

**УЗАГАЛЬНЮЮЧА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО
ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

І. В. Алексєєв, д. е. н. професор, НУ «Львівська політехніка», alexeev@lp.edu.ua

П. Г. Ільчук, к. е. н., доцент, НУ «Львівська політехніка», ilchukpaul@mail.ru

У статті обґрунтовано необхідність прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства за єдиною загальною моделлю, що дає змогу уніфікації цього процесу та врахування попереднього управлінського досвіду. Розроблено узагальнюючу модель прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства, що дає змогу формування чітких та універсальних методичних рекомендацій щодо інтернаціоналізації для усіх видів підприємств. Деталізовано кожен з етапів розробленої моделі, а також доведено, що модель є безперервною у часі, про що свідчать зворотні зв'язки на окремих її етапах.

Ключові слова: інтернаціоналізація, модель, прийняття рішень, рівень інтернаціоналізації, ефективність діяльності, взаємозв'язок.

Постановка проблеми. Економічний розвиток як України, так і світової економічної системи, на сучасному етапі відбувається під впливом глобалізаційних процесів, основою яких є інтернаціоналізація. Процеси всесвітньої економічної інтеграції та уніфікації зумовлюють необхідність чіткого розуміння процесів інтернаціоналізації та прийняття управлінських рішень в умовах інтернаціоналізації.

Інтернаціоналізація підприємства – це важливий крок щодо розвитку діяльності підприємства, який вимагає прийняття управлінських рішень, які ґрунтуватимуться на доцільності, ефективності та виборі рівня інтернаціоналізації підприємства. Існує постійна потреба у підтвердженні доцільності або ж навпаки – недоцільності розширення діяльності підприємства за межі країни базування, у стимулюванні або ж стримуванні інтернаціоналізації підприємства. Саме тому все більшої актуальної набувають питання прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переваги та перспективи інтернаціоналізації економіки України досліджено Д. Полонським [1, с. 172–173], який розглядає елементи конкурентоспроможності країни в умовах інтернаціоналізації та ключові умови їх досягнення, проте рекомендацій щодо фактичної інтернаціоналізації окремих підприємств актором не зроблено. Ю. Орловська, Г. Дугінець та Р. Алієв визначили форми і способи інтернаціоналізації

підприємств, а також проаналізували світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі інтернаціоналізації [2, с. 44–50], проте рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в умовах інтернаціоналізації підприємств ними не запропоновано.

Особливостям, що притаманні управлінню підприємством в умовах трансформаційного стану економіки держави, присвячено працю Є. Вороб'йова, І. Кадикової та І. Сорокіної [3, с.14], проте їхні дослідження є загальними і не деталізують параметри прийняття рішень в умовах інтернаціоналізації, а розглядаються критерії фізичного здійснення, юридичного дозволення, економічної вигоди і морального допущення діяльності підприємства. Вирішальну роль методів і моделей прийняття управлінських рішень у процесі розроблення стратегії економічного розвитку підприємства доводить О. Коваленко [4, с.98], проте автором не деталізовано напрями розвитку підприємств та методи і моделі прийняття управлінських рішень, що найбільш доцільно застосовувати на кожному з напрямів розвитку.

Прикладні аспекти прийняття управлінських рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки (про інтернаціоналізацію) розглянуто І. Івашків [5]. Автором описано шість основних етапів міжнародного маркетингу та запропоновано схему розроблення стратегії, яка містить не тільки відпрацювання стратегічних питань, але й організаційних компонентів її реалізації [5]. Проте

І. Івашків не розглядає ситуацію, при якій підприємство уже працює на закордонних ринках і відповідно не описує аспекти прийняття управлінських рішень в умовах поточної інтернаціоналізації підприємства.

Невирішеними на сьогодні залишаються питання формування моделі прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства, яка б передбачала ситуації як первинної інтернаціоналізації, так і управління (стимулювання або стримування) поточною інтернаціоналізацією підприємства.

Формулювання мети статті. Основною метою написання статті є формування узагальнюючої моделі прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства та характеристика кожного з її елементів. Окремим завданням є практична апробація запропонованої моделі на прикладі окремих машинобудівних підприємств, які ведуть діяльність на закордонних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання інтернаціоналізації еконо-

міки та формування стратегій інтернаціоналізації набувають все більшої актуальності в умовах розширення ринкових просторів до світового масштабу. На сьогодні для підприємств є недостатнім виготовляти та реалізовувати продукцію на одному ринку однієї країни. Розширення сфери діяльності підприємства за межі вітчизняного ринку безпосередньо визначається його спроможністю до інтернаціоналізації. Підприємства, яким вдається «інтернаціоналізуватися» отримують конкурентні переваги, що в кінцевому підсумку гарантує їм отримання позитивного фінансового результату.

