

О.Л. Каніщенко, д-р екон. наук, проф.,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Висвітлено особливості здійснення управлінської діяльності компаній в умовах посилення геополітичних протистоянь, застосування міжнародних економічних санкцій, активізації формальних та неформальних ідеологічних впливів та загострення соціокультурних протиріч в системі міжнародного економічного співробітництва.

Ключові слова: управління бізнесом, міжнародний маркетинг, міжнародні економічні санкції, міжнародні торговельні конфлікти, соціокультурні протиріччя, економічна самоідентифікація, торговельна війна.

Постановка проблеми. Активна інтернаціоналізація суттєво позначається на характері бізнес поведінки суб'єктів міжнародного підприємництва, які в умовах інтенсивної і швидкої глобалізації товарних ринків трансформують управлінські пріоритети від закритого етноцентризму у напрямі відкритого і прозорого геоцентризму. На жаль, цей процес не протікає безпроблемно: на фоні формування єдиного економічного простору зі стандартизованими управлінськими інструментами і уніфікованими потребами глобального споживача посилюються спроби окремих суб'єктів світового економічного простору здійснення різного роду позаекономічних впливів, конфронтацій, торговельних суперечок аж до військових конфліктів. Фактично, відчуваються впливи двох проти направлених тенденцій: доцентрової, що є позитивною, підтримуючою розвиток міжнародного співробітництва, і відцентрової, зміст якої у розмежуванні економічних інтересів, що позначається негативно, гальмує на розвитку міжнародних економічних зв'язків та звужує можливості мирного міжнародного економічного співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років у світі посилились економічні і політичні протистояння, викликані протиріччями сучасної глобалізації. Така ситуація неминує стимулювала спалах інтересу до проблеми економічного конфлікту в професійній літературі. Західні і українські вчені – економісти, юристи і бізнесмени-практики – намагаються з'ясувати економічну сутність міжнародних економічних конфронтацій. Головний висновок: "Торговельні суперечки між країнами відбуваються тому, що одна чи декілька сторін або вважають, що торгівля ведеться незаконно, на нерівних умовах, або

тому, що вони вважають, що є один або кілька економічних і стратегічних обґрунтувань для контролю за імпортом" [2]. Проте не всі вважають, що розрішення міжнародних економічних конфліктів є виключно проблемою економічних перемовин і окремих обмежувальних заходів. Так, спираючись на відому їм статистику, сучасні російські теоретики вважають, що класичні міждержавні війни можна вважати застарілими. На їх думку, незважаючи на революцію в сфері високих технологій, серйозним чинником для успішного економічного розвитку залишається контроль над ключовими природними ресурсами. Ключовими чинниками вони визнають революційні зрушення у сфері удосконалення ядерної зброї і у сфері сучасних звичайних озброєнь. На додаток, вони вважають, що деякі країни і зараз залишають за собою право використовувати силу для захисту або захоплення спірних територій [6].

Невирішені частини проблеми. До останнього часу, доки у світі не виникало загально цивілізаційних прецедентів застосування дієвих повномасштабних санкцій це питання переважно висвітлювалось з точки зору юридичної науки: правомірність, інтенсивність, територіальне або галузеве охоплення, юридичні прецеденти та правові наслідки. У мирному співіснуванні суб'єктів світового економічного простору проблема полягала переважно у визначенні суті та меж застосування торговельних санкцій обмежувального характеру [4]. Але в умовах необхідності поширення практики застосування повномасштабних міжнародних економічних санкцій – колективних та індивідуальних – виникає нагальна потреба наукового обґрунтування та теоретичного осмислення правомірності, обсягів, інтенсивності та наслідків їх застосування.

Результати дослідження. Чинники нестабільності міжнародного ринкового середовища. Останні роки швидко посилюється конкурентне протистояння суб'єктів світового ринку. Активна конкурентна позиція західних компаній доповнюється зростаючою конкурентною агресивністю нових учасників інтернаціоналізованих ринків, які інтенсивно розвивають стратегічно вигідні високотехнологічні галузі і збільшують експорт наукоємної продукції, створюючи додаткову конкурентну пропозицію на стратегічно важливих товарних ринках.

