А.О. **Старостіна**, д-р екон. наук, проф.,
В.А. **Кравченко**, канд. екон. наук, доц.,

МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ – ВАЖЛИВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття підготовлена на основі результатів науково-дослідного проекту «Комплексний підхід до моделювання та забезпечення економічної безпеки та управління ризиками в транзитивній економіці», профінансованого Міністерством освіти та науки України.

Separate and synergetic approaches to the usage of the two management practices (enterprise risk management and international marketings research) for enterprise competitiveness rising are investigated.

Ключові слова: міжнародні маркетингові дослідження, управління підприємницькими ризиками, конкурентоспроможність підприємства, ризики, управлінські практики.

Keywords: international marketing research, business risk management, competitiveness, risk management

Одним із важливих чинників посилення конкурентоспроможних позицій вітчизнянного бізнесу є ефективне використання визнаних у світі управлінських практик, під якими ми розуміємо конкретні форми, методи та засоби практичної реалізації певних функцій управління підприємством (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). За підрахунками відомих фахівців Б. Карлофа та Ф. Левінгсона, які з кінця 80-х років минулого сторіччя займаються систематизацією наробок у галузі менеджменту, на даний час існує понад 120 концепцій та моделей менеджменту, які головним чином охоплюють такі сфери його застосування, як управління персоналом, поточний контроль за діяльністю організації та її стратегія [1].

Поряд із необхідністю підвищення ефективності використання окремих управлінських практик існує також проблема їх узгодженого застосування, під час якого і виникає певний синергетичний ефект. Про наявність останнього свідчить такий результат спільного використання двох або більше управлінських практик, котрий є більшим, ніж їх сумарні результати.

Важливе місце серед управлінських практик із найбільшим синергетичним потенціалом займають управління підприємницькими ризиками (ризик-менеджмент) та міжнародні маркетингові дослідження. В сучасних умовах актуальність їх використання в якості фактору зростання конкурентоспроможності підприємств суттєво зросла, що пояснюється наступними причинами.

По-перше, внаслідок швидких темпів *глобалізації*, характерних для двох останніх десятиріч, зросла мінливість факторів зовнішнього бізнес-середовища, що призводить до необхідності враховувати вплив глобалізаціїї як на зростання підприємницьких ризиків, так і на розробку комплексу маркетингу. Показовим свідченням підвищеного

ступеню ризикованості бізнесу є той факт, що в рамках Всесвітнього економічного форуму, який щороку проходить в швейцарському Давосі, функціонує спеціальна мережа міжнародних експертів, яка готує доповіді, присвячені аналізу ризиків, які загрожують розвиткові світовій економіці в цілому, та окремим регіонам, зокрема [2]. Проте, навіть залучення високодосвідчених експертів не в змозі визначити найбільш загрозливі ризики світової економіки, якими, наприклад, в 2010 р стала криза суверенних боргових зобов'язань європейських країн. З іншого боку, глобалізація обумовила необхідність для підприємств враховувати особливості місцевих ринків та споживачів, без чого важко протидіяти тенденції падіння норми прибутку. Саме з метою розробки ефективних маркетингових рішень в умовах збуту продукції на декількох ринках та формування маркетингових бюджетів, побудованих на чітких, науково-обгрунтованих засадах, і використовуються міжнародні маркетингові дослідження [3].

По-друге, слід також зважати на процес *втрати національного суверенітету над управлінням соціально-економічними процесами*, який супроводжує глобалізацію. З одного боку, світове співтовариство з готовністю надає фінанасову та технічну допомогу країнам, які, з огляду на певні обставини, її потребують. Україна, з самого початку відновлення своєї незалежності після розпаду СРСР, широко користується нею. Проте, у взаємовідносинах «країна – світові організації» є і оборотна сторона, яка полягає в тому, що світова спільнота вправі розраховувати на ефективне використання наданих ресурсів. В іншому випадку керівництво країни буде вимушена підкоритися вимогам міжнародних кредиторів стосовно того, які саме чином країна має використовувати не лише позичені ресурси, а і ті, якими їй належать. Чим гострішою буде відчуватися дефіцит природних ресурсів, тим більшою мірою світова спільнота буде наполягати на ефективному їх використанні, і тим більш неприйнятною для неї буде ситуація, за якої країна не в змозі раціонально розпоряджатися своїми ресурсами.

Україна, яка належить до найменш енергоефективних країн світу, споживаючи втричі більше енергії на одиницю ВВП, гостро потребує не лише фінансових вкладень в нові та модернізацію старих технологій, але й застосування, бажано синергетичного, передових управлінських практик, які дозволяють при мінімальних витратах отримати значний економічний ефект. А отже у світової спільноти буде менше підстав для того, щоб обмежувати національний суверенитет України над використанням її природних ресурсів.

