

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

©2023 ЛЕЖЕПЬОКОВА В. Г.

УДК 339.977

JEL: F20; M16

Лежепьюкова В. Г. Управлінські рішення в умовах невизначеності міжнародного бізнес-середовища

Метою статті є розробка методичного підходу до оцінювання сприятливості бізнес-середовища в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Доведено необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень при здійсненні підприємством міжнародної діяльності. Зазначено, що з точки зору дослідження умов міжнародної підприємницької діяльності поняття невизначеності характеризує ситуацію, в якій повністю або частково відсутня достовірна інформація про можливий стан і тенденції зміни факторів бізнес-середовища приймаючої країни. Мінімізації невизначеності сприяє ретельний аналіз поточного стану та тенденцій трансформації чинників бізнес-середовища на зовнішніх ринках. Підкреслено, що використання для оцінювання сприятливості бізнес-середовища таких поширених глобальних аналітичних систем рейтингування економічних процесів, як Індекс глобальної конкурентоспроможності, Індекс легкості ведення бізнесу та Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі, наразі унеможливлено. Запропоновано використання Індексу глобалізації KOF, Індексу економічної свободи, Глобального інноваційного індексу та Індексу людського розвитку, які є результатом глобальних досліджень бізнес-середовища країн. Наведено загальну характеристику кожного з індексів, визначено тенденції розвитку, представлено п'ятірку країн-лідерів та позиції України за результатами опублікованих рейтингів 2022–2023 рр. Для оцінки сприятливості країни при здійсненні міжнародної діяльності з точки зору невизначеності та нестабільності її бізнес-середовища розроблено підхід до розрахунку агрегованого показника, який базується на індикаторах KOF Globalisation Index, Index of Economic Freedom, Global Innovation Index, Human Development Index, об'єднаних за методикою PEST-аналізу. Використання запропонованого методичного підходу сприятиме підвищенню ґрунтовності прийняття управлінських рішень при здійсненні підприємством міжнародної діяльності.

Ключові слова: управлінські рішення, невизначеність, міжнародні чинники, міжнародні рейтингові системи, агрегований показник оцінювання стану бізнес-середовища країни.

Табл.: 2. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 11.

Лежепьюкова Вікторія Геннадіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: v.lezhepokova@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4253-6885>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2037-2016>

UDC 339.977

JEL: F20; M16

Lezhepokova V. G. Managerial Decisions in Conditions of Uncertainty of the International Business Environment

The article is aimed at developing a methodical approach to assessing the favorability of the business environment in the process of making managerial decisions under conditions of uncertainty. The necessity of making sound managerial decisions when an enterprise carries out international activities is proved. It is noted that from the point of view of studying the conditions of international business activity, the concept of uncertainty characterizes a situation in which there is no reliable information about the possible state and trends in the factors of the business environment of the host country. A thorough analysis of the current state and trends in the transformation of business environment factors in foreign markets contributes to minimizing uncertainty. It is underlined that the use of such common global analytical systems for rating economic processes as the Global Competitiveness Index, the Ease of Doing Business Index and the Index of Countries' Involvement in International Trade to assess the business environment is currently impossible. The author proposes to use the KOF Globalization Index, the Index of Economic Freedom, the Global Innovation Index, and the Human Development Index, which are the result of global studies of the business environment of countries. The general characteristics of each of the indices are provided, development trends are determined, the five leading countries and Ukraine's positions are presented according to the results of the published ratings for 2022–2023. To assess the country's favorability in carrying out international activities in terms of uncertainty and instability of its business environment, an approach to calculating the aggregated indicator based on indicators of the KOF Globalisation Index, the Index of Economic Freedom, the Global Innovation Index, the Human Development Index, combined by the PEST analysis methodology, has been developed. The use of the proposed methodological approach will help to increase the thoroughness of managerial decision-making in the implementation of international activities by the enterprise.

Keywords: managerial decisions, uncertainty, international factors, international rating systems, aggregated indicator of assessing the state of the country's business environment.