Узагальнюючу модель прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства запропоновано на рис. 1.

Прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства потрібно розпочинати із формування інформаційної бази даних про діяльність підприємства, що і виступатиме підґрунтям для аналізування поточної інтернаціоналізації та її подальших перспектив. Блок «інформація про діяльність під

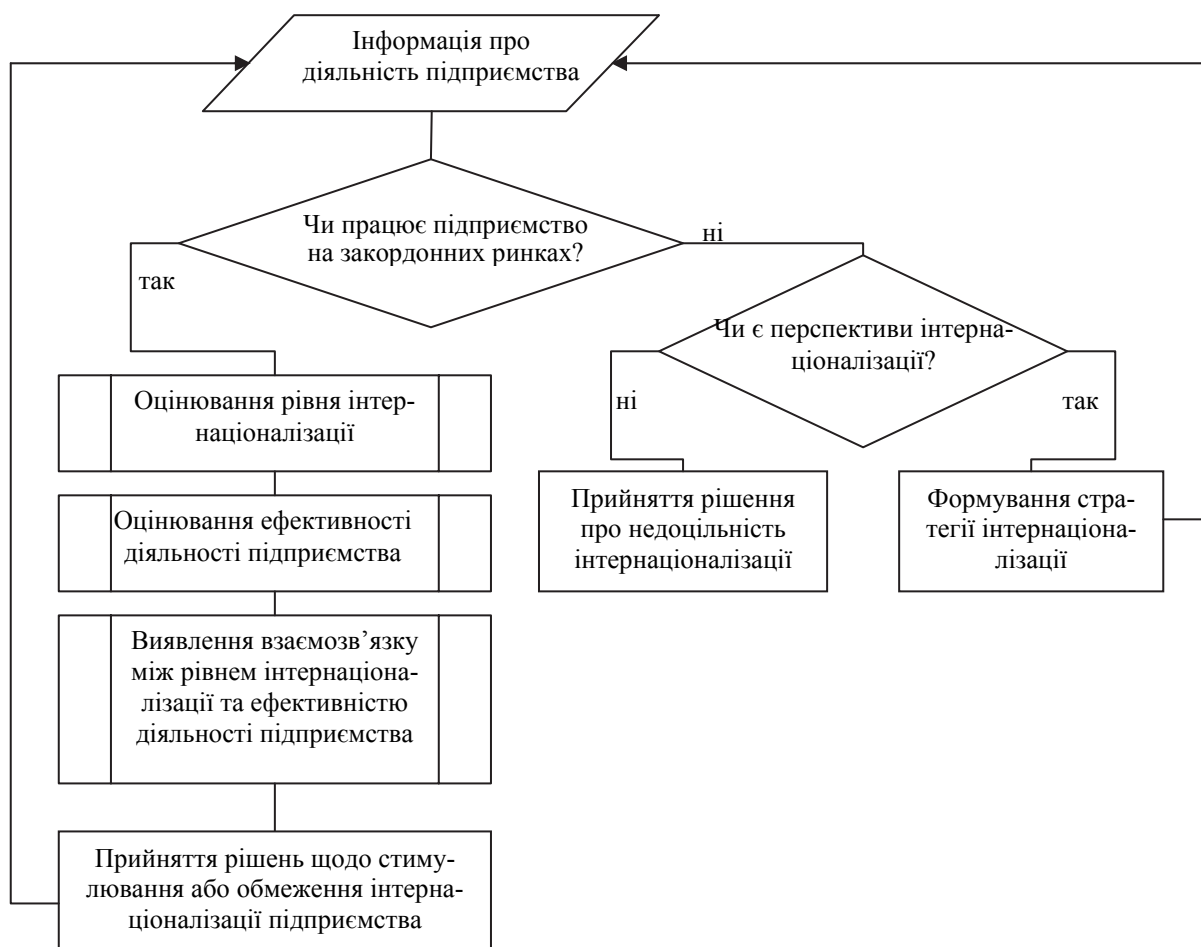


Рис. 1. Узагальнююча модель прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства

приємства» має містити дані про сферу, обсяги, ринки діяльності, ланцюги формування вартості продукції підприємства, його контрагентів, конкурентів, фактичних та майбутніх клієнтів, фінансовий стан, ринкову позицію, зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, можливості та загрози, результати експертного оцінювання перспективних напрямів розвитку діяльності підприємства тощо. Тобто абсолютно необхідною є інформація про маркетингові, виробничі та фінансові показники діяльності підприємства за минулі періоди, а також прогнози значення на наступні періоди. Для апробації запропонованої моделі у дослідженні використано дані про діяльність трьох провідних вітчизняних машинобудівних підприємств, які здійснюють діяльність на закордонних ринках: ПАТ «МОТОР СІЧ», ПАТ «Запоріжтрансформатор» (ПАТ «ЗТР») та ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М. В. Фрунзе» (ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе»).