Таким чином, існування і сучасна активізація протиріч світового економічного простору зумовлене неоднозначністю економічної глобалізації і прагненнями окремих суб'єктів перекроїти світовий ринок [1]. Одним з результатів протидії економічній агресії є застосування міжнародних економічних санкцій, що у свою чергу викликає низку позитивних і негативних наслідків для сторін конфліктів. Зв'язок етноцентризму із соціально-економічними стереотипами, засвоєними в ході суспільного розвитку, проявляється значною мірою в елементах політичного і економічного націоналізму, що посилює протиріччя і обмежує можливість цивілізованого вирішення проблем (торговельних конфліктів). Тому зміст управлінської

орієнтації в бізнесі в процесі інтернаціоналізації ринку може бути різним, відповідаючи конкретним соціально-історичним і економічним умовам. А прагнення інтернаціоналізації залежить від інтенсивності та спрямованості міжнародного економічного партнерства, його зрілості, можливостей об'єднання соціокультурних цінностей та правових форм подолання протиріч.

Ця проблема потребує глибокого дослідження: визначення теоретичних засад і потенційних ефектів від застосування міжнародних економічних санкцій. Важливо зрозуміти, як ті чи інші санкції (обмежувальні дії) відображаються на життєдіяльності підприємств та змінам управлінських механізмів, зокрема, як вплив обмежувальних дій реально впливає на розвиток бізнесу, міжнародного товарного ринку, світового ринку; які види підприємницької діяльності виявляються найбільш уразливими в період застосування міжнародних економічних санкцій; як швидко позначаються ті чи інші санкції на розвитку бізнесу (скільки минуло часу між прийняттям санкції і появою перших відчуттів в бізнесі); як оцінити масштаб та інтенсивність впливу санкцій: збанкрутували, згорнули (реструктуризували) діяльність, скоротили обсяги продажів (продуктові напрямки), все залишилось без змін, розширили обсяги продажів (продуктові напрямки), знайшли нові ринки, відчули бурхливий розвиток ("зоряний час"); які внутрішньокорпоративні заходи протидії були використані компанією для посилення стабільності (спасіння) бізнесу; які саме державні заходи стабілізації допомогли бізнесу встояти.

Дослідження питання у такому ракурсі дозволить виявити глибинні детермінанти міжнародних економічних санкцій і обґрунтувати доцільність їх застосування у тій чи іншій економічній ситуації. А також визначити найбільш впливові інструменти протидії економічній агресії або недобросовісній конкуренції.

Основними чинниками застосування обмежень в міжнародному економічному середовищі можна вважати:

- інструменти прямого та прихованого протекціонізму (зловживання національними стандартами або дискримінаційне застосування національного оподаткування для зниження конкурентоспроможності імпортованих товарів у порівнянні з вітчизняними);
- розбіжності у застосуванні погоджених правил і визначень, спроби нав'язувати власні національні стандарти та інтереси за кордоном;
- порушення правил режиму найбільшого сприяння (РНС);
- викривлення торгівлі шляхом субсидування окремих видів виробництва;
- зловживання дозволеними СОТ антидемпінговими засобами;
- прямі конфлікти між національними регуляторними нормами та відповідними нормами торговельного партнера;
- необґрунтовані міжнародні зазіхання і претензії.

Виходячи з юридичного трактування, цивілізовані міжнародні економічні санкції – це легальні інструменти індивідуального, колективного або глобального впливу у разі:

- виникнення загрози миру
- порушення миру або акту агресії, зокрема, економічної
- визнання факту загрози або протиправних (нерегламентованих) дій окремих суб'єктів підприємництва проти інших.