Tabl.: 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

Lezhepokova Viktoriia G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of World Economy, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: v.lezhepokova@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4253-6885>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2037-2016>

Зовнішнє бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму та невизначеності, впливає на функціонування підприємства, що вимагає від нього гнучкості та негайної реакції на вплив, що виник. Трансформації, що відбуваються в ринковій економіці, зобов'язують керівників бачити перспективи розвитку компанії, приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності.

Суттєвий рівень невизначеності рішень є неусувною характеристикою управління міжнародною діяльністю підприємства. Така ситуація зумовлюється більш високими ризиками, які відрізняють умови функціонування на закордонних ринках порівняно з внутрішнім бізнес-середовищем. При виході за межі національних кордонів підприємство – суб'єкт міжнародного бізнесу має враховувати не лише традиційні ризики підприємницької діяльності, але й брати до уваги такі чинники, як:

- ✦ політична ситуація в приймаючій країні;
- ✦ коливання купівельної спроможності;
- ✦ специфіка національного менталітету;
- ✦ відмінності корпоративної культури;
- ✦ ставлення споживачів до країни походження товару;
- ✦ рівень розвитку логістичної та транспортної інфраструктури;
- ✦ форс-мажорні обставини тощо.

Сукупність цих та інших чинників різноманітної природи формують бізнес-середовище приймаючої країни, стан і тенденції зміни якого мають аналізуватися та враховуватися керівництвом підприємства при виході на зовнішні ринки. Високий ступень невизначеності бізнес-середовища приймаючих країн потребує прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення міжнародної підприємницької діяльності.

Дослідженню питань, пов'язаних з процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності, присвячено праці таких вітчизняних науковців, як К. Ю. Головка [1], А. В. Гринів, О. П. Вачіль [2], Н. Г. Калюжна [3], Г. В. Осовська, Т. В. Семенюк, О. А. Осовський [4] та ін. Водночас, попри достатню кількість наукових робіт, присвячених дослідженню загальної сутності управлінських рішень та процесу їх прийняття, подальшого розвитку потребують аспекти забезпечення результативності управлінських рішень в умовах невизначеності, яка, в тому числі, є невід'ємною характеристикою функціонування підприємств на зовнішніх ринках.

Метою статті є розробка методичного підходу до оцінювання сприятливості бізнес-середовища в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Проблема прийняття обґрунтованих управлінських рішень суттєво зростає в умовах ринкової економіки, динамічного розвитку підприємств на основі

впровадження нової техніки та технологій. Особливого значення набуває наукова обґрунтованість управлінських рішень на підприємствах при виході на закордонні ринки, що потребує комплексного врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників міжнародного бізнес-середовища, в якому ці рішення будуть реалізовані.

Процес прийняття управлінських рішень характеризується сукупністю умов і чинників, що формують поточну ситуацію, та залежить передусім від інформації щодо стану зовнішнього середовища підприємства. Враховуючи кількісні та якісні характеристики інформації, яка перебуває в розпорядженні керівництва, можна виділити рішення, що приймаються в умовах: визначеності (детермінованості) та невизначеності (ймовірнісної визначеності). В умовах детермінованості керівництво підприємства має можливість достатньо точно визначити як альтернативи рішення, так і оцінити наслідки його прийняття. Проте на практиці (тим більше, у разі здійснення підприємством міжнародної діяльності) важко зробити достовірну оцінку чинників впливу, тому найчастіше управлінські рішення приймаються в умовах повної або часткової невизначеності.

