УДК 338.45, 339, 378
JEL F23, G34, L22, L24, M21

Ірина Крамар, к.е.н., доц.,
(доцент кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя)

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано доцільність впровадження нових чи активізацію діючих структурних підрозділів промислових підприємств з метою їх інтернаціоналізації.

Охарактеризовано діяльність тих відділів промислового підприємства, які пов'язані з компонентами ієрархічної моделі форм інтернаціоналізації підприємства, що лягли в основу розроблення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації підприємства: відділ зв'язків із закладами освіти, відділ HR, відділ зв'язків з науковими установами, фінансово-інвестиційний відділ, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ маркетингу, відділ ліцензійно-патентної роботи. Запропоновано нову дефініцію – «глобальний працівник / працівник світу» (globalworker / globalemployee).

Встановлено, що синергетичним ефектом від впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму є інтернаціоналізація промислового підприємства через «формування глобального працівника» та створення «повної цінності», яка передбачає здійснення соціального ефекту.

Ключові слова*: інтернаціоналізація, «глобальний працівник», організаційно-економічний механізм.*

Постановка проблеми. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, важливими проблемами розвитку та формування конкурентного потенціалу промисловості України є: низький рівень співпраці інноваційно-активних промислових підприємств із сектором науки; переважна локалізація ланцюгів доданої вартості на території України, низький рівень їхньої інтернаціоналізації; низький рівень використання цифрових технологій промисловими підприємствами, що збільшує технологічний розрив зі світовими лідерами промислового розвитку і перешкоджає інтеграційним процесам, трансферу знань, ідей та технологій між різними секторами та галузями для отримання максимального синергетичного ефекту [1]. Тому актуальним є питання інтернаціоналізації промислових підприємств через активізацію співпраці між підприємствами, науковим та освітнім секторами.

© Крамар І. Ю., 2019

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням інтернаціоналізації підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних та українських вчених. Взаємозв'язок інноваційної діяльності та інтернаціоналізації, вплив інновацій на розвиток зовнішньоекономічної діяльності досліджував Тонких О.Г. [2].

Шведун В.О. акцентував увагу на необхідності стратегічного управління інноваціями в умовах інтернаціоналізації діяльності підприємств [3].

Панкова М.О. аналізувала підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок регіонально-інноваційної взаємодії [4].

Невирішені аспекти проблеми. Чимало зарубіжних та вітчизняних вчених досліджували питання інтернаціоналізації підприємств, проте невирішеними залишилися питання взаємозв'язку між рівнем інтернаціоналізації промислового підприємства та його організаційною структурою, що грунтується на активізації різних аспектів діяльності структурних підрозділів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обгрунтування доцільності впровадження нових структурних підрозділів промислового підприємства чи активізації діяльності діючих, яка безпосередньо пов'язана із компонентами ієрархічної моделі форм інтернаціоналізації підприємства, що лягла в основу розроблення організаційно-економічного механізму його інтернаціоналізації.

Виклад основного матеріалу. З метою підвищення рівня інтернаціоналізації промислового підприємства, а також базуючись на результатах математичного моделювання за методом Сааті, нами запропоновано ввести в організаційну структуру підприємства, яке планує вихід або розширення на зовнішніх ринках, відділ зв'язків із закладами освіти. У попередніх дослідженнях нами було встановлено, що освітня складова є однією із першооснов для ефективного розвитку підприємства, тому введення даного структурного підрозділу обгрунтовано таким.

Ключовими ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, тому наявність кваліфікованих працівників та розвиток людського капіталу повинні бути одними із основних як стратегічних, так і тактичних завдань підприємства.

Можливими способами «отримання» кваліфікованого працівника є:

1) безпосередній хедхантинг найкращих спеціалістів у своїй галузі;

2) працевлаштування працівників середнього рівня кваліфікації з подальшим її підвищенням, тренування / стажування;

3) «підготовка» працівника самостійно.

Саме третій спосіб лежить в основі пропозиції щодо введення нового відділу на підприємстві. Полягає він у тому, що готувати такого спеціаліста потрібно, починаючи із середньої та вищої освіти. З цією метою вважаємо за доцільне проводити у шкільних закладах профорієнтацію. Вона є звичним явищем для університетів, які проводять профорієнтаційні заходи з метою залучення потенційних студентів. Проте дане явище є новим для українських суб'єктів господарювання. Доцільність даного заходу полягає у представленні школярам специфіки роботи підприємства, професій, які потребує підприємство тощо. Це формує уявлення школярів щодо перспектив у тій чи іншій галузі. Звертаємо увагу на те, що сучасні тенденції вступних кампаній свідчать про низьку обізнаність абітурієнтів про переваги/ недоліки різних професій. Зазвичай вибір закладу вищої освіти (ЗВО), в якому майбутні студенти здобуватимуть певну спеціальність, здійснюється батьками. При цьому і батьки часто необізнані з даними аспектами. Тому профорієнтація, здійснена підприємством, має на меті саме надання

інформації як батькам, так і школярам з метою свідомого вибору професії останніми.