По-третє хід розгортання *світової фінансово-економічної кризи 2007-2009 рр.* переконливо доводить, що традиційні методи та моделі управління ризиками та маркетингової діяльності перестали відповідати сучасним вимогам. Суттєві недоліки в теоретичних моделях та практичній організації ризик-менеджменту в банках та корпораціях багатьох країн світу не дозволили їх керівництву прийняти вчасні заходи для запобігання катастрофічного розміру збитків. Лише відкрита спекуляція їх основних акціонерів та керівництва на тому, що держава не може собі дозволити, згідно

положень концепції «too big to fail» [4], банкрутство таких надвеликих та важливих для економіки корпорацій, залишила їх на ринку. Інші ж тисячі компаній, які слідкували в фарватері цих компаній, опинилися «за бортом» та стали банкрутами.

Криза також висвітила недоліки в маркетинговій діяльності, зокрема в організації та проведенні міжнародних маркетингових досліджень. Яскравими прикладами такого роду прорахунків є різке зменшення експорту українських металургійних комбінатів в 2008-2009 рр. та предбанкрутне становище американських автомобілебудівних компаній. Ключовим чинником кризи української металургії, за свідченнями фахівців, «стало різке звуження попиту на металопродукцію, що спостерігалося у всіх регіонах, за виключенням Південно-Східної Азії. Це мало наслідком падіння вартості металопродукції з липня 2008 р. по лютий 2009 р. майже вчетверо» [5]. Такий висновок прямо вказує на практичну відсутність міжнародних маркетингових досліджень, адже якби керівники підприємств своєчасно їх проводили, багатьох проблем вдалося б уникнути.

Подібна ситуація склалася і в автомобілебудівній індустрії США, на підтримку трьох провідних компаній якої уряд вимушений був спрямувати 24,9 млрд. долл (станом на січень 2009 р). При цьому, суспільство достатньо негативно віднеслося до того, що уряд спрямував значні державні кошти на фінансову підтримку компаній, стратегія яких, в тому числі і маркетингова, виявилися хибною. В ході спеціальних слухань в Конгресі США «багато конгресменів звинувачували автовиробників в тому, що їх політика не забезпечувала підтримання конкурентоспроможності протягом багатьох років. Урядова фінансова підтримка знадобилася для відновлення конкурентоспроможності на світових ринках» [6].

По-четверте, необхідно враховувати і *специфічноукраїнський чинник* необхідності застосування синергетичного підходу до використання управлінських практик. Український олігархічний капіталізм, з притаманною для нього хижацькою моделлю використання матеріальної складової попереднього, соціалістичного суспільства; повна незацікавленість влади у розвитку конкурентоздатної моделі суспільства, відсутність внутрішніх інвестиційних ресурсів та інноваційних чинників розвитку – всі ці обставини не дають змоги сподіватися на використання традиційних для цивілізованого суспільства шляхів виходу із кризи, які спираються на певний консенсус дій влади та суспільства.

Вихід із надзвичайно важкої соціально-економічної кризи, враховуючи специфічні політико-економічні реалії українського суспільства, покладено на плечі суспільства взагалі, та підприємців, зокрема. За таких умов потрібно звернутися до використання тих активів, які є в розпорядженні кожного підприємства, або легкодоступні для придбання. Мова йде про сучасні методи, методики та моделі управління різними сферами бізнесу, комплексне, синергетичне використання яких дасть змогу керівникам підприємств знайти резерви підвищення конкурентоспроможності бізнесу без залучення значних фінансових ресурсів. На користь синергетичного підходу до використання управлінських практик свідчить і те, що керівництво українських компаній

може зекономити кошти за рахунок комбінованого використання ресурсів своїх підрозділів. Вирішуючи завдання управління ризиками, фахівці в цій сфері також здатні надавати інформацію і для проведення міжнародних маркетингових досліджень, і навпаки.

Сучасні теоретичні та практичні проблеми управління підприємницькими ризиками та проведення міжнародних маркетингових досліджень достатньо повно висвітлені в працях закордонних та вітчизняних вчених. Сутність підприємницького ризику, його різноманітні види та методи управління розглянуті в працях Вітлінського В.В., Вяткіна В.Н., Гамзи Ю.Ю., Гранатурова В.М., Екатеринославського Ю.Ю., Макаревича Л, Хохлова Н.В., Чернової Г.В. та інших. Міжнародні маркетингові дослідження відносяться до числа тих управлінських практик, які надзвичайно активно розвивалися протягом останніх двох десятиріч. Проблематика ММД розглядається в працях Дж. Ріалпа, Дж. Ларіно, П. Ленца, В. Кумара, С. Крейга, С. Дуглас та інших вчених. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності бізнесу розглядаються в працях М.Портера, Г. Вютриха, Б. Винтера, А.Шегди, І. Должанського, Т. Загорної та багатьох інших українських та іноземних вчених.