З точки зору дослідження умов міжнародної підприємницької діяльності поняття невизначеності характеризує ситуацію, в якій повністю або частково відсутня достовірна інформація про можливий стан і тенденції зміни факторів бізнес-середовища приймаючої країни. Відсутність необхідної інформації щодо стану та тенденцій трансформації бізнес-середовища приймаючої країни може бути зумовлена такими причинами, як:

- ✦ недостатня поінформованість керівництва підприємства внаслідок відсутності достовірних даних або неналежної швидкості їх отримання, що робить інформацію про зовнішній ринок неактуальною;
- ✦ недоліки у формуванні та функціонуванні інформаційної системи управління на підприємстві, що може бути зумовлено як застарілістю технологічних засобів оброблення інформації, так і неналежним рівнем кваліфікації працівників, які систематизують отримані масиви даних для їх подальшого надання керівництву підприємства;
- ✦ недосконалість використовуваних аналітичних та управлінських інструментів (методів, технік, процедур тощо), які не дозволяють сформулювати повне уявлення про ризики бізнес-середовища приймаючої країни;
- ✦ свідоме викривлення інформації як зовнішніми конкуруючими агентами ринку, так і персоналом самого підприємства – через опір змінам, які зумовлені необхідністю освоєння нового закордонного ринку, корпоративними

конфліктами, незгодою з політикою вищого менеджменту підприємства тощо.

При виході на зовнішні ринки на підприємство чинять додатковий вплив так звані чинники міжнародного характеру (міжнародні чинники), які мають наднаціональний характер і пов'язані з тенденціями та трансформаціями глобального середовища – економічного, політичного, технологічного та інституційного. Вплив міжнародних чинників на підприємство, що функціонує на зовнішніх ринках, є неусувним і збільшує невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень.

Авторами в статті [3] з метою аналізу чинників міжнародного характеру було запропоновано методичний підхід до оцінювання сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни. Цей підхід базується на поширених глобальних аналітичних системах рейтингування економічних процесів, а саме: Індексі економічної свободи Heritage Foundation, Індексі глобальної конкурентоспроможності, Індексі легкості ведення бізнесу Світового банку та Індексі залучення країн до міжнародної торгівлі Всесвітнього економічного форуму. Однак наразі використання цього підходу унеможливлено з огляду на зміни, що відбулись у публікаціях відповідних рейтингів. Так, у 2020 р. рейтингування країн за поширеним Індексом глобальної конкурентоспроможності було призупинено. Натомість у грудні 2020 р. Всесвітнім економічним форумом опубліковано звіт, який було присвячено аналізу тенденцій розвитку чинників конкурентоспроможності, відродженню та трансформації до нових економічних систем за чотирма базовими напрямками: сприятливе середовище, людський капітал, ринки, інноваційні екосистеми із визначенням пріоритетів у короткостроковій (1–2 роки) та середньостроковій (3–5 років) перспективі.

Індекс Doing Business виступав індикатором сприятливості ведення бізнесу в тій чи іншій країні. Високі позиції країни в рейтингу свідчили про сприятливість нормативно-правових умов для створення та функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу. Перший звіт Doing Business, опублікований у 2003 р., охоплював п'ять наборів показників та 133 країни. Останнє дослідження з рейтингуванням країн, опубліковане у 2019 р., охопило 11 наборів показників і 190 країн. У вересні 2021 р. керівництво Групи Світового банку вирішило припинити випуск звіту «Ведення бізнесу» через виявлені порушення при збиранні та викривленні даних. Однак вебсайт Doing Business продовжує бути загальнодоступним як архів знань і даних [5].

З метою щорічної оцінки підприємницького та інвестиційного середовища Групою Світового банку запропоновано новий корпоративний флагман – Business Ready (B-READY) [6]. У грудні 2022 р. була опублікована концептуальна записка проекту, яка містить цілі та

підходи до розрахунку Business Enabling Environment, а також загальну інформацію щодо напрямів та показників. Business Enabling Environment зосередиться на 10 напрямках, які об'єднані відповідно до життєвого циклу підприємства під час відкриття, функціонування (або розширення) та закриття (або реорганізації) бізнесу. Головні напрями включають в себе: відкриття бізнесу, розташування підприємства, підключення до комунальних послуг, працю, фінансові послуги, міжнародну торгівлю, оподаткування, вирішення спорів, ринкову конкуренцію та банкрутство бізнесу. Наразі опубліковано методологію проекту B-READY.