Даний захід рекомендуємо проводити у формі тематичних воркшопів, екскурсій на підприємство, проведення літніх/ зимових шкіл, «дня відкритих дверей» тощо. У рамках проведення даних заходів школярі та їхні батьки матимуть можливість: ознайомитися із специфікою роботи підприємства; відвідати виробничі площі; відвідати заняття з іноземної мови професійного спрямування; пройти психологічні тести щодо виявлення здібностей до оволодіння певною професією.

Звертаємо увагу на доцільність проведення літніх/ зимових шкіл тривалістю два тижні. Такий захід є актуальним, оскільки саме в даний період школярі перебувають на канікулах і часто проводять вільний час абияк. Тому, використовуючи канікулярний період, можна перетворити його у час, проведений з користю для школяра.

Оскільки з моменту проведення профорієнтаційної роботи і до моменту працевлаштування пройде, як мінімум 4-5 років, то необхідним є таке завдання нового відділу – цільове направлення школярів на навчання у відповідний ЗВО. Така практика використовується за кордоном, проте для українських підприємств є новою.

Такий напрям роботи може бути реалізований двома шляхами. Першим є співпраця з певним ЗВО, який здійснює підготовку спеціалістів у відповідній галузі. Важливо, щоб даний ЗВО активно проводив не лише освітню, а й науково-дослідну, інноваційну, навчально-виробничу діяльність.

Університет спільно із підприємством розробляє навчальний план, виходячи із потреб підприємства і можливостей ЗВО надати якісну освіту. В даному контексті важливою є розробка нових навчальних планів з тим, аби подолати розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, підвищити якість підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців.

Позитив від впровадження даної програми матиме не лише підприємство, яке «отримує» спеціаліста потрібної сфери із точною відповідністю своїм потребам, а й ЗВО, що матиме студентів для підготовки. Це є актуальним питанням для України, де на даний момент спостерігається демографічна криза, кількість абітурієнтів є невеликою і університети конкурують не лише між собою, а й з іноземними ЗВО, які пропонують безкоштовне навчання для українських вступників.

Навчання може відбуватися за рівнями вищої освіти: «бакалаврським» та «магістерським» або ж як спеціалізований курс-факультатив. Програма повинна бути спрямована на навчання фахівців різних напрямків – як менеджменту, так і технічних професій, затребуваних на підприємстві. Менторами та лекторами будуть викладачі університету за відповідним профілем, працівники підприємства та інших підприємств-партнерів, запрошені гості-лектори з інших ЗВО та компаній, що працюють у галузі.

Програма підготовки фахівців у галузі «Управління та адміністрування» спрямована на навчання студентів навичкам топ-менеджменту залежно від галузі, в якій працює підприємство; отримання softskills (діагностування проблем підприємства, визначення цілей, вирішення конфліктів); розвиток аналітичних здібностей (аналіз кейсів конкретного промислового підприємства, вміння робити логічні та структуровані висновки, розробляти пропозиції для конкретного підприємства); особистих якостей (тайм-менеджмент, комунікабельність, командна

робота); управлінських навичок (управління бізнес-процесами підприємства та проектами, які воно реалізує чи планує до реалізації тощо).

Новизна такого навчання полягає у тому, що кожен студент супроводжується ментором – працівником підприємства у сфері, що відповідає спеціальності, яку отримує студент.

Також в рамках отримання відповідної спеціальності студент проходитиме практику на даному підприємстві для того, щоб максимально зрозуміти нюанси майбутньої професії, випробувати себе та попрацювати з ментором пліч-о-пліч. Таким чином, програмою передбачено достатній рівень теоретичної бази для набуття практичних навичок під час виробничого стажування під супроводом ментора.

Після завершення навчання студент отримує диплом бакалавра / магістра або ж, якщо це спеціалізований курс-факультатив, – то сертифікат про успішне завершення курсу. При цьому найкращим студентам підприємство може як надавати стипендії, так і повністю фінансувати навчання.