І незважаючи на те, що міжнародні економічні санкції є по суті примусовими заходами не тільки економічного спрямування, але й, у критичних ситуаціях, збройного характеру, головною метою їх застосування є припинення правопорушення; відновлення порушених прав; забезпечення відповідальності правопорушника. МЕС – тільки дозволені міжнародним правом – застосовуються суб'єктами міжнародного права у встановленій процесуальній формі і виключно у відповідь на правопорушення [5]. Втім практика міжнародних економічних відносин показує велике розмаїття санкційних інструментів, що обумовлене глибиною і агресивністю міжнародного економічного злочину і його актуальністю для глобалізованого економічного простору, інтенсивністю попередніх взаємовідносин між учасниками конфлікту, якістю їх соціокультурних пріоритетів тощо.

Застосування міжнародних економічних санкцій відбувається на різних рівнях: у межах мегарівня (глобальні санкції), макрорівня (міждержавні і регіональні санкції і обмеження), мезорівня (галузеві /секторальні санкції) та макрорівня (підприємницькі обмеження та конкурентні дії). Так, реакцією на приєднання Криму і ескалацію конфлікту на сході України стали численні антиросійські санкції з боку США, Євросоюзу, Канади, Японії, України, Австралії та деяких інших країн. Для початку вони заборонили в'їзд і пригрозили арештом майна ряду російських чиновників і близьких до Володимира Путіна бізнесменів, але коли ефекту не було, санкції швидко поширилися на цілі сектори російської економіки [7].

Вплив міжнародних економічних санкцій позначається на управлінській діяльності компаній, які мають реагувати на ситуацію, корегуючи управлінські інструменти в залежності від рівня, сфери та інтенсивності застосування тих чи інших санкцій. На сьогоднішній день можна виділити чотири основних санкційних ареалів, частину яких можна оцінити як сферу неконтрольованих заходів, тобто невідвласних волевиявленню менеджменту суб'єктів підприємництва, а частину – як сферу контрольованих інструментів, тобто таких, що можуть регулюватись компанією, викликати її активну протидію.

До обмежувальних інструментів в умовах ескалації міждержавних економічних конфліктів слід віднести наступні види міжнародних економічних санкцій, що застосовуються окремими державами або міжнародними організаціями: *заходи, спрямовані на обмеження інтересів іншої держави*

(реторсії): підвищення мит на товари; введення квот і ліцензій на торгівлю; встановлення обмежень на імпорт товарів; підвищення податкових платежів; націоналізація власності держави-порушника, її підприємств і громадян; і, найвищий рівень – політичні реторсії, тобто дипломатичні обмеження; *примусові заходи, спрямовані на обмеження прав іншої держави, що вчинила правопорушення (репресалії):* ембарго – заборона продавати товари, майно і технології на територію держави-порушника; бойкот – заборона купувати і ввозити на територію товари і майно, що походить з держави-порушника; заморожування авуарів (внесків) держави-порушника в банках, розташованих на своїй території; вилучення своїх внесків із банків держави-порушника; *політичні репресалії, які передбачають денонсацію або анулювання міжнародних договорів із державою-порушником; невизнання (відмова держави визнавати ситуації або дії, породжені неправомірними з погляду міжнародного права актами правопорушника).*

До останнього часу у світі розвивалась в цілому позитивна тенденція до скорочення кількості міжнародних економічних санкцій, що застосовувались в порядку самопомогі, самооборони, реторсії, репресалії, розірвання або призупинення дипломатичних чи консульських відносин на фоні зростання обсягів міжнародної торгівлі. Це можна визначити великим досягненням людської цивілізації, коли економічні і соціокультурні пріоритети стали домінуючим фактором світового розвитку [3].

Втім, останнім часом у світі створено серйозний прецедент економічного конфлікту, який має агресивне продовження у вигляді військової інтервенції, відчуження власності на окупованих територіях, соціокультурної навали та спекуляцій. Це призвело до ескалації напруження на локальному, регіональному, глобальному рівнях і створило підґрунтя для відновлення та інтенсифікації МЕС. Відповідним чином це вплинуло на розвиток підприємницької діяльності і перебудови механізмів управління бізнесом.

