

Університет «КРОК»

В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов

Бізнес-стратегії європейських компаній

Навчальний посібник

Київ
2018

УДК 339/9/338(477)

Р 66

*Рекомендовано до друку Вченою радою
вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол № 5 від 29.03.2018 року*

Рецензенти:

Соловійов В.П., доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної установи «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»,

Якубенко В.Д., доктор економічних наук, професор, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І.

Р 66 Бізнес-стратегії європейських компаній / навчальний посібник // Під загальною ред. В.В. Рокочої. – Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. – 312 с.

ISBN 978-966-170-011

В підручнику висвітлено основоположні проблеми організації та ведення бізнес-стратегії європейських компаній. Розкрито сутність ведення міжнародного бізнесу та його значення для розвитку національних економік, розглянуто конкретні форми ведення міжнародної торгівлі, класичні і сучасні інструменти її здійснення. Особливість викладання матеріалу – прикладний характер. Кожен розділ підручника доповнений завданнями для самостійної та / або індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти.

Підручник розрахований на студентів спеціальностей «міжнародні економічні відносини» та «міжнародна економіка», а також спеціалістів з міжнародних економічних відносин.

Зміст

Вступ6

Тема 1. Міжнародний бізнес як напрям діяльності компаній

1.1. Поняття міжнародного бізнесу та його еволюція	9
1.2. Особливості міжнародної бізнесової діяльності в умовах глобалізації.....	13
1.3. Види середовища міжнародного бізнесу.....	17
1.4. Стратегічні пріоритети міжнародного бізнесу.....	19
1.5. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі, їх попередження й усунення.....	26

Тема 2. Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу та вибір ними зарубіжного ринку

2.1. Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу	29
2.2. Концепція підприємства як відкритої системи	35
2.3. Загальні підходи до вибору підприємством зарубіжного ринку .	41
2.4. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур.....	46

Тема 3. Конкурентна боротьба на міжнародному ринку за стратегічні переваги

3.1. Суть економічної конкуренції.....	51
3.2. Конкурентна стратегія бізнес-структури на світовому ринку	53
3.3. Процес стратегічного планування в бізнес-компанії	63

Тема 4. Організаційно-правові особливості міжнародного бізнесу в Європі

4.1. Організаційно-управлінська модель міжнародного бізнесу в Європі.....	71
4.2. Загальні контури корпоративного права у Європейському Союзі	81
4.3. Основні механізми регулювання корпоративного права ЄС	101
4.4. Способи утворення європейських бізнес-компаній	109

Тема 5. Базові стратегії розвитку бізнесу європейських компаній

5.1. Еталонні стратегії розвитку ринкового бізнесу	125
5.2. Вибір стратегії компанії	131
5.3. Якісні оцінки стратегічного потенціалу компанії.....	137
<i>Додатки до теми 5</i>	140

Тема 6. Транскорпоративні структури як особлива форма організації європейського бізнесу

6.1. Основні тенденції в транснаціоналізації європейського бізнесу.....	145
6.2. Типи та форми інтеграції європейських корпорацій, їх організаційні структури	155
6.3. Компанія «Адідас» як практичне втілення транснаціонального європейського бізнесу	164

Тема 7. Міжнародне корпоративне співробітництво в стратегіях розвитку європейських бізнес-структур

7.1. Міжнародне корпоративне співробітництво як цільова установка сучасних європейських бізнес-стратегій	172
7.2. Міжнародне корпоративне співробітництво як інструмент конкурентної стратегії компанії	177
7.3. Сильні та слабкі сторони міжнародних корпоративних об'єднань як інструмента стратегій розвитку.....	180
7.4. Nestlé SA – швейцарська корпорація, найбільший у Європі виробник харчових продуктів	187

Тема 8. Фінансовий ринок у стратегіях європейських компаній

8.1. Європейське фінансове середовище країн як сфера реалізації стратегічних інтересів міжнародних компаній.....	199
8.2. Регіональні інституційно-фінансові утворення інтеграційного комплексу Європейського Союзу	208
8.3. Висококонвергентні інтегровані фінансові посередники як умова розвитку європейських бізнес-структур	219
8.4. Особливості стратегії французької фінансової групи Credit Agricole Group як одного з найбільших європейських фінансових посередників	223

Тема 9. Міжнародні валютні відносини та валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в стратегіях європейських компаній

9.1. Міжнародні валютні ринки та валютні операції.....	233
9.2. Поява криптовалюти і можливі зміни у засобах валютного обміну	244
9.3. Централізація банківського регулювання в зоні євро Європейського Союзу.....	249
9.4. Управління валютними грошовими потоками європейських компаній	255