Незважаючи на існуючий значний теоретичний та практичний доробок у окремій розробці проблем бізнес-синергії, конкурентоспроможності підприємств, міжнародних маркетингових досліджень та управління підприємницькими ризиками поза увагою залишаються питання розгляду відокремленого та синергетичного впливу управлінських практик на забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Метою статті є визначення особливостей використання відокремленого та синергетичного підходів до застосування управлінських практик (на прикладі управління ризиками та проведення міжнародних маркетингових досліджень) для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління підприємницькими ризиками та міжнародні маркетингові дослідження: сутність та етапи. Управління підприємницькими ризиками та міжнародні маркетингові дослідження є відносно новими управлінськими практиками, стосовно яких серед фахівців відбуваються жваві дискусії. Тому, перш ніж приступити до дослідження їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільно розглянути суть та етапи даних управлінських практик.

Дослідженню проблем управління підприємницькими ризиками присвячені чисельні праці українських та іноземних вчених [7]. В багатьох країнах світу розроблені та впроваджені в практику діяльності приватних компаній та державних установ національні та міжнародні стандарти управління ризиками [8, с. 159 -167].

Найбільш повно методичні питання управління підприємницькими ризиками викладені в наступних документах: Австралійсько-новозеландському стандарті з ризик-менеджменту AS/NZS ISO 31000:2009, Стандарті з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту та в Комплексних основах ризик-менеджменту в рамках всієї компанії, розроблених американським Комітетом

організацій-засновників Національної комісії із вивчення шахрайства в області фінансової звітності [9].

Спираючись на використані в вищезазначених нормативних документах підходи до управління підприємницькими ризиками, ми можемо сказати що воно являє собою управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на неї) на основі застосування особливої методики їх виявлення, оцінки і ранжирування, вибору і застосування методів впливу на ризики для нейтралізації їх наслідків, обміну інформацією про ризики, контролю результатів застосування цих методів з метою максимізації багатства власників компанії.

Управління підприємницькими ризиками передбачає здійснення ряду послідовних етапів. В рамках установлення контексту ризику (1й етап) визначаються стратегічні і тактичні цілі компанії. Зазначимо виключну важливість цього етапу, оскільки визначення ризиків спирається на встановлення певних подій, які впливають (позитивно або негативно) на досягнення цілей компанії. Отже, якщо відсутні цілі, то відсутні і ризики. Аналіз ризику (2-й етап) складається з двох частин, мета яких полягає в тому, щоб одержати потрібну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях. Аналіз передбачає етап виявлення ризиків і етап їх оцінки. Виявляючи ризики (якісна складова), визначають усі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне тут – не пропустити важливих обставин і докладно описати всі істотні ризики. Оцінка – це кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначають такі їх характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків. Виявлення й оцінка ризиків тісно пов'язані між собою, і не завжди можна розділити їх на самостійні частини загального процесу. Більш того, часто аналіз іде у двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже зафіксовано збитки і слід виявити їх причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляють ризики і можливі наслідки. Ранжирування і відбір ризиків (3-й етап) призначений для визначення ступеня важливості ризиків для компанії і порядку, у якому вона буде ними займатиметься управлінням ними. Під час 4-го етапу відбувається визначення методів управління ризиками. Обов'язковою складовою процесу управління ризиками є 5-й етап розрахунку економічної ефективності цього процесу, призначений для порівняння витрат та вигод. Документальне оформлення результатів попередніх еатпів відбувається в рамках 6-го етапу, під час якого розробляється Програма управління ризиками. Практичний вплив на ризики є змістом 7-го етапу. Протягом всіх етапів процесу управління ризиками в організації відбувається його моніторинг та аналіз, комунікації із зацікавленими особами та консультування із експертами.

В сучасній економічній літературі, що присвячена міжнародним маркетинговим дослідженням, не існує єдиного підходу до визначення їх суті. Одним з найбільш відомих підручників з цієї тематики є робота В. Кюмара, в якій міжнародні маркетингові дослідження визначаються як такі, що здійснюються одночасно чи послідовно для

прийняття рішень в більш ніж одній країні [10]. В іншому відомому підручнику К.С. Крейга та С. Дугласа маркетингові дослідження визначаються як такі, що «перетинають національні кордони і залучають респондентів і дослідників з різних країн і культур,…передбачають збір інформації про респондентів чи характеристики бізнес активності в двох або більше країнах в рамках одного дослідницького проекту» [11].

