye tovarov i faktorov proizvodstva. ucheb. posobiye dlya vuzov. M.: Mezhdunar. otnosheniya, 1998. 416 p. 12. Arrow K. Reflection on the essays. In: Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy. L.: Macmillan, 1987. 734 p. 13. Mezhdunarodnyy menedzhment: ucheb. dlya vuzov/pod red. S. Ye. Pivovarova, D. I. Barkana, L. S. Tarasevicha, A. J. Mayzelya. SPb.: Piter, 2000. 624 p.

#### Інформація про автора

**Остапенко Тетяна Геннадіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету (просп. Космонавта Комарова, 1, м. Київ, 03058, Україна; e-mail: ostapenco@ukr.net).

#### Информация об авторе

**Остапенко Татьяна Геннадьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешне-экономической деятельности предприятий Национального авиационного университета (просп. Космонавта Комарова, 1, г. Киев, 03058, Украина; e-mail: ostapenco@ukr.net).

#### Information about the author

**T. Ostapenko** – Ph.D., Associate Professor of Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises of National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03058, Ukraine; e-mail: ostapenco@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.  
30.08.2016 р.*

JEL Classification: G 21, M 31

УДК [336.71:339.138](075.8)

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

**Кривич Я. М.**

**Анотація.** Виокремлено специфічні особливості банківських послуг, серед яких варто зазначити такі: складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення; негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи в цілому); надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності усіх банківських продуктів; вторинність задоволення потреб банківськими послугами тощо. Охарактеризовано методи персонального продажу у банківській сфері. Також у ході здійсненого дослідження формалізовано етапи продажу банківських послуг та охарактеризовано зміст кожного з них. Мета статті полягає у побудові ефективної системи персональних продажів у банківській сфері. Під час здійсненого дослідження автором було використано такі загальнонаукові методи: наукова абстракція, індукція та дедукція, аналіз і синтез (при визначенні специфіки продажу банківських послуг); метод аналогій (при аналізі етапів продажу банківських послуг).

**Ключові слова:** банківські послуги, персональний продаж, повторний продаж, перехресні продажі, «будинок продажів», етапи продажу.

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

**Кривич Я. Н.**

**Аннотация.** В работе выделены специфические особенности банковских услуг, среди которых стоит отметить следующие: сложность к восприятию, учитывая низкий уровень финансовой грамотности населения; негативное отношение клиентов к банкам (низкий уровень доверия к банковской системе в целом); сверхвысокий уровень конкурен-