Тема 10. Інноваційно-орієнтовані стратегії європейських компаній у формуванні бізнес-середовища

10.1. Інноваційна система в економіці інтеграційного об'єднання та її функції	262
10.2. Формування інноваційної системи Європейського Союзу	270
10.3. Подальший розвиток інноваційної системи Європейського Союзу	277
10.4. Стратегічні орієнтації європейських компаній в оновленні виробничої системи на інноваційній основі (<i>на прикладі діяльності німецької автомобільної компанії «BMW»</i>)	282
Демонстраційні додатки загально оглядового характеру	291
Завдання до заліку з дисципліни «Бізнес-стратегії європейських компаній»	294
Рекомендована література.....	303

Вступ

Однією з особливостей ХХІ сторіччя є зростаюча економічна взаємозалежність країн, яка стала наслідком розвитку процесів глобалізації, регіоналізації й диверсифікації товарних, фінансових, інвестиційних та інших ринків. Нові процеси у світовій економіці поставили і нові вимоги до організації зовнішньоекономічної діяльності компаній. Нині проблема ведення зовнішньоекономічної діяльності є найскладнішою для товаровиробників усіх країн, і не тільки з точки зору умов торгівлі, а й через постійно оновлювані «правила гри» на світовому ринку. Чи не найбільшою мірою це торкнулося європейських компаній, які ще з кінця 40-х років ХХ сторіччя демонстрували економічну взаємозалежність і взаємодоповнюваність. Україна, яка прагне стати членом Європейської спільноти, веде активну роботу по адаптації до нового економічного середовища, інтеграція в нього розглядається нею як стратегічний орієнтир розвитку національної економіки.

Навчальна дисципліна «Бізнес-стратегії європейських компаній» є обов'язковою дисципліною навчального плану магістерської підготовки спеціальності «міжнародні економічні відносини» для освітньої програми «Бізнес у Європейському Союзі». Основні теми програми цієї дисципліни присвячені проблемам розвитку міжнародного бізнесу, вибору стратегій європейських компаній як складової міжнародної бізнес-діяльності, видам компаній та операцій у європейському бізнесі, управлінню зовнішньоекономічною діяльністю компаній, питанням конкуренції на світовому та європейському ринках. Доцільність вивчення матеріалу цього курсу обумовлена особливостями сучасного стану світового економічного розвитку. Європейський бізнес, провідною формою реалізації якого є проведення комерційних операцій, становить нині один з найважливіших елементів міжнародних економічних відносин. У цьому зв'язку виникає необхідність в глибоких знаннях ре-

альних економічних процесів, які відбуваються у світовій системі господарювання, в тому числі і на рівні окремих фірм, конкретних форм і методів внутрішньо фірмового управління виробничо-збутової діяльності фірм. Широкий вихід компаній на зовнішні ринки може бути ефективним, якщо спеціалісти в зовнішньоекономічній сфері володіють теорією і практикою здійснення міжнародних комерційних угод з врахуванням особливостей конкретних ринків і змін ринкової кон'юнктури.

Мета вивчення навчальної дисципліни є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань щодо сучасних закономірностей і тенденцій розвитку європейського бізнесу.

Завдання вивчення навчальної дисципліни – послідовне та цілеспрямоване формування у студентів знань про сучасні тенденції формування стратегій розвитку європейських бізнес-структур.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки фахівців. Вивчення курсу базується на матеріалі нормативних дисциплін бакалаврського рівня освіти: основи економічної науки, мікроекономіка, макроекономіка, економіка підприємств, регіональна економіка, фінанси, менеджмент, міжнародна економіка.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні

знати:

- теоретичні основи ділової поведінки європейських компаній;
- особливості поводження європейських компаній в українському ринковому просторі;
- принципи формування ділової поведінки європейських компаній при виході в зовнішнє ринкове середовище;
- чинники, що визначають особливості ділової поведінки європейських компаній;
- основні стратегії бізнес-розвитку, використовувані європейськими компаніями;

- сутність і структуру системи стратегій на європейських ринках;

уміти:

- системно аналізувати ділову поведінку європейських компаній у внутрішньому та у зовнішньому європейському середовищі;

- розробляти стратегії виходу українських компаній на європейські ринки, що відповідають рамковим умовам функціонування європейського економічного простору;

- складати стратегії адаптації українських компаній до умов присутності європейських компаній в українському ринковому просторі;

- розробляти стратегії бізнес-розвитку українських компаній відповідно до вимог зони вільної торгівлі «Україна – ЄС».

Предметом навчальної дисципліни є процеси формування та розвитку міжнародних стратегій на європейських ринках.