В усіх визначеннях міжнародних маркетингових досліджень відзначається, що вони стосуються збору інформації щодо іноземних ринків. Тим не менш, для розуміння специфіки міжнародних маркетингових досліджень необхідно вирішити питання про те, скільки зарубіжних країн необхідно одночасно вивчати в одному дослідницькому проекті, щоб він набув ознаки міжнародних досліджень. Теоретично дослідження ринку будь-якої зарубіжної країни набуває характер міжнародного дослідження. Але с точки зору дотримання процедури, етапів, техніки, організації вони мало в чому будуть відрізнятися від досліджень, що проводиться в рамках національної економіки. Складність і специфіка міжнародних досліджень пов'язана з розвитком процесів глобалізації, яка стрімко розширює масштаби присутності компаній одночасно на багатьох зарубіжних ринках. Це в свою чергу вимагає складних рішень по розподілу ресурсів між різними ринками в основі яких лежить складний порівняльний аналіз. З подібними рішеннями не пов'язані дослідження національного ринку ,чи одного зарубіжного ринку.

Таким чином, головною рисою міжнародних маркетингових досліджень, що визначають їх суть і специфіку є те, що вони потребують порівняльного аналізу привабливості декількох зарубіжних ринків та відповідного розподілу ресурсів організації.

Виходячи з цього пропонуємо наступне визначення міжнародних маркетингових досліджень – це систематизований процес визначення цілей, обсягу, збору, обробки об'єктивної ринкової інформації для розробки рекомендацій щодо форм виходу, стратегії ринкової діяльності та розподілу ресурсів в більш ніж одній зарубіжній країні на основі здійснення порівняльного аналізу їх привабливості.

Міжнародні маркетингові дослідження проводяться в 9 етапів. Під час 1-го етапу визначаються потреби в інформації в залежності від мети, яка обумовлюється стадією виходу, стратегією локальної діяльності та стратегією глобальної діяльності. Здійснення 2-го етапу має на меті визначення об’єкту дослідження, - країна, регіон, весь світ, сегменти в середині країн. В рамках 3-го етапу відбувається розробка пошукових питань. Визначення і оцінки джерел вторинної інформації є змістом 4-го етапу. Під час 5-го етапу визначається тип дослідження. Розробка процедури збору первинної інформації (вибір типу, розробка анкети, вибір техніки збору інформації, організація вибіркового спостереження) відбувається в рамках 6-го етапу. На 7-му етапі відбувається планування польових робіт, а також здійснюється збір інформації, її обробка та аналіз результатів. На 8-му етапі складається звіт та презентуються результати дослідження. Закінчуються міжнародні маркетингові дослідження розробкою рекомендацій для досягнення мети дослідження (9 етап).

Вплив управління підприємницькими ризиками та міжнародних маркетингових досліджень на конкурентоспроможність підприємства: відокремлений та синергетичний підходи. Проблематика конкурентоспроможності бізнесу привертає до себе увагу багатьох вчених в Україні та за кордоном, які всебічно досліджують її різноманітні аспекти, - від сутності та рівнів прояву, - до факторів забезпечення [12]. Серед фахівців відсутня єдність поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства. Автори «Доповіді із проблем світової конкурентоспроможності» під конкурентоспроможністю підприємства розуміють «здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких створюють більш привабливіший набір, ніж в аналогічної продукції конкурентів» [13, p.13]. Іншої позиції дотримується Д. Дж.Макфетрідж, який стверджує, що конкурентоспроможність на рівні іфірми – «це просто тривала здатність компанії діяти прибутково на відкритих ринках (таких, де існують низькі вхідні бар'єри» [14, p.33]. В свою чергу, Міністерство торгівлі та промисловості Великобританії визначає конкурентоспроможність фірми, як «її здатність виробляти необхідні товари та надавати послуги належної якості, належної ціни та у належний час. Це означає, що фірма більш ефективно, ніж інші, задовольняє потреби споживачів» [15, p.16].

Однак, при всій розбіжності підходів до конкурентоспроможності підприємства, у них є певні спільні риси, які полягають в здатності компанії організувати свій бізнес таким чином, щоб були повною мірою реалізовані її конкурентні переваги, внаслідок чого показники рентабельності, виробничих витрат, продуктивності та ринкової частки будуть знаходитися на рівні або перевершувати показники конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства спирається на зовнішню та внутрішню конкурентні переваги. Перша заснована на особливих якостях товару, які представляють цінність для покупця за рахунок або підвищення ефективності його роботи, або скорочення його витрат, або більш високого емоційно-естетичного задоволення. Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми у витратах і в менеджменті, які створюють цінність для продавця, що дозволяє отримати собівартість продукції меншу, ніж у конкурентів. Внутрішня конкурентна перевага дає можливість фірмі бути рентабельнішою і стійкішою до зниження цін, яке може нав'язати ринок.