Особливості міжнародного бізнесу в умовах геополітичних протистоянь.

Дослідження, проведені з метою визначення мотивацій та переваг суб'єктів міжнародного підприємництва, виявили декілька цікавих наслідків:

1. Не зважаючи на те, що міжнародні економічні санкції переважно застосовуються до крупних бізнесів і цілих галузей (секторальні санкції), найбільше потерпають малі та середні підприємства. Приблизно 90% опитаних підприємців – представників локального – малого і середнього – бізнесу відчувають вплив санкцій.

2. Застосування санкцій, за визнанням більшості респондентів, посилив націоналістичні настрої у соціокультурному середовищі сторін санкційного процесу і, відповідно, етноцентричну орієнтацію виробництва і споживання.

3. Активізується поляризація політичних пріоритетів громадянського суспільства, що негативно позначається на мотивації споживчого вибору: на зміну раціональному розрахунку приходиться відчуття патріотизму.

Реструктуризація підприємництва в умовах міжнародних економічних конфронтацій та застосування санкцій проявляється у наступному:

- Реструктуризації світових товарних ринків: поява нових центрів.
- Нових можливостях виходу за зону конфлікту (поява нових ринків).
- Появі додаткових можливостей для постраждалої сторони:
 - *ресурсних (наприклад, реверс газу);*
 - *економічної підтримки: лояльність партнерів;*
 - *знищення традиційних обмежень: тарифних і нетарифних;*
 - *підтримка купівельної спроможності: допомога, кредити;*
 - *психологічна відкритість: визнання країни;*
 - *правова прозорість;*
 - *специфіки економік (країн) та їх взаємовідносин.*
- Посиленні рівня інтернаціоналізації як результат зниження монозалежності (енергетичної, збутової тощо).
- Уніфікація соціокультурних особливостей: протистояння цінностей окремих націй.
 - Інформаційні війни.
 - Агресивна "самоконкуренція" (підтримка "своєї" держави).
 - Нові якості лідерства: формування міжнародних конкурентних переваг в умовах активного економіко-політичного протистояння.

Фактично мова йде про вирішення протиріччя між потенціалом розвитку систем маркетингового управління в умовах ринкових механізмів міжнародних економічних відносин і можливостями реального використання технологій маркетингового управління в умовах застосування санкцій, які породжують низку протиріч від торговельних неузгодженостей до торгових війн, а також військових конфліктів.

Загострення міждержавних конфліктів викликає зниження лояльності споживачів, відмови з боку постачальників та посередників, активізація конкурентів, реструктуризація ринку, а також, активізацію пошуку нових форм маркетингової діяльності і конкурентної поведінки (рис.1).

Специфічними завданнями міжнародного маркетингу в умовах міжнародних торговельних суперечок є:

- виявити особливості і пріоритети нових мотивацій сторін конфлікту;
- оцінити контрольовані і неконтрольовані фактори відновлення лояльності і активізації співробітництва (SWOT, PEST ...);
- визначити умови стабілізації маркетингової діяльності на засадах багатоваріантності управлінських рішень;
- врахувати очікувані та неочікувані позитивні і негативні наслідки застосування санкцій для всіх учасників процесу.