Компетентності, які потрібно розвинути в перебігу вивчення курсу:

- здатність аналізувати моделі ділової поведінки європейських компаній в європейському та позаєвропейському ринковому просторі;

- здатність оцінювати масштаби діяльності європейських фірм та їх позиції на світових та європейських ринках;

- здатність застосовувати кумулятивні знання, науково-технічні досягнення, інформаційні технології для осягнення сутності феномену стратегічного планування та особливостей його реалізації європейськими бізнес-структурами;

- здатність визначати і оцінювати стратегії бізнес-розвитку українських компаній та їх відповідність рамковим умовам європейського економічного простору.

Тема 1

Міжнародний бізнес як напрям діяльності компаній

- 1.1. Поняття міжнародного бізнесу та його еволюція
- 1.2. Особливості міжнародної бізнесової діяльності в умовах глобалізації
- 1.3. Види середовища міжнародного бізнесу
- 1.4. Стратегічні пріоритети міжнародного бізнесу
- 1.5. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі, їх попередження й усунення

Мета вивчення теми: (а) розуміння теоретичних положень щодо міжнародного бізнесу та його стратегічних пріоритетів; (б) визначення концептуальної сутності та практичної значимості процесу міжнародної бізнесової діяльності.

1.1. Поняття міжнародного бізнесу та його еволюція

Міжнародний бізнес є різновидом міжнародної економічної діяльності, яка носить комерційний характер і являє собою будь-які господарські операції, що проводяться суб'єктами (резидентами) однієї країни на митній території інших країн з метою одержання прибутку шляхом формування ланцюжка створення цінностей (вартостей) та отримання конкурентних переваг у міжнародному просторі. Його становлення і розвиток мають довгу історію. Теорія міжнародних економічних відносин подає різні підходи до їх періодизації, проте найчастіше вона відтворює процес еволюціонування, що був запропонований американським дослідником Р. Робінсоном, за яким історичний розвиток міжнародного бізнесу за останні п'ять сто-

літь пройшов п'ять ер-періодів: (1) комерції, (2) експансії, (3) концесій, (4) національних держав, (5) глобалізації. Ці ери з еволюційними ознаками представлено на рис. 1.1.

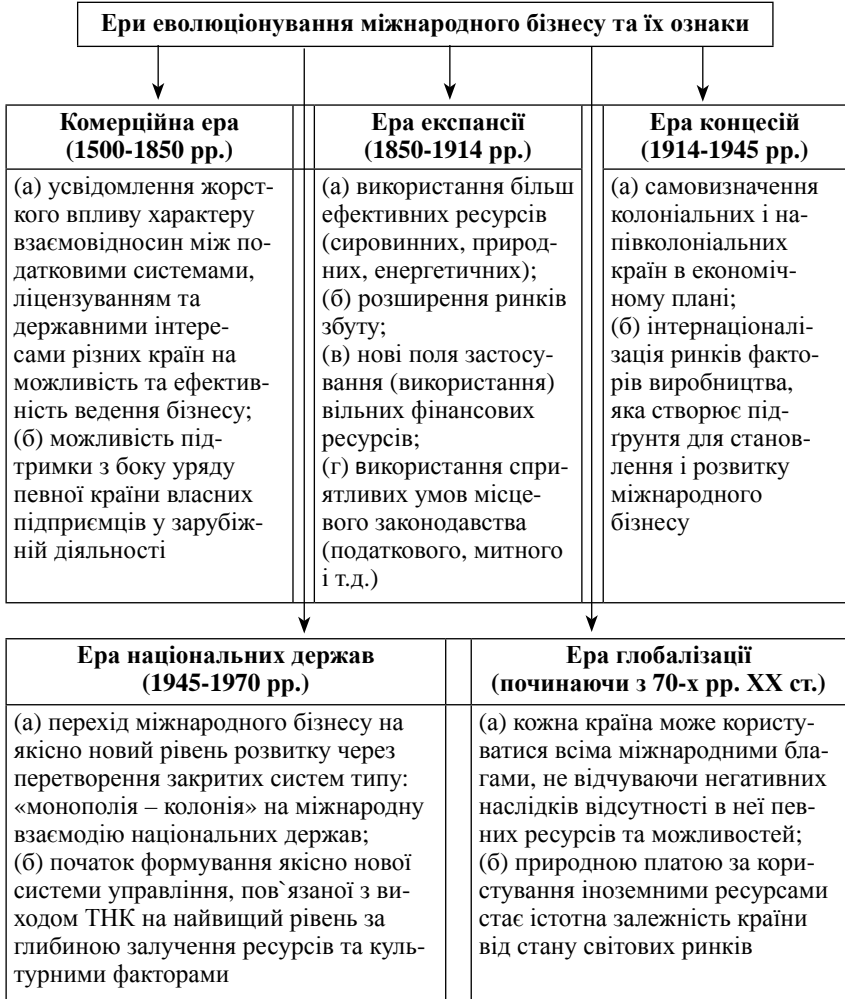


Рис. 1.1. Періодизація еволюціонування міжнародного бізнесу

Виходячи з того, що того або іншого суб'єкта господарської діяльності, цікавить не стільки власне прибуток, скільки стабілізація або збільшення його маси (обсягу) та