За допомогою відповідних управлінських практик кожна фірма здатна протистояти тиску конкурентних сил, що діють на ринку та реалізувати і захистити свої конкурентні переваги. Відповідно до відомої моделі М. Портера кожна фірма, що працює на ринку, піддається тиску п'яти конкурентних сил: конкуренція в галузі; загроза приходу нових конкурентів; загроза заміни товару або послуги; залежність від споживачів; залежність від постачальників [16].

В табл. 1 показана здатність кожної з двох управлінських практик протидіяти конкурентним силам. Для оцінки ми використовуємо 5-ти бальну шкалу, де 1 – мінімальна, а 5 – максимальна здатність протидії конкурентним силам.

Таблиця 1. Здатність управлінських практик протидіяти конкурентним силам, що впливають на підприємство: відокремлене використання*

Конкурентні сили, які впливають на підприємство	Заходи протидії з боку компанії	Управлінські практики	
		Управління підприємницькими ризиками	Міжнародні маркетингові дослідження
Конкуренція в галузі	Диференціація товару; зміцнення бренду, вихід на закордонні ринки.	2-5	4-5
Загроза виходу нових конкурентів	Зниження витрат; патенти, ноу-хау, допуск до сировини і т. д; диференціація товару або послуги; витрати споживача в разі зміни постачальника; доступ до каналів розподілу, вихід на закордонні ринки.	3-5	4-5
Загроза заміни товару або послуги	Зниження витрат виробництва; зростання витрат споживачів при переході на товар-замінник.	3-5	2-3
Ринкова влада споживачів	Досягнення оптимальної частки споживачів; диференціація товару; зростання витрат переходу на товари інших постачальників, вихід на закордонні ринки.	2-3	3-5
Ринкова влада постачальників	Досягнення оптимальної частки постачальників; зменшення витрат переходу на товари інших постачальників.	2-3	3-4

*Експертні оцінки

Зауважимо, що наш аналіз стосується будь-якої комбінації бізнесу компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Навіть якщо компанія повністю орієнтована на продаж товарів або послуг на внутрішньому ринку, її керівництво обов'язково має розглядати, якщо цього потребує ситуація, можливості виходу на зовнішній ринок.

Наприклад, для того, щоб зменшити вплив конкуренції в галузі на внутрішньому ринку, керівництво компанії може вибрати стратегію виходу на міжнародні ринки. В цьому випадку саме проведення міжнародних маркетингових досліджень здатне надати результати для прийняття обгрунтованих управлінських рішень стосовно того, на який саме ринок потрібно виходити в першу чергу. Великою, при цьому, є і роль управління ризиками, оскільки на новому ринку компанія стикнеться з новими для неї ризиками, досвід управління якими у неї відсутній. Отже обидві управлінські практики отримають найвищу оцінку, оскільки слугуватимуть дієвими інструментами забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Проте, найбільшу вигоду від застосування управлінських практик для забезпечення конкурентоспроможності компанії, її керівництво отримає тоді, коли зможе використати синергетичний підхід. Синергетичний ефект забезпечення конкурентоспроможності підприємства від використання двох управлінських практик, - управління підприємницькими ризиками та міжнародних маркетингових досліджень, проявляється в тому разі, якщо результативність їх скоординованого застосування вище сумарної результативності обособленого застосування.

Можливості компанії стосовно скоординованого та комбінованого використання своїх ресурсів, що є основою для виникнення синергетичного ефекту, достатньо давно привертають до себе увагу вчених. Досягнення та використання синергетичного ефекту в сфері бізнесу розглядаються в працях фахівців, які досліджують, головним чином, проблеми злиття та поглинання компаній, управління персоналом, стратегічного менеджменту та реструктуризації бізнесу [17]. Однак, ще недостатня увага приділяється можливостям використання синергетичного підходу до використання широкого арсеналу управлінських практик, які є в розпорядженні менеджменту українських підприємств.

Синергетичний підхід до застосування управлінських практик повною мірою відповідає закономірностям функціонування багаторівневої економічної системи. На рівні окремого підприємства (мікрорівень) він спирається на внутрішньофірмовий розподіл праці, який, як це показав ще А.Сміт, призводить до появи синергетичного ефекту в рамках виробничого процесу.

На рівні ж економіки в цілому (макрорівень) синергетичний підхід в управлінні підприємством корелює із принципом кумулятивної причинності (cumulative causation), який відкрив Т. Веблен на початку XX ст і який означав, що економіка є еволюціонуючою системою і економічний розвиток характеризується причинною взаємодією різних економічних сил, що підсилюють одна одну. «Історія економічного життя індивіда є кумулятивним процесом адаптації засобів до цілей, при якому розвиваються сукупні зміни» [18]. Тим самим він протиставляв свою позицію концепціям рівноваги неокласичної економіки.