Коли інформацію про підприємство сформовано можна переходити до другого етапу прийняття рішень про інтернаціоналізацію підприємства, а саме: виявити, чи підприємство вже працює на закордонних ринках чи ні.

Відповідь на це запитання визначатиме подальший порядок дій для особи, що приймає рішення. Якщо підприємство досі не здійснювало діяльність на закордонних ринках, то необхідним є аналізування перспектив інтернаціоналізації. За наявності останніх доцільно сформулювати стратегію інтернаціоналізації для підприємства.

Під стратегією інтернаціоналізації розуміємо сукупність дій та заходів щодо діяльності підприємства на закордонних ринках. У межах реалізації стратегій інтернаціоналізації здійснюється вихід підприємств на закордонні ринки, що передбачає вибір між концентрацією і диверсифікацією видів діяльності ланцюга вартості, а також способами їхньої координації в різних країнах світу, з метою досягнення локальних, регіональних чи глобальних переваг. Якщо ж під час аналізування перспектив інтернаціоналізації виявлено, що таких немає, то керівництву необхідно прийняти

рішення про недоцільність інтернаціоналізації підприємства. Така ситуація може бути зумовлена специфікою діяльності підприємства, його неспроможністю розширення своєї діяльності на закордонні ринки, негативним впливом інтернаціоналізації на фінансові результати діяльності підприємства тощо.

Якщо на другому етапі моделі прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства було виявлено, що підприємство вже здійснює діяльність на закордонних ринках, то надалі необхідним є виконання типового процесу оцінювання рівня інтернаціоналізації підприємства, оцінювання ефективності діяльності підприємства (в тому числі, за рахунок ведення діяльності на закордонних ринках), виявлення взаємозв'язку між рівнем інтернаціоналізації та ефективністю діяльності підприємства.

Для оцінювання рівня інтернаціоналізації підприємства використовуються такі показники: 1) базові показники; 2) показники, що визначаються на основі діапазону діяльності; 3) індекси; 4) показники, що визначаються на основі рівня концентрації; 5) показники, що визначаються на основі рівня диверсифікації; 6) показники, що враховують участь окремих видів діяльності у ланцюгу вартості. До показників першої групи – базових показників оцінювання рівня інтернаціоналізації – належать показники, що базуються на даних про реалізацію продукції, активи, кількість працівників, прибутковість (доходність) і податки. Друга група показників оцінювання рівня інтернаціоналізації деталізує діяльність підприємств на закордонних ринках і до показників цієї групи належать кількість країн (регіонів), на ринках яких здійснює діяльність підприємство, кількість закордонних відділень (філій), величина прямих іноземних інвестицій, частка закордонних відділень (філій) у загальній кількості відділень (філій) компаній. Третю групу показників інтернаціоналізації формують індекси: індекс транснаціоналізації, індекс міжнародного розширення діяльності, індекс масштабу діяльності, індекс інтернаціоналізації підприємства DOI. Четверта група – показники, що визначаються на основі рівня концентрації видів діяльності – характеризує струк-

туру присутності компанії на закордонних ринках. Для вимірювання рівня концентрації / диверсифікації видів діяльності ланцюга вартості використовуються такі показники: дольові, Герфіндаля, географічної ентропії і Пангаркара. До п'ятої групи належать показники, що визначаються на основі диверсифікації країн, у яких здійснюється діяльність підприємства. Базовим підходом до розрахунку цих показників є визначення, в яких країнах (регіонах) здійснюється зовнішньоекономічна діяльність, присвоєння їм певних значень відповідно до класифікації країн (регіонів), а потім визначення частки відповідних показників цих ринків у виручці від реалізації продукції та активах підприємства. До останньої групи належать показники, що базуються на врахуванні участі окремих видів діяльності у ланцюгу вартості. З їхньою допомогою можна визначити, в якій конфігурації (концентровано або диверсифіковано в географічному вимірі) здійснюється і яким чином доповнюється основна діяльність ланцюга вартості.