Звертаємо увагу на те, що при розробці нових програм чи спеціалізації в рамках певних спеціальностей, потрібна підтримка та сприяння з боку державної влади, адже держава теж отримує позитивні результати від впровадження запропонованої нами ініціативи, що полягає у тому, що найкращих випускників підприємство забезпечує робочими місцями, а підприємство допомагає державі, забезпечуючи рівень зайнятості населення. Для України особливо актуальним є питання працевлаштування випускників саме за спеціальністю. Практично-орієнтоване навчання із одночасним забезпеченням першим робочим місцем після його завершення покликане також зменшити відтік перспективної молоді за кордон. Таким чином, співпраця «підприємство – заклади освіти» є ефективною для усіх учасників даного процесу – студента, ЗВО, підприємства, держави.

Якщо навчання проводитиметься як спеціалізований курс-факультатив, то воно дозволить підвищити кваліфікацію працівників, отримати додаткові навички та знання, менторство, що допоможе професійному та особистому зростанню.

Зазначаємо, що в рамках даної ініціативи промислове підприємство може залучати до навчання й іноземних студентів, таким чином інтернаціоналізуючись, не виходячи за межі внутрішнього ринку.

Другий спосіб цільового направлення на навчання полягає у відкритті власних шкіл професійної підготовки. Звичайно, для цього, промислове підприємство повинне володіти відповідними ресурсами. Одним із найважливіших позитивів відкриття власних шкіл є цільове навчання студента одразу тим компетенціям, які йому будуть потрібні при виконанні тієї чи іншої роботи. При цьому інструкторами / викладачами в таких школах буде кваліфікований персонал з виробництва, а також запрошені іноземні гості.

Наступним напрямом роботи відділу зв’язків із закладами освіти є створення Асоціації студентів підприємства при ЗВО. При цьому в ЗВО навчання відповідній спеціальності, про яку йшла мова вище, є необов’язковим адже її членами можуть бути студенти різних спеціальностей. Завданнями Асоціації визначено:

– проходження практик на підприємстві;
– реалізація досліджень на підприємстві;
– проведення наукової роботи, зокрема, виконання дипломних робіт, де базою слугуватиме конкретне підприємство;
– організація професійних гуртків.

При цьому активні учасники Асоціації, з відмінними успіхами у навчанні, матимуть можливість отримувати стипендії від підприємства. Звертаємо увагу на те, що мова йде і про студентів з інших країн, які долучаються до діяльності Асоціації.

Важливість співпраці між підприємствами і закладами освіти полягає також у реалізації системи дуальної освіти, визнаної Міністерством освіти і науки України (МОН) одним із пріоритетів освітнього процесу. При цьому важливість дуальної освіти має місце як на мікро-, так і на макрорівні. МОН вказує, що конкурентоспроможність будь-якої держави на світовому ринку та якість життя її населення напряму залежить від рівня професійної підготовки кадрів. Термін «дуальна система» (від лат. dualis – подвійний) був введений у педагогічну термінологію в середині 60-х років минулого століття у ФРН – як нова, більш гнучка форма організації професійного навчання. Дуальність як методологічна характеристика професійної освіти передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання [5].

Особливої уваги заслуговує реалізація інклюзивного навчання в рамках діяльності нового відділу на підприємстві. Відповідно до визначення ЮНЕСКО, інклюзивне навчання – це «процес звернення і відповіді на різноманітні потреби учнів через забезпечення їхньої участі в навчанні, культурних заходах і житті громади, та зменшення виключення в освіті та навчальному процесі»; тобто це такий «спосіб отримання освіти, коли учні або студенти з особливими освітніми потребами навчаються в загальному освітньому середовищі за місцем свого проживання, що передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій дітей в Україні» [6]. І хоча поняття «інклюзивна освіта» вживається зазвичай лише, коли мова йде про школярів та студентів, ми включаємо в дане поняття «навчання особливих категорій населення незалежно від віку». Відповідно, реалізація освітніх проектів окремих категорій населення є одним із напрямків роботи підприємства у сфері соціально-відповідального бізнесу. Зокрема, для України сьогодні актуальною є допомога бійцям АТО повернутися до нормального життя. Окремий курс для військових може бути спрямований на навчання роботи на певних етапах технологічного процесу промислового підприємства; а по закінченні курсу військові можуть бути працевлаштовані на даному підприємстві.

Впроваджуючи дані техніки навчання, підприємство в той же час стає соціально-відповідальним, що попри очевидний соціальний ефект, також забезпечує відповідну репутацію на зовнішньому ринку, де саме соціальна відповідальність бізнесу є визначальним фактором з точки зору покупця щодо прийняття рішення про купівлю того чи іншого продукту.

Ще одним напрямом діяльності відділу зв’язків із закладами освіти є фінансування навчання працівників підприємства з метою: (1) розширення набору компетенцій (навичок, вмінь), друга вища освіта; (2) навчання в аспірантурі, де об’єктом дисертаційного дослідження буде певний аспект діяльності підприємства, і, як наслідок проведеного дослідження, відбудеться його удосконалення або розробка інноваційного продукту.