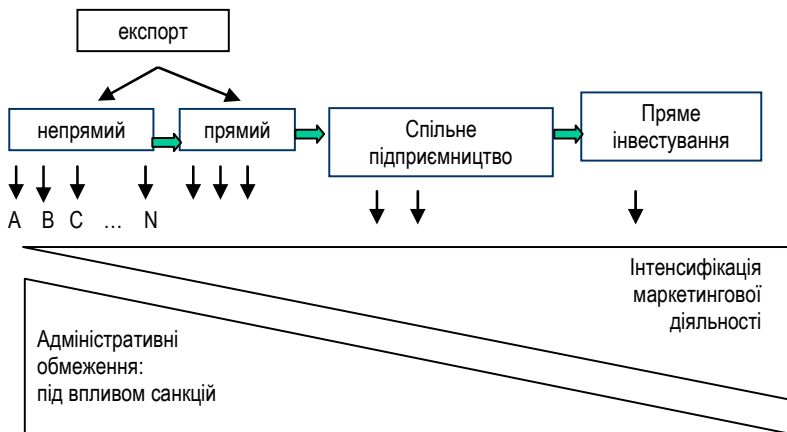


Рис. 1. Ускладнення маркетингових процедур в умовах міжнародних економічних санкцій

Залежно від інтенсивності МЕС можна виділити декілька видів ринкових стратегій, вживаних в системі управління міжнародним маркетингом в умовах адміністративних впливів:

- завоювання звільненої частки ринку або експансія нових ринків /сегментів;
- активізації інноваційного розвитку;
- поглиблення диференціації продукції;
- диверсифікація діяльності компанії;
- зниження витрат виробництва за рахунок доступу до відносно дешевих факторів виробництва;
- очікування "кращих часів";
- індивідуалізації споживача.

Отже, в умовах міжнародних економічних конфліктів і застосування санкцій відбувається ускладнення маркетингових процедур, зокрема, за рахунок збільшення кількості пошукових інструментів з метою посилення інтенсивності реагування на динаміку ринкової ситуації, розширення сфер маркетингового впливу за межі традиційної маркетингової діяльності, переходу до більш активних механізмів маркетингового впливу на власне підприємництво.

Висновки. Сучасний розвиток міжнародних економічних відносин характеризується сплеском міжнаціональних протиріч різного рівня інтенсивності, якості та ареалу охоплення. Причиною виникнення таких конфліктів є економічні претензії та соціокультурні розбіжності, що накопичуються у світі і провокують економічну і військову агресію одних учасників міжнародної суперечки до іншого. В цих умовах зміст управлінської орієнтації в процесі інтернаціоналізації

ринку може трансформуватись в залежності від конкретних політико-правових, економічних та соціально-культурних викликів. А суть трансформацій полягає у створенні системи протидії зростаючій агресивності міжнародного економічного середовища і створенні умов мирного і ефективного співіснування економічних систем в цілому, та окремих їх суб'єктів зокрема.

Література

1. Claudia Louati and Alexander Whalen, "EU-US trade relations: towards a free trade agreement?", *Nouvelle Europe* [en ligne], Monday 5 November 2012, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1562>, displayed on 16 January 2015.
2. Geoff Riley. Protectionism & Barriers to Trade. – 2012. – 23 September. – <http://tutor2u.net/economics/revision-notes/a2-macro-protectionism.html>
3. Gordeeva Tamara. International trade disputes in modern regulatory paradigm / *International economic policy*. – 2013. – № 2 (19) – P. 96-118.
4. Johnson Michael D.C. US-EU Trade Disputes: Their causes, resolution and prevention, European University Institute, The Robert Schuman Centre for Advanced Studies, <<http://www.iue.it/RSCAS/Research/Transatlantic/Johnson.pdf>>, accessed 27 May 2009.
5. Баймуратов М.О. Міжнародне публічне право Підручник. Харків. Одіссей, 2008. – 704 с.
6. Виктория Панова. Современные западные исследования международного конфликта. / *Международные процессы. Журнал теории международных отношений и мировой политики*. – 2014. – Том 12. Глобальная политика и информационная война. – № 1-2 (36-37). – Январь-март, апрель-июнь, 2014.м – <http://www.intertrends.ru/seven/005.htm>
7. Война санкцій / РБК. Политика. – 01.05.2014. – [http://top.rbc.ru/story/5422bb83cbb20f63f25fb481#xtor=AL-\[internal_traffic\]-\[top.rbc.ru\]-\[547eda39cbb20f1beccef01a\]-\[subject\]](http://top.rbc.ru/story/5422bb83cbb20f63f25fb481#xtor=AL-[internal_traffic]-[top.rbc.ru]-[547eda39cbb20f1beccef01a]-[subject])