Рейтингування країн за Індексом залучення країн до міжнародної торгівлі Всесвітнього економічного форуму було припинено у 2016 р.

Для оцінювання ступеня сприятливості середовища приймаючої країни пропонується використання таких міжнародних рейтингових систем (табл. 1).

Таблиця 1

Основні рейтингові системи, що є результатом глобальних досліджень бізнес-середовища країн

Назва індексу	Скорочена назва	Організація, яка здійснює дослідження та формує рейтинг
Індекс глобалізації KOF KOF Globalisation Index	KOFGI	Swiss Economic Institute
Індекс економічної свободи Index of Economic Freedom	IEF	The Heritage Foundation and The Wall Street Journal
Глобальний інноваційний індекс Global Innovation Index	GII	World Intellectual Property Organization (WIPO)
Індекс людського розвитку Human Development Index	HDI	Програма розвитку ООН (UNDP)

Джерело: складено за [7–10].

Індекс глобалізації KOF з урахуванням багатогранності глобалізаційних процесів вимірює економічні, соціальні та політичні аспекти глобалізації, враховуючи по різних аспектах показники де-факто і де-юре. Саме пандемія COVID-19 стала значущим гальмівним чинником глобалізації. Криза та обмеження, які виникли внаслідок пандемії, призвели до різкого скорочення міжнародних потоків. Варто також звернути увагу на чинники глобальних трансформацій, визначені в [11]:

- ✦ «криза сучасного міжнародного правопорядку та міжнародної безпекової системи посилена гібридною російською агресією проти України;

- ✦ економічна нестабільність, світова економічна рецесія, що обумовлюють обмеження доступу на міжнародні ринки, звуження інвестиційних потоків, валютні ризики, зниження попиту;
- ✦ дефіцит ресурсів (енергетичних, продовольчих тощо), що зумовляє збільшення собівартості продукції і попиту на енергоощадливі технології та обладнання;
- ✦ поява нових і скорочення старих ринків унаслідок високих темпів технологічних змін і переходу до нового технологічного укладу;
- ✦ прояви переходу в економічній політиці держав від глобалізації до посилення тенденцій протекціонізму та регіоналізму».

За рейтингом KOF Globalisation Index 2022 (ранжування за вимірами 2020 р.) найбільш глобалізованою країною у світі є Швейцарія із загальним показником 90,61. Далі слідують Нідерланди (90,48), Бельгія (90,09), Швеція (89,2), Велика Британія (88,58) [7]. Україна посідає 44 місце серед 196 країн із загальним показником 72,98, при цьому за економічною глобалізацією – 71 місце (62), за соціальною глобалізацією – 87 місце (69), за політичною глобалізацією – 31 місце (88) [7].

Для оцінки сприятливості країни стосовно здійснення міжнародної діяльності з точки зору невизначеності та нестабільності її бізнес-середовища рекомендовано використовувати Індекс економічної свободи. Складовими Index of Economic Freedom є 12 свобод, які вимірюються на підставі кількісних та якісних оцінок і згруповані в чотири категорії: верховенство права (право власності, ефективність судочинства, цілісність уряду); рівень втручання уряду (державні витрати, податковий тягар, фіскальне здоров'я); ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці, монетарна свобода); відкритість ринку (свобода торгівлі, свобода інвестування, фінансова свобода) [8]. Index of Economic Freedom вважає кожну складову однаково важливою для досягнення позитивного результату економічної свободи.

Щорічно, починаючи з 1995 р., Index of Economic Freedom вимірює вплив свободи та вільних ринків у всьому світі, а Індекс 2023 р. підтверджує наявність позитивних зв'язків між економічною свободою та прогресом. За рейтингом Index of Economic Freedom 2023 у першій п'ятірці перебувають Сінгапур (83,9), Швейцарія (83,8), Ірландія (82,0), Тайвань (80,7) та Нова Зеландія (78,9) [8]. Оцінювання економічної свободи України з 24 лютого 2022 р. тимчасово призупинено внаслідок повномасштабного вторгнення росії в нашу країну.