Виконання вище описаних функцій нового для підприємства відділу зв’язків із закладами освіти сприятиме інтернаціоналізації шляхом підготовки кваліфікованого персоналу із залученням до цієї підготовки практиків з-закордону.

Звертаємо увагу на те, що реалізація даної співпраці передбачає активну позицію керівника підприємства, який готовий інвестувати у людські ресурси, розуміючи що це дасть ефект у довгостроковій перспективі.

Таким чином співпраця відбувається і в аспекті «освіта – підприємство».

Важливим відділом на підприємстві є відділ HR (в Україні поширенішими є назви: відділ по роботі із персоналом, відділ кадрів тощо). Пропонуємо саме назву HR, оскільки вона має інше змістовне наповнення від звично вживаних назв, що в перекладі з англійської мови означає «людські ресурси». Мова йде саме про роботу з «людськими ресурсами», а не звичний облік кадрів та заповнення трудових книжок, як спостерігаємо на підприємствах.

Даний відділ представляє мотиваційний (особистісний) компонент в ієрархічній моделі форм інтернаціоналізації підприємства. Тому важливим завданням відділу HR є мотивація працівників. При цьому основний акцент робимо саме на нематеріальних засобах мотивації, зокрема: організація мандрівок, навчальних курсів, змагань (зокрема, спортивних) серед працівників як з метою налагодження командного духу, так і самореалізації; харчування, проживання (для немісцевих), соціальний пакет, медичне страхування.

Ключовими завданнями даного відділу повинністати: підвищення кваліфікації працівників та стажування працівників за кордоном; запрошення лекторів / зарубіжних спеціалістів. При цьому, ті працівники, які пройшли стажування за кордоном після повернення повинні провести тематичні воркшопи для колег і поділитися отриманими знаннями та досвідом. Підприємство, що має на меті вихід/ розширення своєї діяльності на зовнішніх ринках, повинно поставити за мету – надання можливостей отримання міжнародного досвіду для 100% своїх працівників.

Особлива увага повинна приділятися рекрутингу молоді. Нове покоління вміє фокусуватися на процесах, може контролювати багато речей одночасно, постійно перебуваючи на зв'язку (покоління D – «digital»). Це дуже важливо, особливо в контексті автономності прийняття рішень.

Окрім того, при залученні активної молоді у діяльність підприємства, потрібно розуміти, що молодому поколінню у професійній сфері потрібні три речі: знати сенс того, над чим працюєш; автономія; чесна винагорода [7].

Також важливим завданням відділу HR є навчання топ-менеджерів навичкам ведення переговорів із зарубіжними партнерами з позиції win-win, яка полягає у тому, що усі сторони переговорів повинні бути задоволеними їхніми результатами, а не так, що одна сторона виграє, інша завжди програє.

Також вважаємо за доцільне навчання школярів та студентів іноземній мові професійного спрямування працівниками підприємства, які володіють нею на рівні мінімум В2. Дані заняття доречно проводити як факультативи.

Підприємство, яке сьогодні прагне бути конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, повинно впроваджувати інновації в своїй сфері. Тому особливо важливим відділом підприємства, що має на меті підвищення рівня інтернаціоналізації, є відділ зв'язків з науковими установами. Робота даного відділу спрямована на налагодження співпраці «наука – підприємство».

Основними завданнями відділу є:

– ініціювання створення та фінансування науково-дослідних програм, інноваційних проектів;

– пряме замовлення на інноваційну продукцію в рамках реалізації спільних науково-дослідних програм;

– створення системи досліджень кон'юнктури ринку на науково-технічну та інноваційну продукцію;

– реалізація startup-ідей.

Для реалізації вказаних завдань, відділ зв'язків з науковими установами співпрацюватиме з науково-дослідними структурами університетів, науково-дослідними установами НАНУ, науковими парками як в Україні, так і за кордоном. При цьому на підприємстві може бути створений власний Центр інновацій, який даватиме можливість працівникам-новаторам випробовувати та втілювати власні ідеї та розробки, що є способом утримання талантів як на самому підприємстві, так і в державі загалом. Окрім того, Центр інновацій може працювати не лише над втіленням власних ідей, але і виступати медіатором між найефективнішими науково-дослідними установами та підприємствами, інвесторами, у яких є ідеї до реалізації.

Важливо пам'ятати, що не завжди ідеї, які пропонує працівник, можуть втілюватися у життя, проте саме це є рушійною силою будь-якого підприємства, що має на меті «розвиток».