References

1. Claudia Louati and Alexander Whalen, "EU-US trade relations: towards a free trade agreement?", *Nouvelle Europe* [en ligne], November 5, 2012, [Electron resource] . – Mode of access: <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1562>, displayed on 16 January 2015.
2. Geoff Riley. Protectionism & Barriers to Trade. – 2012. – 23 September. – [Electron resource] . – Mode of access : <http://tutor2u.net/economics/revision-notes/a2-macro-protectionism.html>
3. Gordeeva Tamara. International trade disputes in modern regulatory paradigm / *International economic policy*. – 2013. – № 2 (19) – P. 96-118.
4. Johnson Michael D.C. US-EU Trade Disputes: Their causes, resolution and prevention, European University Institute, The Robert Schuman Centre for Advanced. – [Electron resource] . – Mode of access: Studies, <<http://www.iue.it/RSCAS/Research/Transatlantic/Johnson.pdf>>, accessed 27 May 2009.
5. Vaimuratov M,O. Міжнародне публічне право Підручник. Харків. Одіссей, 2008. – 704 с.
6. Panova Victoria. The contemporary Western study of international conflict. – *International Trends. Journal of International Relations Theory and World Politics*. – 2014. – Vol. 12, № 1-2 (36-37), January-June. – [Electron resource] . – Mode of access: <http://www.intertrends.ru/seven/005.htm/>

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2015. – № 1(30)

7. The War of sanctions / RBK. Politics. – 01.05.2014. – [Electron resource] . – Mode of access : [http://top.rbc.ru/story/5422bb83cbb20f63f25fb481#xtor=AL-\[internal_traffic\]--\[top.rbc.ru\]-\[547eda39cbb20f1beccef01a\]-\[subject\]](http://top.rbc.ru/story/5422bb83cbb20f63f25fb481#xtor=AL-[internal_traffic]--[top.rbc.ru]-[547eda39cbb20f1beccef01a]-[subject])

О.Л. Канищенко, д-р экон. наук, проф.,
КНУ имени Тараса Шевченко

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ НЕСТАБИЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ

Выделены особенности осуществления управленческой деятельности компаний в условиях усиления геополитических противостояний, применения международных экономических санкций, активизации формальных и неформальных идеологических влияний и обострение социокультурных противоречий в системе международного экономического сотрудничества.

Ключевые слова: управление бизнесом, международный маркетинг, международные экономические санкции, международные торговые конфликты, социокультурные противоречия, экономическая самоидентификация, торговая война.

O.L. Kanishchenko, Ph.D., Professor,
Taras Shevchenko National University of Kiev

THE ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE INCREASING INSTABILITY OF INTERNATIONAL MARKET ENVIRONMENT

The article highlights the companies' management peculiarities under the increasing geopolitical confrontations, the use of international economic sanctions, and intensification of formal and informal ideological influences and worsening of socio-cultural contradictions in the system of international economic cooperation. Changes in business activity, in particular, restructuring of global markets and emergence of new centers, appearance of new possibilities to go out of the conflict zone and new markets opening, opening the additional abilities for victims like resources, economic support, partners' loyalty, destruction of traditional tariff and non-tariff restrictions, support in purchasing power assistance, loans, psychological openness, recognition of the country, legal transparency etc are analyzed. The main problem of research is in solving the problem of contradiction between the development potential of marketing management and opportunities for real use of marketing management technologies under sanctions, which redound a lot of contradictions in trade beginning from the trade disputes an finishing with trade wars and military conflicts.

Key words: *business management, international marketing, international economic sanctions, international trade disputes, social and cultural contradictions, economic identity, trade war.*