Для визначення рівня інтернаціоналізації необхідно використовувати комплексні показники, що базуються на рівні концентрації, диверсифікації та інших характеристиках видів діяльності у ланцюгу вартості. Це дозволить уточнити рівень інтернаціоналізації видів діяльності в ланцюгу вартості (наприклад, наукові дослідження і розробки, постачання, виробництво, маркетинг, реалізація) і визначити рівень концентрації (диверсифікації) діяльності на закордонних ринках, а також визначити рівень диверсифікованості закордонних ринків.

Оцінювання рівня інтернаціоналізації здійснено на основі даних фінансової звітності та корпоративних річних звітів аналізованих підприємств з використанням одного з найпоширеніших індексів інтернаціоналізації – TNI (transnationality index, %), який є комплексним показником та використовується ООН [6]. Методика розрахунку TNI наведена у формулі (1):

$$TNI = \frac{FSTS + FATA + FETE + FITI}{4}, \quad (1)$$

де FSTS (foreign sales as a percentage of total sales) – частка чистого доходу від реалізації

продукції, отриманого на закордонних ринках, у загальній величині чистого доходу від реалізації продукції, %; FATA (foreign assets as a percentage of total assets) – частка активів на закордонних ринках у загальних активах, %; FETE (foreign employment as a percentage of total employment) – частка працівників, зайнятих на закордонних ринках, у загальній списковій чисельності працівників, %; FITI (foreign income as a percentage of total income) – частка чистого прибутку, отриманого від реалізації продукції на закордонних ринках, у загальній величині чистого прибутку, %.

У табл. 1 наведено результати розрахунку рівня інтернаціоналізації аналізованих підприємств за 2009–2013 рр.

Таблиця 1

Показники оцінювання рівня інтернаціоналізації ПАТ «МОТОР СІЧ», ПАТ «ЗТР» та ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» у 2009–2013 рр.

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
FSTS, %	88,70	92,60	93,20	93,10	93,80
FATA, %	11,60	12,10	13,50	17,90	18,20
FETE, %	1,90	1,90	2,10	2,10	4,00
FITI, %	92,20	94,10	95,20	95,70	91,40
TNI, %	48,60	50,18	51,00	52,20	51,85
ПАТ «ЗТР»					
FSTS, %	92,00	91,00	90,00	87,00	87,00
FATA, %	1,07	1,15	1,31	1,52	1,56
FETE, %	1,80	1,90	2,00	1,90	2,70
FITI, %	95,70	91,00	87,00	92,00	89,00
TNI, %	47,64	46,26	45,08	45,61	45,07
ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе»					
FSTS, %	90,70	91,30	91,99	93,80	93,10
FATA, %	20,40	22,90	23,40	27,60	28,60
FETE, %	16,10	16,80	18,20	20,90	21,60
FITI, %	92,80	93,60	93,40	95,30	42,34
TNI, %	55,00	56,15	56,75	59,40	46,41

Джерело: розраховано за: [7] та даними офіційних сайтів аналізованих підприємств

За даними табл. 1 можна зробити висновки щодо високого рівня інтернаціоналізації усіх аналізованих підприємств, основними чинниками чого є реалізація більше 88% усієї виготовленої продукції (показник FSTS) та отримання основної частки чистого прибутку (показник FITI) саме на закордонних ринках. Зазначимо, що аналізовані підприємства застосовують, в основному, експортні стратегії входу на закордонні ринки, адже частка активів (показник FATA) та, відповідно, працівників, зайнятих

на закордонних ринках (показник FETE), є незначною.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства, в тому числі, за рахунок ведення діяльності на закордонних ринках, передбачає розрахунок показників за трьома видами результатів діяльності підприємства, а саме: фінансовими, маркетинговими, операційними. Оцінювання ефективності інтернаціоналізації підприємства ґрунтується насамперед на даних фінансової звітності та ринкових показниках. З метою отримання об'єктивної та правдивої оцінки процесів інтернаціоналізації доцільно у комплексі використовувати фінансові показники, а за умови необхідності та наявності відповідних вторинних даних – доповнювати їх новими (розширеними і більш точними) показниками ефективності, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, що прийматимуться на основі отриманих результатів оцінювання ефективності інтернаціоналізації підприємства. Зокрема, під час оцінювання ефективності діяльності підприємства використовують такі показники: прибуток, рентабельність активів, рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність активів за кордоном, показник Q-Tobina, додана вартість. У цей же час для більш детального оцінювання ефективності діяльності підприємства на закордонних ринках використовують показники: маркетингові показники реалізації, клієнтські маркетингові показники, маркетингові показники, що базуються на активах, показники операційних витрат та інші.