Поняття кумулятивної причинності отримало подальший розвиток в працях нобелівського лауреата Г. Мюрдаля, який вважав, що взаємодія всіх факторів економічного зростання підкоряється принципу кумулятивної причинності, згідно якого фактори зростання «впливають один на одного і зміни, які обумовлені цими впливами , мають кумулятивний характер» [19]. Сьогодні основним об'єктом уваги цій теорії є динаміка зростання і розвитку економіки індустріально розвинених країн, і країн, що розвиваються. Вона оперує поняттями зростаючої віддачі; економічного ефекту, обумовленого зовнішніми чинниками; взаємодоповнюванністю у виробництві, споживанні і технологічних змінах тощо [20].

Ми цілком обгрунтовано можемо вважати, що наявність кумулятивного ефекту на рівні економіки в цілому, або її окремих регіонів, слугує важливим підтримуючим фактором для застосування синергетичного підходу в управлінні окремими підприємствами. По-перше, передові управлінські практики та їх синергетичне використання є однією із обов’язкових умов для появи ефекту кумулятивної причинності, тому керівництво країни та регіонів об’єктивно зацікавлено в якнайширшому та комплексному застосуванні ефективних управлінських практик. По-друге, входження економіки в цикл позитивних змін, які кумулятивно впливають одна на одну, забезпечує сталу макроекономічну динаміку, що пожвавлює кон’юнктуру ринку

і конкуренцію, а це, в свою чергу, стимулює попит з боку керівництва компаній на впровадження новітніх управлінських практик.

Синергетичний ефект доцільно розглядати з трьох позицій (табл.2). По-перше, з позиції використання результатів міжнародних маркетингових досліджень для управління підприємницькими ризиками, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, українська компанія по виробництву твердих сирів, яка має намір вийти зі своєю продукцією на ринки Польщі та Литви, виконала міжнародне маркетингове дослідження, в рамках якого був проведений порівняльний аналіз привабливості ринків двох країн та розроблені гіпотези найбільш прийнятних стратегій виходу на запропоновані ринки. Результати цього дослідження мають бути використані при аналізі контексту ризиків. По-друге, з позиції використання результатів управління підприємницькими ризиками для проведення міжнародних маркетингових досліджень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності. Наприклад, при розробці Програми управління ризиками були виявлені найбільш загрозливі ризики, з якими компанія може стикнутися при виході на іноземні ринки, та запропоновані методи управління ними. Ці матеріали мають бути використані при вивченні факторів міжнародного маркетингового середовища.

Таблиця 2. Управління підприємницькими ризиками та міжнародні маркетингові дослідження: синергетичні можливості

<table>
<tr><th>Управління підприємницькими ризиками (УПР) для забезпечення конкурентоспроможності</th><th>Синергетичні можливості</th><th>Міжнародні маркетингові дослідження (ММД) для забезпечення конкурентоспроможності</th></tr>
<tr><td>1 етап. Установлення контексту ризиків.</td><td rowspan="9">1. Використання результатів міжнародних маркетингових досліджень для управління підприємницькими ризиками: 9 етап ММД для 1 етапу УПР

2. Використання результатів управління підприємницькими ризиками для міжнародних маркетингових досліджень. 6 етап УПР для 1 етапу ММД

3. Взаємоузгоджене використання ресурсів, задіяних для виконання певних етапів обох управлінських практик. Наприклад: узгоджене здійснення 1-го етапу управління ризиками 3-го етапу міжнародних маркетингових досліджень.</td><td>1 етап. Визначення потреби в інформації.</td></tr>
<tr><td>2 етап. Аналіз ризиків: виявлення та оцінка ризиків.</td><td>2 етап. Визначення об’єкту дослідження.</td></tr>
<tr><td>3 етап. Ранжирування ризиків та їх відбір.</td><td>3 етап. Розробка пошукових питань.</td></tr>
<tr><td>4 етап. Визначення методів управління ризиками</td><td>4 етап. Визначення і оцінка джерел вторинної інформації.</td></tr>
<tr><td>5 етап. Розрахунок економічної ефективності управління ризиками.</td><td>5 етап. Визначення типу дослідження.</td></tr>
<tr><td>6 етап. Розробка Програми управління ризиками.</td><td>6 етап. Розробка процедури збору первинної інформації.</td></tr>
<tr><td>7 етап. Вплив на ризики.</td><td>7 етап. Планування польових робіт. Збір інформації, аналіз результатів.</td></tr>
<tr><td>Протягом всіх етапів. Моніторинг процесу, його аналіз, контакти із зацікавленими особами та консультування.</td><td>8 етап. Складання звіту. Презентація результатів.</td></tr>
<tr><td>9 етап. Розробка рекомендацій для досягнення мети дослідження.</td></tr>
</table>

По-третє, з позиції взаємного використання ресурсів, задіяних на певних етапах двох управлінських практик. Наприклад, в рамках першого етапу процедури управління ризиками, - установлення контексту ризиків, обов’язково мають бути враховані фактори

зовнішнього бізнес-середовища, - економічні, політико-правові, науково-технічні тощо, які впливають на діяльність компанії. Методика їх дослідження найбільш детально розроблена в рамках проведення маркетингових досліджень, - при з'ясуванні мети дослідження. Тому, ризик-менеджер компанії може об'єднати ресурси свого підрозділу із ресурсами маркетингового підрозділу компанії з метою спільного аналізу факторів зовнішнього бізнес-середовища.