Глобальний інноваційний індекс зарекомендував себе як потужний інструмент для розробки та розвитку інноваційної політики країн. Методика розрахунку Індексу постійно вдосконалюється шляхом пошуку нових параметрів і підходів, які найбільш повно відображають структуру інноваційної сфери. До складових Індексу належать: інститути, людський

капітал і дослідження, інфраструктура, рівень розвитку ринку, рівень розвитку бізнесу, результати у галузі знань і технологій, результати творчої діяльності. Актуальними глобальними тенденціями Global Innovation Index 2022 є [9]:

- ✦ зростання інвестицій в інновації в період пандемії COVID-19;
- ✦ збільшення досліджень і розробок, венчурного капіталу на фоні глобальної економічної рецесії протягом 2020–2021 рр.;
- ✦ загроза подальшому стрімкому інноваційному розвитку внаслідок послаблення запровадження технологій і соціально-економічного впливу інновацій;
- ✦ Китай зрівнявся зі США за кількістю провідних глобальних науково-технологічних кластерів.

Згідно зі звітом Global Innovation Index 2022 до топ-5 найбільш інноваційних економік світу належать: Швейцарія із загальною оцінкою 64,6, США (61,8), Швеція (61,6), Велика Британія (59,7), Нідерланди (58,0) [9]. Серед країн з високим рівнем доходу найбільш інноваційними є Швейцарія, США, Швеція; з рівнем доходу вище середнього – Китай, Болгарія, Малайзія; з рівнем доходу нижче середнього – Індія, В'єтнам, Іран. Україна в рейтингу Global Innovation Index 2022 зайняла 57-ме місце зі 132 економік зі значенням Індексу 31,0 бала та 4 місце серед 36 країн з рівнем доходу нижче середнього [9].

При розрахунку Human Development Index оцінюється людський потенціал через такі показники: очікувана середня тривалість життя; кількість часу, який людина в середньому витрачає на навчання протягом життя; середній рівень заробітної плати за рік. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на показники і цього індексу, що підтверджується глобальним падінням Індексу людського розвитку у 2020 р. ООН прогнозує подальше падіння Human Development Index у 2022 р. через повномасштабну війну росії проти України, проблеми виплати окремими країнами свого державного боргу, а також глобальні кліматичні зміни. За опублікованими даними станом на 2021 р. до найбільш розвинутих країн за Human Development Index належать: Швейцарія із показником 0,962, Норвегія (0,961), Ісландія (0,959), Гонконг (0,952) та Австралія (0,951). Індекс людського розвитку України у 2021 р. втратив 0,002 порівняно з попереднім роком і становив 0,773, що на 0,041 більше середньосвітового значення [10].

З метою зниження суб'єктивності через використання одного з індексів та забезпечення комплексності результатів автором пропонується підхід до розрахунку агрегованого показника, що дозволяє оцінити сприятливість бізнес-середовища приймаючих країн для вітчизняних експортерів за окремими його складовими (за методикою PEST-аналізу). Структуру агрегованого показника стану бізнес-середовища країни наведено в *табл. 2*.