Результати оцінювання ефективності діяльності аналізованих підприємств подано в табл. 2.

За даними табл. 2 можна стверджувати про спільну загальну тенденцію зниження ефективності діяльності досліджуваних підприємств. А отже, необхідним є прийняття управлінських рішень щодо оптимізації діяльності досліджуваних підприємств, насамперед, на основі оцінювання впливу інтернаціоналізації на результати їхньої діяльності. Необхідність врахування впливу інтернаціоналізації на ефективність діяльності досліджуваних підприємств набуває особливої актуальності зважаючи як на ви-

сокий рівень інтернаціоналізації аналізованих підприємств, так і на те, що підприємства у 2009–2013 рр. отримували близько 90% чистого доходу, і, відповідно, формували більше 90% чистого прибутку за рахунок діяльності на закордонних ринках.

Таблиця 2

Показники оцінювання ефективності діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ», ПАТ «ЗТР» та ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» у 2009–2013 рр.

Показники	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Рентабельність активів, %	19,13	24,08	18,75	18,54	10,69
Рентабельність реалізації, %	19,82	24,44	23,21	23,23	15,37
Рентабельність власного капіталу, %	34,09	39,33	30,18	28,65	15,65
Рентабельність активів за кордоном, %	303,51	202,43	145,38	115,40	59,20
ПАТ «ЗТР»					
Рентабельність активів, %	25,31	9,18	24,68	24,51	8,75
Рентабельність реалізації, %	25,54	15,46	23,10	23,99	12,11
Рентабельність власного капіталу, %	79,42	32,35	116,03	91,92	48,23
Рентабельність активів за кордоном, %	4512,74	828,70	2003,93	1729,31	568,71
ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе»					
Рентабельність активів, %	9,48	2,18	0,01	6,33	-3,86
Рентабельність реалізації, %	10,55	4,34	0,01	7,26	-7,05
Рентабельність власного капіталу, %	37,96	8,10	0,03	21,04	-15,04
Рентабельність активів за кордоном, %	92,21	9,98	0,04	24,68	-13,73

Джерело: розраховано за: [7] та даними офіційних сайтів аналізованих підприємств

Отримавши дані про рівень інтернаціоналізації та ефективність діяльності підприємством можна дослідити їх на наявність взаємозв'язку, адже виявлення тенденцій зміни одного показника порівняно зі зміною іншого є основою щодо прийняття управлінських рішень щодо подальшого ведення бізнесу на закордонних ринках. У економічній літературі виділяють сім типів функціональних взаємозв'язків між ними: 1) лінійний позитивний, 2) лінійний негативний, 3) відсутність лінійної залежності, 4) нелінійна крива U, 5) нелінійна обернена крива U; 6) нелінійна горизонтальна S-крива, 7) нелінійна обернена горизонтальна S-крива. Можемо стверджувати, що взаємозв'язок між рівнем інтернаціоналізації та ефективністю діяльності підприємства є динамічним, приймає різну форму і безпосередньо визначається стратегією інтернаціоналізації підприємства.

На рис. 2 представлено результати мо-

делювання взаємозв'язків між чистим прибутком (ЧП) та рівнем інтернаціоналізації за

індексом ТНІ для трьох аналізованих підприємств.