Активізація роботи відділу спрямована на розвиток високотехнологічного промислового виробництва, що в свою чергу, є рушійною силою забезпечення конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нарощенню експортного потенціалу. Окрім того, виробники наукоємного машинобудування мають можливість взяти участь у системі держпреференцій.

Також модернізація існуючих чи впровадження нових технологій у виробництво продукції покликана знизити рівень відносної собівартості одиниці продукції та зменшити залежність від імпорту приладів, систем та комплектуючих.

Впровадження нових технологій у виробництво безпосередньо пов'язане із екологічним аспектом діяльності промислового підприємства. В останні роки центральним елементом урядових заходів для стимулювання розвитку економіки та вирішення соціальних й екологічних проблем стала податкова політика. Екологічний податок має потенціал для того, щоб стати основним джерелом доходів у світі, де зміна клімату та інші екологічні загрози є одними з глобальних проблем сьогодення. Метою впровадження цих податків є заохочення підприємств до позитивного й відповідального ставлення до навколишнього середовища відповідно до конкретних екологічних цілей і завдань, встановлених урядом та міжнародними органами.

Окрім того, для зменшення податкового тиску екологічна податкова політика покликана активізувати діяльність промислових підприємств у напрямі інвестування в ресурсозберігаючі та безвідходні інноваційні технології тощо. Таким чином, екологічний податок, який є особливо актуальним для промислових підприємств, зважаючи на специфіку їхньої діяльності, стимулює розробку та впровадження інноваційних технологій, підвищує рівень соціальної відповідальності підприємства, що, в свою чергу, вказує і на належний рівень його корпоративної культури.

З екологічним аспектом діяльності промислового підприємства пов'язаний також той факт, що ринок екологічних товарів є одним із ринків, що сьогодні в світі найшвидше розвиваються. Зокрема, у США попит на екологічні товари зростає на 5-10% щорічно [8], а ринок екологічних товарів у Європі зріс майже до 120 млрд євро.

Оскільки споживачі демонструють свою прихильність до екологічних товарів / послуг та екологічно-безпечних технологій, за якими вони виготовляються, кожне сучасне підприємство намагається узгодити свій бізнес відповідно до їх очікувань. У результаті, компанії починають реалізовувати екологічні проекти у своїй загальній стратегії розвитку. Основною ідеєю такого кроку є перехід від виключно комерційних цілей існування бізнесу до екологічних і соціальних цілей. Це стає особливо актуальним для підприємств, які хочуть інтернаціоналізувати свою діяльність.

Відділ ліцензійно-патентної роботи промислового підприємства, яке має на меті забезпечення інтернаціоналізації, повинен: вивчати чинні вітчизняні і зарубіжні патентні матеріали; модернізувати існуючий продукт, який чітко відповідає потребам і технічним вимогам; будувати технологічні процеси, що забезпечують виробництво продукту з характеристиками, які відповідають вимогам споживачів. Таким чином, робота відділу ліцензійно-патентної роботи безпосередньо впливає на виробничий процес підприємства.

Основним завданням фінансово-інвестиційного відділу є пошук джерел фінансування. Зокрема, до основних з них належать: залучення іноземних інвестицій; державне фінансування (інвестиції, субвенції, гранти, пільгові кредити); комерційний кредит; венчурні інвестиції; кошти бізнес-ангелів; пошук проектів, в які саме підприємство здійснюватиме інвестиції.

Одним із способів залучення іноземних інвестицій є первинне розміщення акцій на світових фондових ринках, як один із способів фінансування підприємства за рахунок публічного розміщення нових акцій на фондовій біржі. Важливість реалізації даного кроку у діяльності підприємства обумовлена декількома причинами [9]:

- можливість одержання премій до чистої вартості активів;
- якісні інвестори;
- висока ліквідність акцій;
- низькі ризики;
- покращення міжнародного іміджу підприємства;
- суворі вимоги до звітності передбачають високу фінансову та операційну дисципліну на підприємстві.

Окрім того, одним із завдань фінансово-інвестиційного відділу підприємства має бути також залучення державних інвестицій. Даний напрям є важливим, зокрема, в контексті регіональної політики, що дає можливість перетворення відповідного регіону на центр науково-технічного прогресу (центр інтенсивних технологій), що в свою чергу, позиціонуватиме на світовому ринку і регіон, і його підприємства, як місце, привабливе для залучення іноземних інвестицій. Отримання державного фінансування також сприяє залученню іноземних інвестицій, викликаючи довіру, оскільки держава здійснила інвестиції у даний проект також. Державне фінансування є важливим, якщо неможливо отримати фінансування з комерційних джерел.

Комерційний кредит є гнучким у запозиченні і обслуговуванні, при якому відсутній оперативний контроль над використанням коштів.