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес-середовища країни

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс
Р Політико-правове середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична глобалізація де-факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, у миротворчих місіях ООН). 2. Політична глобалізація де-юре (членство в міжнародних організаціях і міжнародних договорах). 3. Захист прав власності. 4. Судова ефективність. 5. Сумлінність влади. 6. Фіскальна свобода. 7. Податкове навантаження. 8. Політична стабільність. 9. Нормативно-правове середовище 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KOFGL: Political Globalisation, de facto. 2. KOFGL: Political Globalisation, de jure. 3. IEF: Property Rights. 4. IEF: Judicial Effectiveness. 5. IEF: Government Integrity. 6. IEF: Fiscal Health. 7. IEF: Tax Burden. 8. GII: Institutions → Political environment → Political and operational stability. 9. GII: Institutions → Regulatory environment
Е Економічне середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна глобалізація де-факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торговельних партнерів; фінансова глобалізація, прями та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви). 2. Економічна глобалізація де-юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включно з інвестиційними обмеженнями, відкритістю рахунку капіталу та міжнародними інвестиційними угодами). 3. Свобода торгівлі. 4. Свобода ведення бізнесу. 5. Реєстрація підприємства. 6. Свобода інвестицій. 7. Захист інвесторів (міноритарних). 8. Фінансова свобода. 9. Отримання кредитів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KOFGL: Economic Globalisation, de facto. 2. KOFGL: Economic Globalisation, de jure. 3. IEF: Trade Freedom. 4. IEF: Business Freedom. 5. GII: Institutions → Business environment → Ease of starting a business. 6. IEF: Investment Freedom. 7. GII: Market sophistication → Investment → Ease of protecting minority investors. 8. IEF: Financial Freedom. 9. GII: Market sophistication → Credit → Ease of getting credit
С Соціальне середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соціальна глобалізація де-факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки). 2. Соціальна глобалізація де-юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до Інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи). 3. Свобода праці (трудовах відносин). 4. Освіта. 5. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. 6. Рівень знань працівників. 7. Інноваційні зв'язки. 8. Індекс людського розвитку (очікувана тривалість життя, рівень грамотності населення країни та очікувана тривалість навчання, очікуваний рівень життя) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KOFGL: Social Globalisation, de facto. 2. KOFGL: Social Globalisation, de jure. 3. IEF: Labor Freedom. 4. GII: Human capital and research → Education. 5. GII: Human capital and research → Research and development. 6. GII: Business sophistication → Knowledge workers. 7. GII: Business sophistication → Innovation linkages. 8. HDI
Т Технологічне середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). 2. Загальна інфраструктура. 3. Екологічна стійкість. 4. Створення знань. 5. Вплив знань. 6. Креативні товари та послуги. 7. Онлайн-креатив 	<ol style="list-style-type: none"> 1. GII: Infrastructure → Information and communication technologies (ICTs). 2. GII: Infrastructure → General infrastructure. 3. GII: Infrastructure → Ecological sustainability. 4. GII: Knowledge and technology outputs → Knowledge creation. 5. GII: Knowledge and technology outputs → Knowledge impact. 6. GII: Creative outputs → Creative goods and services. 7. GII: Creative outputs → Online creativity

Джерело: авторська розробка.

Згідно із запропонованою методикою агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M k_{ij}, \quad (1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни; N_i – оцінка i -ї складової бізнес-середовища країни ($i = 1, \dots, N$); N – кількість складових бізнес-середовища країни; k_{ij} – оцінка j -го індикатора i -ї складової бізнес-середовища країни ($j = 1, \dots, M$); M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -ї складової бізнес-середовища країни.

Агрегований показник приймає значення в діапазоні від 1 (min) до 100 (max). Найменш сприятливим для міжнародного підприємництва стан бізнес-середовища приймаючої країни слід вважати, якщо агрегований показник дорівнює 1, найбільш сприятливим – якщо він дорівнює 100.

Оцінки індексів глобалізації, економічної свободи та глобального інноваційного індексу є нормалізованими значеннями та розраховуються від 0 до 100. Шкала оцінювання індексу людського розвитку перебуває в діапазоні від 0 до 1, що потребує нормалізації – оцінка має бути помножена на 100.

Вплив наведених чинників міжнародного характеру потребує від керівництва підприємства прийняття виважених та обґрунтованих рішень щодо управління міжнародним бізнесом. З цієї метою необхідною є систематизація чинників впливу за сферою виникнення та прояву, а також визначення напрямку їх впливу на міжнародну діяльність підприємства, який може бути як позитивним, так і несприятливим. При цьому підприємствам – суб'єктам міжнародного бізнесу неможливо обійтися без регулярного впровадження управлінських рішень, які б сприяли швидкій та ефективній адаптації відповідно до тенденцій трансформації чинників макро- та мікросередовища.

Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності повинен мати стратегічний, зорієнтований на довгострокову перспективу характер, який відповідає основним напрямкам розвитку міжнародної діяльності підприємства. При врахуванні та раціональній інтерпретації впливу різноманітних чинників забезпечується висока результативність прийнятих управлінських рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Невизначеність є невід'ємною характеристикою процесу прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної підприємницької діяльності. Вона пов'язана або з відсутністю достатньої інформації щодо бізнес-середовища на ринках приймаючих країн, або з неможливістю отримання такої інформа-

ції через високу ймовірність настання несподіваних подій політичного або форс-мажорного характеру. Мінімізації невизначеності сприяє ретельний аналіз поточного стану та тенденцій трансформації чинників бізнес-середовища на зовнішніх ринках, особливу роль серед яких відіграють чинники міжнародного середовища. Врахування впливу чинників міжнародного середовища є необхідною передумовою подолання невизначеності, що виникає у процесі прийняття управлінських рішень щодо здійснення міжнародної підприємницької діяльності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Головка К. Ю. Інформаційна підтримка управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2014. 208 с.
2. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 11. С. 292–296.
3. Калюжна Н. Г., Лежєпєкова В. Г. Рейтингові системи оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-70-78>
4. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Управлінські рішення та процес їх прийняття на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 355–363. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/71.pdf>
5. Doing Business. Archive. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
6. Business Ready (B-Ready). URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready>
7. KOF Globalisation Index / KOF Swiss Economic Institute. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
8. Index of Economic Freedom / Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/>
9. Global Innovation Index / World Intellectual Property Organization (WIPO). 2022. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/
10. Human Development Report / United Nations Development Programme. 2021–2022. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
11. Мельник М. І., Залуцький І. Р. Виокремлення глобалізаційних чинників соціально-економічного розвитку: концепт ендогенізації. *Регіональна економіка*. 2022. № 1. С. 14–30. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-2>

REFERENCES

- “Business Ready (B-Ready)”. <https://www.worldbank.org/en/businessready>
- “Doing Business. Archive”. <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
- “Global Innovation Index”. World Intellectual Property Organization (WIPO). 2022. https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/

"Human Development Report". United Nations Development Programme. 2021-2022. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>

Holovkova, K. Yu. "Informatsiina pidtrymka upravlinskykh rishen u zovnishnoekonomichnii diialnosti pidpriemstva" [Information Support for Management Decisions in the Foreign Economic Activity of the Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.04, 2014.

Hryniv, L. V., and Vachil, O. P. "Metody otsinky efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti" [Methods of Evaluating the Effectiveness of Managerial Decision-making in Conditions of Uncertainty]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 11 (2015): 292-296.

"Index of Economic Freedom". Heritage Foundation. <https://www.heritage.org/index/>

"KOF Globalisation Index". KOF Swiss Economic Institute. <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Kaliuzhna, N. H., and Lezhepokova, V. H. "Reitynhovi systemy otsiniuvannia biznes-seredovyshcha pryimaiuchoi krainy" [The Rating Systems for Assessing the Business Environment of the Host Country]. *Biznes Inform*, no. 5 (2020): 70-78.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-70-78>

Melnyk, M. I., and Zalutskyi, I. R. "Vyokremlennia hlobalizatsiinykh chynnykiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: kontsept endohenizatsii" [Identification of Globalizing Factors of Socio-Economic Development: The Concept of Endogenization]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1 (2022): 14-30.
DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-2>

Osovska, H. V., Semeniuk, T. V., and Osovskiy, O. A. "Upravlinski rishennia ta protses yikh pryiniattia na pidpriemstvi" [Administrative Management and Process of Administration at the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 21 (2018): 355-363.
<http://global-national.in.ua/archive/21-2018/71.pdf>