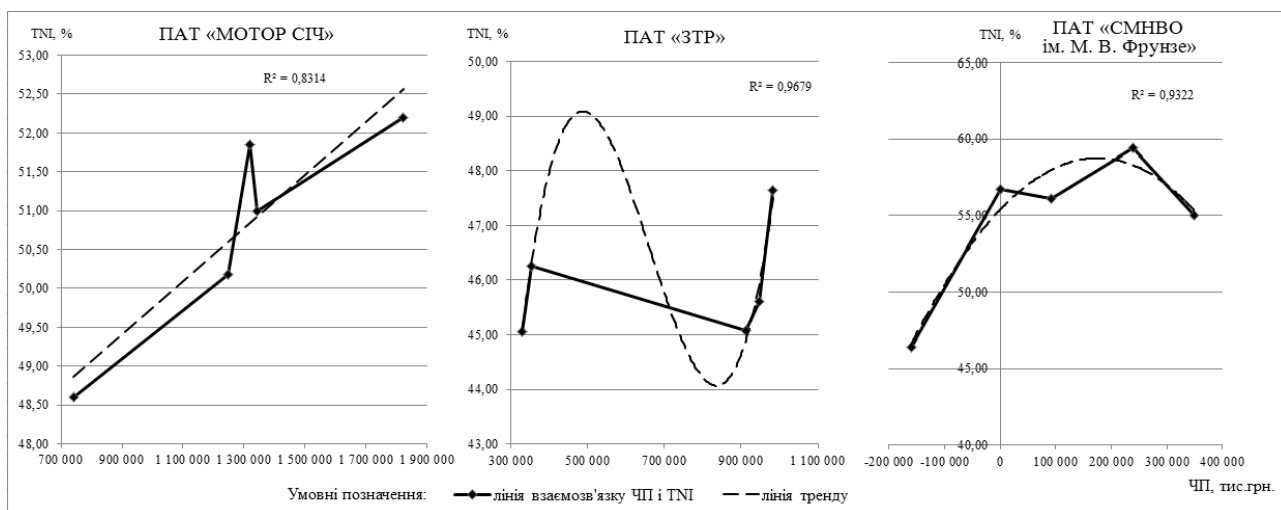


Рис. 2. Взаємозв'язок між чистим прибутком та рівнем інтернаціоналізації за індексом ТНІ ПАТ «МОТОР СІЧ», ПАТ «ЗТР» та ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» у 2009–2013 рр.

На основі результатів, поданих на рис. 2 можливо визначити взаємозв'язок рівня інтернаціоналізації (І) та фінансових результатів діяльності (Р) для аналізованих підприємств.

Володіючи інформацією про фактичний тип взаємозв'язку між рівнем інтернаціоналізації та ефективністю діяльності підприємства, а також даними про поточний рівень інтернаціоналізації підприємства, можна перейти до заключного етапу прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства, тобто до прийняття рішень щодо стимулювання або стримування інтернаціоналізації підприємства. Детальну увагу потрібно приділяти формуванню стратегії інтернаціоналізації підприємства, яка б передбачала комплекс дій на закордонних ринках, забезпечуючи очікуваний рівень фінансових результатів за умови заданого (самостійно і на власний ризик сформованого) рівня інтернаціоналізації.

Так, у діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» за 2009–2013 рр. спостерігається позитивний лінійний функціональний взаємозв'язок між І та Р, і, відповідно, можна висунути твердження, що вигоди від інтернаціоналізації є більшими, ніж витрати на її здійснення. Це твердження доведено у дослідженні, виконаному А. Бауш та М. Кріст (А. Bausch і М. Krist) [8, с. 335–336]. Отже, ПАТ «МОТОР СІЧ» реалізовує відповідні

конкурентні переваги (здебільшого технологічну перевагу) на закордонних ринках, що і зумовило позитивні результати інтернаціоналізації. Однак, зважаючи на зниження ефективності діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ», зокрема, у 2013 р., та наявність позитивного лінійного функціонального взаємозв'язку між І та Р, необхідним є прийняття управлінських рішень щодо подальшого підвищення рівня інтернаціоналізації ПАТ «МОТОР СІЧ».

Це зумовить підвищення ефективності діяльності підприємства у майбутніх періодах. Такий розвиток інтернаціоналізації ПАТ «МОТОР СІЧ» можливий, насамперед, через збільшення прямих іноземних інвестицій.

Взаємозв'язок між І та Р у діяльності ПАТ «ЗТР» за 2009–2013 рр. описується за допомогою функції нелінійної оберненої горизонтальної S-кривої. Так, на першій фазі стратегії інтернаціоналізації («близькі» ринки, стратегія входу із низьким рівнем інтернаціоналізації) та / або конкурентна перевага забезпечують отримання позитивних фінансових результатів. Зокрема, за цієї стратегії ПАТ «ЗТР» відкрило перші представництва у країнах СНД – Російській Федерації та Республіці Казахстан, характеристики ринків яких є схожими до українського. У другій фазі підвищується рівень складності організаційної структури підприєм-

ства у зв'язку з розширенням діяльності в географічному вимірі, що зумовлює вищі витрати на координацію і контроль. У третій фазі підприємство вчиться діяти в складному середовищі, удосконалюючи організаційну структуру і стратегію з метою отримання позитивних фінансових результатів [Thomas 2006, с.502]. У 2013 р. значно скоротились обсяги діяльності ПАТ «ЗТР» на ринку Російської Федерації, натомість суттєво зросли обсяги діяльності на нових ринках – Дальнього зарубіжжя. Зокрема, у 2013 р. ПАТ «ЗТР» відкрило представництво в Республіці Індія, що спричинило збільшення витрат на координацію і контроль. Таким чином, на поточний момент часу підприємство знаходиться у другій фазі оберненої горизонтальної S-кривої і задля підвищення ефективності діяльності у майбутніх періодах необхідним є прийняття управлінських рішень щодо тимчасового утримання рівня інтернаціоналізації з одночасним удосконаленням організаційної структури та адаптації діяльності до умов нових закордонних ринків.