Для підприємства, яке демонструє потенціал до зростання, має унікальні ідеї, високу кваліфікацію працівників актуальним є венчурне фінансування. Назва «венчурний» походить від англійської «venture» – «ризикове підприємство». Як правило, ризикове (венчурне) інвестування здійснюється в малі і середні

підприємства без надання їм будь-якої застави, що відрізняє його від банківського кредитування [10].

Новим для українського ринку є фінансування підприємств за рахунок коштів «бізнес-ангелів». Вони отримали свою назву тому, що мало хто крім них наважується вкладати гроші в ризикові проекти, які не мають достатнього забезпечення. Іноді це тільки хороша бізнес-ідея, і все, на чому засновує своє рішення бізнес-ангел – це впевненість у тому, що підприємець здатний реалізувати свій проект. Завдання підприємців, які бажають залучити інвестиції у свій проект, полягає в тому, щоб створити таку впевненість у бізнес-ангела. Характерною особливістю такого способу інвестування є те, що бізнес-ангел не має на меті забирати отриманий компанією прибуток протягом перших років діяльності. Бізнес-ангели є найважливішим класом інвесторів, що заповнює розрив між первинними вкладеннями власників компаній, їхніх родичів і друзів з подальшими джерелами фінансування, такими як традиційний венчурний капітал, банківське фінансування, розміщення акцій на біржі тощо[9].

Важливим завданням фінансово-інвестиційного відділу є не лише пошук джерел фінансування, але і пошук проектів, у які підприємство інвестуватиме кошти. Звертаємо увагу на те, що підприємство повинно інвестувати у власні проекти, реалізацію ідей, які генеруються у Центрі інновацій, про який мова йшла раніше. Це також підтверджує довіру з боку потенційних інвесторів, як і наявність державного фінансування.

Ще однією функцією фінансово-інвестиційного відділу промислового підприємства повинна бути діяльність у сфері оподаткування. В цьому аспекті діяльність даного відділу тісно пов’язана із діяльністю відділів зв’язків з науковими установами та ліцензійно-патентного відділу, технічного тощо. Співпраця вказаних структурних підрозділів покликана знизити податковий тиск на підприємство, стимулювати його екологічну відповідальність шляхом впровадження інноваційних технологій, що в свою чергу, дозволяє швидше й ефективніше інтернаціоналізувати саме підприємство.

Торговельний компонент ієрархічної моделі інтернаціоналізації підприємства забезпечується діяльністю двох відділів: зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу.

Діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) спрямована на реалізацію діючих угод з іноземними партнерами, пошук нових партнерів для розширення ЗЕД та вибір найкращих для підприємства способів виходу на зовнішні ринки.

Основними завданнями відділу маркетингу промислового підприємства є:

- пошук ідей нових виробів та ініціювання їхньої розробки;
- забезпечення обміну інформацією про вироби серед регіонів і ринків;
- розробка рекомендацій щодо окремих торгових марок, каналів збуту товарів, упаковки, реклами;
- здійснення макро- та мікросегментації ринку;
- оцінка привабливості ринкових сегментів і вибір цільового ринку;
- аналіз ринку;
- формування товарного асортименту;
- позиціонування товарів та підприємства на ринку;
- вибір стратегій ціноутворення;
- формування збутово-розподільчої системи;

– проведення комунікаційної політики підприємства;
– стимулювання збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Залежно від розміру та специфіки діяльності промислового підприємства, відділ маркетингу може мати різну структуру: функціональну, товарну, регіональну, сегментну [11].

Важливим елементом запропонованого організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації підприємства є горизонтальні зв'язки між працівниками різних структурних підрозділів. Ці горизонтальні зв'язки спрямовані на командну роботу, націлену на результат, що є елементом корпоративної культури підприємства, яка особливо цінується за кордоном. Таким чином, інтегруватися у західну систему цінностей, можна лише із розвитком людського капіталу на місцях. При цьому в моделі горизонтальних зв'язків командна робота вдало поєднується із автономністю прийняття рішень.

Саме такий принцип притаманний іноземним ринкам, де особливо цінується репутація компанії-партнера. Тому для підприємства, що прагне вийти (розширити діяльність) на зовнішній ринок, важливо мати бездоганну репутацію, яка починається з репутації керівника і прямо пов'язана із інвестиційною привабливістю. Тому, бажаючи залучити інвестиції, потрібно це враховувати.