Використання синергетичного підходу в управлінні компанією обумовлюється дією низки факторів бізнес-середовища. Головними серед них є, на нашу думку, ступінь міжнародної активності компанії та стан конкуренції. За допомогою матричної форми аналізу ми можемо дослідити яким саме чином вищезазначені чинники впливають на практику управління компанією (рис. 1).

Сильна	2. **Перехідний підхід** (**з наголосом на міжнародних маркетингових дослідженнях**)	3. **Синергетичний підхід**
Слабка	1. **Відокремлений підхід**	4. **Перехідний підхід** (**з наголосом на управлінні ризиками**)
Міжнародна активність / ***Конкуренція***	***Слабка***	***Сильна***

Рис.1 Матриця «міжнародна активність – конкуренція»: розвиток синергетичного підходу в управлінні компанією

Джерело: власна розробка автора

У випадку, якщо міжнародна активність компанії та ступінь конкуренції в галузі є слабкими, її керівництво цілком обгрунтовано може відокремлено застосовувати управління ризиками і міжнародні маркетингові дослідження (квадрант 1). У протилежному випадку, - за наявності сильного ступеню конкурентної боротьби і міжнародної активності, керівництво компанії має вдатися до синергетичного підходу, оскільки саме в такий спосіб воне зможе найкращим чином забезпечити свої конкурентні позиції (квадрант 3). В матриці представлені і два варіанти перехідних підходів до спільного застосування двох управлінських практик. В квадранті 2 наголос зроблений на провідній ролі міжнародних маркетингових досліджень в забезепеченні конкурентоспроможності, тоді як управління ризиками в цій зв'язці має залежний характер. І навпаки, в квадранті 4 основна роль в комбінованому використанні двох управлінських практик відведена управлінню ризиками.

Важливою передумовою запровадження синергетичного підходу до використання управлінських практик є належна спрямованість та взаємопов'язанність навчальних планів при підготовці та перепідготовці кадрів. Фахівці нової генерації мають не лише знати коло обов'язків своїх колег по роботі, але й вміти, за необхідності, спільними зусиллями вирішувати завдання, які стоять перед їх підрозділами, орієнтуючись на максимально можливий синергетичний ефект.

Автори статті втілювали цей принцип у практику підготовки економістів-маркетологів в НТУУ «КПІ», а зараз дотримуються його при підготовці магістрів спеціальності «Міжнародна економіка» в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. В рамках вивчення курсів «Маркетингові дослідження» та «Міжнародні маркетингові дослідження» студенти вчаться аналізувати фатокри бізнес-середовища з точки зору того, чи є вони факторами-загрозами чи факторами-можливостями. В свою чергу, в рамках курсу «Управління ризиками» студенти, під час вивчення теми, яка стосується виявлення ризиків, повною мірою використовують знання, набуті ними під час дослідження факторів бізнес-середовища компанії в курсах «Маркетингові дослідження» та «Міжнародні маркетингові дослідження».

Проведене дослідження відокремленого та синергетичного підходів до застосування двох управлінських практик, - управління підприємницькими ризиками та міжнародних маркетингових досліджень, для підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, керівництво та фахівці підприємств можуть скористатися детально розробленими методиками управління підприємницькими ризиками та проведення міжнародних маркетингових досліджень, в яких присутні чітко визначена сутність та етапи їх проведення. По-друге, кожна із двох управлінських практик здатна відокремлено протистояти тиску на підприємство конкурентних сил, що діють на ринку та реалізувати і захистити його конкурентні переваги. По-третє, комбіноване та узгоджене застосування управління підприємницькими ризиками та міжнародних маркетингових досліджень призводить до появи синергетичного ефекту в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. По-четверте, використання компанією синергетичного підходу до застосування управлінських практик є об'єктивно обумовленим процесом, який залежить від сили дії низки факторів бізнес-середовища, головними серед яких є ступінь міжнародної активності компанії та стан конкуренції. Готувати фахівців до застосування синергетичного підходу слід починати ще в вищих навчальних закладах, коригуючи певним чином навчальні плани із відповідних дисциплін.