Взаємозв'язок між І та Р у діяльності ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» за 2009–2013 рр. описується функцією нелінійної оберненої кривої U пов'язаної зі стратегічним вибором. Компанії, які дотримуються принципів Уппсальської теорії інтернаціоналізації (поступової інтернаціоналізації), починають свою діяльність на «близьких» закордонних ринках (в географічному, культурному, ментальному, економічному і юридичному сенсі). Як наслідок, вдається звести до мінімуму ризику ведення діяльності на закордонних ринках на початковому етапі інтернаціоналізації відповідно до стратегії входу з низьким рівнем інтернаціоналізації (торгівля, що базується на експорті). Позитивні фінансові результати на ранніх стадіях інтернаціоналізації формують конкурентну перевагу підприємства. Якщо підприємство має значну конкурентну перевагу (цінову або інноваційну, і меншою мірою – маркетингову), то воно може використати її під час формування ринкової позиції на закордонних ринках (зокрема, «близьких»), і тим самим домогтися збільшення виручки від реалізації продукції за відносно низької собівартості продукції.

Підвищення рівня інтернаціоналізації (розширення діяльності у нових країнах, інвестиційні стратегії входу) призводить до зростання витрат на координацію та контроль, які пов'язані із розширенням діяльності, що знижує ефективність діяльності підприємств [9, с.502; 10, с. 1018–1030]. Основною проблемою для керівників ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» є визначення оптимального рівня інтернаціоналізації – точки, з якої починають зменшуватися отримувані фінансові результати від інтернаціоналізації. Зважаючи на те, що ситуація 2013 р. на графіку взаємозв'язку між І та Р знаходиться на самому початку нелінійної оберненої кривої U, то саме прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня інтернаціоналізації забезпечить покращання фінансових результатів діяльності підприємства. Це підтверджується суттєвим скороченням обсягів діяльності на ринку Російської Федерації у 2013 р., заміщення яких ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» необхідно здійснювати на ринках Дальнього зарубіжжя, обсяги діяльності на яких підприємство поступово збільшує у період 2009–2013 рр.

Узагальнююча модель прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства є безперервною у часі, про що свідчить наявність зворотного зв'язку після етапу «прийняття рішень щодо стимулювання або стримування інтернаціоналізації підприємства» та після етапу «формування стратегії інтернаціоналізації», що передбачає оновлення та доповнення інформаційної бази даних про діяльність підприємства, адже кожне наступне управлінське рішення щодо інтернаціоналізації має враховувати результати попередніх рішень, використовувати позитивні та мінімізувати негативні наслідки прийняття кожного окремого рішення під час подальшого управління підприємством.

Висновки. Інтернаціоналізація підприємств, і, як наслідок, інтеграція національних економік у глобальну світову економічну систему є потужним додатковим джерелом економічного зростання. Перед тим, як прийняти управлінське рішення, кожен керівник чи/(та) власник підприємства хоче дізнатися, яким буде результат його рішень, чого очікувати і чи доцільним буде прийняття саме такого рішення. Задля

забезпечення очікуваного рівня ефективності діяльності підприємства за певного рівня інтернаціоналізації (в тому числі, і нульового) обґрунтовано необхідність прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства за єдиною загальною моделлю, що дає змогу уніфікації цього процесу та врахування попереднього управлінського досвіду.