Також актуальним питанням є створення бізнес-платформи для співпраці підприємств однієї галузі, які виступають не як конкуренти, а як елементи однієї структури (регіон, держава тощо) з метою пропаганди регіону (держави) та його (її) виробничого потенціалу за кордоном. При цьому така бізнес-платформа, повинна бути місцем накопичення «критичної маси» соціального і людського капіталу, наукового, інноваційного та виробничого потенціалів. Географічна концентрація підприємств бізнес-платформи полегшує обмін ідеями і людьми; робить доступними специфічні ресурси або інші унікальні місцеві активи. Це, в свою чергу, заохочує інноваційну діяльність, сприяє приверненню уваги іноземних інвесторів та залученню їх до активної співпраці.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислового підприємства забезпечує її через розвиток власного людського капіталу. Сьогодні особливо популярною у різних галузях є ідея «громадянин світу» (globalcitizen), ідея про те, що всі люди мають права і громадянські обов'язки, які приходять з почуттям усього світу, а не як громадянина певної нації чи місця. Запропонований організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових підприємств генерує нову дефініцію – «глобальний працівник / працівник світу» (globalworker/globalemployee) – кваліфікований працівник, який легко адаптується до нових умов роботи в будьякому куточку світу.

Висновки. Отже, важливим завданням запропонованого організаційноекономічного механізму є комплексне використання інноваційного потенціалу промислового підприємства за рахунок розвитку людського капіталу, здійснення соціально відповідальної діяльності, активізації співпраці між бізнесом, наукою та освітою. Вихідним чинником ефективності використання даного механізму є синергетичний підхід, що полягає у взаємодії різних структурних підрозділів підприємства між собою.

Підприємство, впроваджуючи запропонований організаційно-економічний механізм, застосовує інноваційний підхід до ведення бізнесу з використанням сучасних технологій, вирізняється сильною корпоративною культурою, соціальною

відповідальністю та цінностями, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національний інститут стратегічних досліджень. *пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України*. url: http://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/analitichni-materiali/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoi-pidtrimki-rozvitku (дата звернення: 27.03.2019).
2. Тонких О. Г. *Вплив інноваційних факторів на мотивацію розвитку зовнішньоекономічної діяльності*. Збірник наукових праць «Теорії мікро- макроекономіки». Випуск 32, 2009. URL: http:// archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tmm/2009_32/30.pdf (дата звернення: 27.02.2019).
3. Шведун В. О. *Обґрунтування та створення інноваційної стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства*. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 75 – 83.
4. Панкова М. О. *Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок регіонально-інноваційної взаємодії*. Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво, 2011. № 6. С. 170 – 175.
5. *Дуальна освіта.* Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. Київ. URL:https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita (дата звернення: 05.03.2019).
6. *Інклюзивне навчання*. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. Київ. URL:https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya (дата звернення: 03.03.2019).
7. *Shaping Davos: public service and millennials: closing the generational gap*. official website of world economic forum (2016). URL: https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/sessions/public-service-and-millennials-closing-the-generational-gap (датазвернення: 27.02.2019).
8. KramarI.Yu. *Eco-labeling significance and peculiarities of use: European experience*. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності / Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. 308 с., с. 8-17. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf_2018.pdf (дата звернення: 20.03.2019).
9. *Результат 2.1. Презентація та просування інноваційного розвитку 2.1. Інноваційний Менеджмент*. SUCSID: Міжуніверситетські Стартап Центри для створення і просування інновацій студентів. URL:http://startup.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/OP2-1-1-Innovation_Management_ua.pdf (дата звернення: 07.03.2019).
10. Гайдуцький А.П. *Економічні механізми забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності аграрного сектора економіки*. Економіка України. 2003. № 2. С. 69–73.
11. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. URL:file:///C:/Users/User/Downloads/Torg_2014_17_17.pdf (датазвернення: 15.03.2019).

REFERENCES

1. Nacionalnyj instytut strategichnyx doslidzhen. *priorytetni napryamky derzhavnoyi pidtrymky rozvytku novyx modelej organizaciyi vyrobnychoyi ta innovacijnoyi diyalnosti u promyslovosti Ukrayiny*. [Priority areas of state support for new models of production and innovative activity development in ukrainian industry], available at: http://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/analitichni-materiali/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoi-pidtrimki-rozvitku (accessed: 27 March 2019).
2. Tonkykh, O.H. (2009), *Vplyv innovatsiinykh faktoriv na motyvatsiiu rozvytku zovnishnyoekonomichnoi diialnosti* [Influence factors on innovation incentives of foreign economic activity], available at: http://archive. nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tmm/2009_32/30.pdf (in Ukrainian) (accessed 27 February2019).
3. Shvedun, V.O. (2012),"Rationale and creating innovative strategies for managing marketing activities of the company", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, pp.75-83.
4. Pankova, M.O. (2011), "Improving the effectiveness of international business activity by regional innovation cooperation", *Derzhava ta rehiony*, no. 6, pp. 170-175.
5. *Dualnaosvita*. Oficijnyj sajt Ministerstva osvity i nauky Ukrayiny. Kyiv. [Dual education], available at: https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita (in Ukrainian) (accessed 05.03.2019).
6. *Inklyuzyvne navchannya*. Oficijnyj sajt Ministerstva osvity i nauky Ukrayiny. Kyiv. [Inclusive education], available at: https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya (in Ukrainian) (accessed 03 March 2019).