Література:

1. Bengt Karlöf and Fredrik Helin Lövingsson. The A-Z of Management Concepts and Models. Thorogood Publishing, London, 2005.

2. World Economic Forum. Risk Response Network. – Режим доступу: http://www.weforum.org/community/risk-response-network – Заголовок з екрану.

3. V. Kumar Chapter 30. International marketing research. University of Connecticut – Режим доступу: http://knowing.persiangig.com/document/En.%20article/inernational%20marketing%20research.pdf – Заголовок з екрану; International marketing research: opportunities and challenges in the 21st : Alex Rialp; Marketing research: an international approach Marcus J. Schmidt, Svend Hollensen 2009.

4. Benton E. Gup, ed (2003-12-30). Too Big to Fail: Policies and Practices in Government Bailouts. Westport, Connecticut: Praeger Publishers. pp. 368.; Kevin Connor. Big bank takeover. How Too-Big-To-Fail's Army of Lobbyists Has Captured Washington. The Institute for America's Future. – Режим доступу: http://www.ourfuture.org/files/documents/big-bank-takeover-final.pdf – Заголовок з екрану.

5. О. Молдован. Металургійний комплекс України в умовах кризи: причини падіння та напрямки покращення ситуації. Аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку. НІСД, 2009 Вересень – Режим доступу: http://old.niss.gov.ua/Monitor/September09/3.htm – Заголовок з екрану.

6. The Auto Bailout. By Kimberly Amadeo, About.com Guide - Dec 31 2009 . – Режим доступу: http://useconomy.about.com/od/criticalssues/a/auto_bailout.htm – Заголовок з екрану.
7. Дивись: Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.; Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Вид. дім «Козаки», 2002. – 120 с.; Макаревич Л. Управление предпринимательскими рисками. М., Дело и Сервис, 2006 г. – 448 с., Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. Под. ред. И. Юргенса. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с; Рогов М. А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 120 с. Хохлов Н. В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
8. Дивись: Кравченко В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні // // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 17. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – 419 с.
9. AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management Principles and guidelines – Режим доступу: http://sherq.org/31000.pdf – Заголовок з екрану; Publications Risk Management Standard -– Режим доступу: http://www.airmic.com/publications.asp – Заголовок з екрану; Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Режим доступу: http://www.coso.org/publications.htm – Заголовок з екрану
10. V. Kumar International marketing research. Prentice –Hall. 2000, p.448/
11. C.Samuel Crag and Susan P. Duglas International marketing research. 3 rd. 2005, John Wiley and Sons,Ltd. p. 23.
12. Портер М. Международная конкуренция. - Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. - М.: Междунар. отношения, 1993; Игольников Г., Патрушева Е. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Рос. экон. журн. - 1995. - № 11. - С. 108 - 111.; Вютрих Ганс А., Винтер Вольфганг Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий // Проблемы теории и практики упр. - 1995. - № 3. - С. 96 - 102.; Сенчагов В.К., Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России. // "Бизнес и банки " N 43, 2003; Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник/ Должанський І. З., Загорна Т. О. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
13. D'Cruz, J & Rugman, A, New compacts for Canadian competitiveness, Kodak Canada, Toronto, 1992.
14 D.G. McFetridge Competitiveness: concepts and measures, Occasional Paper 5, Industry Canada 1995
15 Budd, L & Hirmis, AK, «Conceptual framework for regional competitiveness», Regional Studies, 2004, vol. 38, no. 9, pp. 1015–28.
16. Michael E. Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, January, 2008, p.86. – Режим доступу: http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1 – Заголовок з екрану.
17.Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge Edited by Amy L. Pablo, Mansour Javidan, Strategic Management Society. Blackwell publishing, 2004 – 269 `p.; Ansoff, I. Corporate Strategy, McGraw-Hill: New York., 1965; Davis R. and Thomas, L. G. Direct estimation of synergy, a new approach to the diversity–performance debate", Management Science, 1993, Vol. 39, No. 11, pp. 1334–1346; Ensign, P. C. Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified company. Management Decision, 1998, 36/10, pp. 657–668.; В. Котельников 25 уроков Джека Уэлша. Как создать самое конкурентоспособное предприятие в мире. Эксмо, 2007 – 96 с.
18. Veblen, T. The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays / T. Veblen. — New Brunswick, NJ: Transaction Books. — 1990. — P. 74-75. *Цит. по* Классики менеджмента: Эн-циклопедия / под ред. М. Уорнера. — СПб: Пи-тер, 2001. — 1168 с. — ISBN 5-318-00126-2, с. 191
19. An American dilemma: the Negro problem and modern democracy, NY, Pantheon Book, 1944, p. 45-46
20. Toner Ph. Main Currents in Cumulative Causation. The Dynamics of Growth and Development — Macmillan UK, 1999. 244 p