Зокрема, було розкрито теоретичні засади та практичні основи виконання типового процесу оцінювання рівня інтернаціоналізації підприємства, оцінювання ефективності діяльності підприємства (в тому числі, за рахунок ведення діяльності на закордонних ринках), виявлення взаємозв'язку між рівнем інтернаціоналізації та ефективністю діяльності підприємства, які є підґрунтям прийняття рішень щодо інтернаціоналізації підприємства, а також обґрунтовано необхідність оцінювання перспектив інтернаціоналізації, якщо підприємство ще не здійснює діяльність на закордонних ринках, з метою прийняття рішень щодо недоцільності інтернаціоналізації (якщо перспектив не виявлено) або ж щодо формування стратегії інтернаціоналізації підприємства (якщо перспективи виявлено). На основі результатів моделювання прийняття рішень щодо інтернаціоналізації на прикладі групи українських машинобудівних підприємств доведено доцільність: 1) подальшого підвищення рівня інтернаціоналізації ПАТ «МОТОР СІЧ», насамперед, за рахунок збільшення прямих інвестицій на закордонних ринках, 2) тимчасового утримання рівня інтернаціоналізації ПАТ «ЗТР» з одночасним удосконаленням організаційної структури та адаптації діяльності до умов нових закордонних ринків, 3) підвищення рівня інтернаціоналізації ПАТ «СМНВО ім. М. В. Фрунзе» шляхом розширення діяльності на ринках Дальнього зарубіжжя.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні теоретичних та прикладних рекомендацій щодо способів та напрямів стимулювання або стримування інтернаціоналізації підприємства залежно від фактичних значень отриманих

показників під час прийняття рішення щодо інтернаціоналізації, які б враховували фактичний рівень інтернаціоналізації підприємства, ефективність його діяльності, взаємозв'язок між цими параметрами. Для практичної роботи підприємства доцільним було б формування матриці розвитку інтернаціоналізації підприємства.

Література

1. Полонський Д. А. Теоретичні засади дослідження конкурентних систем за умов інтернаціоналізації / Д. А. Полонський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 4. – С. 170–175.
2. Орловська Ю. В. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації / Ю. В. Орловська, Г. В. Дугінець, Р. А. Алієв // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 42–52.
3. Воробйов Є. М. Теоретичні аспекти дослідження принципу багатоваріантності прийняття управлінських рішень за умов трансформаційного стану економіки / Є. М. Воробйов, І. М. Кадикова, І. А. Сорокіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 2. – С. 13–22.
4. Коваленко О. С. Щодо ролі методів і моделей прийняття управлінських рішень у процесі розробки стратегії економічного розвитку сучасних підприємств / О. С. Коваленко // Наукові праці МАУП. Сер. : Економічні науки. Психологічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 97–100.
5. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки / І. Івашків // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 222–228.
6. United nations conference on trade and development. World investment report 2014. Investing in the SDGs: an action plan. Available at: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf.
7. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>
8. Bausch A. The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: evidence from meta-analysis / A. Bausch, M. Kirst // Management international review. – 2007. – Vol. 47, Iss. 3. – P. 319–347.
9. Thomas D. E. International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship? / D. E. Thomas // Journal of Business Research. – 2006. – Vol. 59, Iss. 4. – P. 501–507.
10. Qian G. The performance implications of intra- and inter- regional geographic diversification / G. Qian, T. Khoury, M. Peng, Z. Qian // Strategic management journal. – 2010. – Vol. 31, Iss. 9. – P. 1018–1030.

ОБОБЩАЮЩАЯ МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ*И. В. Алексеев, д. э. н. профессор, НУ «Львовская политехника»,**П. Г. Ильчук, к. э. н., доцент, НУ «Львовская политехника»*

В статье обоснована необходимость принятия управленческих решений по интернационализации предприятия по единой общей модели, которая позволяет унификацию этого процесса с учетом предыдущего управленческого опыта. Разработано обобщающую модель принятия решений по интернационализации предприятия, которая обеспечивает формирование четких и универсальных методических рекомендаций по интернационализации для всех видов предприятий. Детализировано каждый из этапов разработанной модели, а также доказано, что модель является непрерывной во времени, о чем свидетельствуют обратные связи на отдельных ее этапах.

Ключевые слова: интернационализация, модель, принятие решений, уровень интернационализации, эффективность деятельности, взаимосвязь.

GENERALIZED MODEL OF DECISION-MAKING FOR INTERNATIONALIZATION OF
ENTERPRISES*I. V. Alekseev, D. E., Prof., «Lviv Polytechnic National University»,**P. H. Ilchuk, Ph.D (Econ.), Ass. Prof., «Lviv Polytechnic National University»*

The necessity of making management decisions regarding the internationalization of enterprises using the same common model is proved, allowing this process of unification to incorporate previous managerial experience. Generalized model of decision-making for internationalization of enterprises is developed, which allows formation of precise and universal methodological recommendations for internationalization of all types of enterprises, each stage of the developed model is detailed, and it is proved that the model is continuous in time, as evidenced by feedback on individual stages.

Keywords: internationalization, model, decision-making, internationalization degree, activity effectiveness, relationship.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г. Надійшла до редакції 2.02.2015 р.