7. *Shaping Davos: public service and millennials: closing the generational gap*. official website of world economic forum (2016), available at: https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/ sessions/ public-service-and-millennials-closing-the-generational-gap (accessed 27 February 2019).

8. Kramar, I.Yu. (2018), *Eco-labeling significance and peculiarities of use: european experience*. analitychnyj instrumentarij v marketyngovij diyalnosti, available at: http://elartu.tntu. edu. ua / bitstream/lib/24778/1/monograf_2018.pdf (accessed: 20 March 2019).

9. *Rezultat 2.1. Prezentaciya ta prosuvannya innovacijnogo rozvytku 2.1. innovacijnyj menedzhment*. sucsid: mizhuniversytetski startap centry dlya stvorennya i prosuvannya innovacij studentiv. [result 2.1. presentation and promotion of innovative development 2.1. innovation management], available at: http://startup.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/op2-1-1-innovation_management_ua.pdf (data zvernennya: 07 March 2019).

10. Gajduczkyj, A.P. (2003), "Economic mechanisms of ensuring the investment competitiveness of the agrarian sector of the economy", *Ekonomika Ukrayiny*, vol. 2, pp. 69-73.

11. Bojchuk, I. V. (2014), "*Organizaciya marketyngovoyidiyalnostinapromyslovyxpidpryyemstvax"* [Organization of marketing activities at industrial enterprises], available at: file:///c:/users/user/downloads/torg_2014_17_17.pdf (in ukrainian) (accessed 15 March 2019).

Ирина Крамар, к.э.н., доц.
(доцент каф. экономики и финансов, Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя)

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обоснована целесообразность внедрения нових или активизации действующих структурних подразделений промышленных предприятий с целью их интернационализации.

Охарактеризована деятельность тех отделов промышленного предприятия, которые связаны с компонентами иерархической модели форм интернационализации предприятия, которые легли в основу разработки организационно-экономического механизма интернационализации предприятия: отдел связей с учебными заведениями, отдел HR, отдел связей с научными учреждениями, финансово-инвестиционный отдел, отдел внешнеэкономической деятельности, отдел маркетинга, отдел лицензионно-патентнойработы.

Предложена новая дефиниция – «глобальный работник / работник мира» (globalworker / globalemployee). Установлено, что синергетическим эффектом от внедрения предложенного организационно-экономического механизма является интернационализация промышленного предприятия посредством «формирования глобального работника» и создание «полноценности», которая предусматривает осуществление социального эффекта.

***Ключевые слова**: интернационализация, «глобальный работник / работник мира», организационно-экономический механизм.*

Iryna Kramar
PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Finance,
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FUNCTIONAL PROVIDING OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INTERNATIONALIZATION

The purpose of the article is to substantiate the expediency of introducing new structural divisions of an industrial enterprise or activating the existing ones, which activities are directly related to the components of the hierarchical model of enterprise internationalization forms, which is the basis for the development of the organizational and economic mechanism for enterprise internationalization.

Activities of those departments of the industrial enterprise, which are connected with components of the hierarchical model of enterprise internationalization forms, which is the basis for the development of organizational and economic mechanism of enterprise internationalization are described in the article: the Department of Relations with Educational Institutions, the HR Department, the Department of Relations with Scientific Institutions, the Finance and Investment Department, the Department of Foreign Economic Activity, the Marketing Department, the Department of Licensing and Patent Work. A new definition - "global worker / global employee" is suggested.

An important task of the suggested organi zational and economic mechanism is the complex use of the industrial enterprise innovative potential through the development of human capital, provision of environmental social responsibility, intensification of cooperation between business, science and education. The initial factor in the effectiveness of using this mechanism is an integrated approach that involves the interaction between different structural divisions of the enterprise.

It is defined that the synergetic effect from the implementation of the suggested organizational and economic mechanism is the internationalization of the industrial enterprise through the "formation of a global worker" and the creation of "full value", which involves the implementation of a social effect.

The enterprise, introducing the uggested organizational and economic mechanism into its activity, applies an innovative approach of doing business using modern technologies and is characterized as an enterprise with strong values, corporate culture and social responsibility, which help to increase its competitiveness at domestic and foreign markets.

Keywords*: internationalization, "globalworker / globalemployee", organizational and economic mechanism.*