норми, тобто підвищення рентабельності (ефективності) загального бізнесу, то важливо знати чинники, що спонукають підприємців до розширення масштабів своєї діяльності за національні межі і викликають становлення нового виду діяльності – міжнародного бізнесу. Основні причини формування і розвитку міжнародного бізнесу можна об'єднати у дві групи: причини, що визначають *необхідність* його виникнення, та причини, що обумовлюють *можливість* його здійснення.

До причин, що визначають *необхідність виникнення* міжнародного бізнесу, належать:

- ◆ загострення конкуренції на внутрішніх ринках, яке пов'язане зі збільшенням кількості підприємців та обмеженістю платоспроможного попиту;

- ◆ відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т.д.);

- ◆ обмеженість економічних ресурсів у національному господарстві, у т.ч. природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових;

- ◆ недосконалість національних законодавчих систем, що регулюють приватне підприємництво;

- ◆ нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.

Причини, що обумовлюють *можливість ведення* міжнародного бізнесу, складаються з:

- ◆ постійний розвиток виробничих сил, НТП, у т.ч. в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т.д.);

- ◆ формування великих корпорацій, банків, що володіють надвеликими виробничими, комерційними, науково-технічними та фінансовими ресурсами;

- ◆ лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування «*відкритої економіки*» в більшості країн світу.

Мета розвитку бізнесу як міжнародного *обумовлює систему способів свого досягнення*. На різних етапах зрілості міжнародного бізнесу ця система має свої особливості.

Історично в розвитку міжнародного бізнесу виділяється три основні етапи, які засвідчують той чи інший ступінь зрілості міжнародного підприємництва. Відповідно до них можна виділити і способи досягнення міжнародними бізнесовими структурами мети розвитку. *Перший етап* зрілості засвідчує розвиток і досягнення певного рівня *експортно-імпоротної діяльності приватної компанії*. Способами досягнення мети в цей час є:

- ◆ розширення ринків збуту;
- ◆ придбання ресурсів за національними кордонами;
- ◆ міжнародна диверсифікація джерел постачання і збуту.

Другий етап пов'язаний із створенням системи *міжнародного руху фінансових ресурсів* (капіталу в різних формах, іноземної валюти, цінних паперів). Способами досягнення мети розвитку міжнародного бізнесу стають:

- ◆ участь у закордонному інвестуванні;
- ◆ придбання фінансових ресурсів на міжнародному ринку;
- ◆ міжнародна диверсифікація джерел фінансування підприємницької діяльності.

Ознакою третього етапу є інтенсифікація процесу міжнародної підприємницької діяльності. Основними способами досягнення мети на цьому етапі є:

- ◆ перенесення частини виробничого бізнесу за кордон;
- ◆ географічне розширення виробничого простору;
- ◆ формування закордонного сектора.

Як критерій періодизації розвитку міжнародного бізнесу може бути використаний і *об'єкт (сфера) міжнародної підприємницької або зовнішньоекономічної діяльності*. В історії розвитку міжнародного бізнесу виділяються *три основних об'єкти економічної інтернаціоналізації* та розвитку міжнародного бізнесу:

- ✓ сфера обміну результатами виробництва або міжнародна торгівля (світові ринки товарів);
- ✓ сфера обміну факторами виробництва (світові ринки капіталів, праці, технологій);

✓ сфера власне процесу виробництва.

Обидві класифікації тісно пов'язані між собою: кожний рівень зрілості міжнародного бізнесу супроводжується появою і домінуванням певного об'єкта, а кожен об'єкт означає формування того чи іншого конкретного міжнародного бізнес-середовища з відповідним ступенем зрілості.

Таким чином, еволюційний розвиток міжнародного бізнесу означає появу нового бізнес-середовища з притаманними йому об'єктами.

1.2. Особливості міжнародної бізнесової діяльності в умовах глобалізації

У сучасних умовах міжнародна бізнесова діяльність набуває нових якісних характеристик. Їх поява є наслідком і, в свою чергу, чинником змін у міжнародних виробничих відносинах, які породжені переходом людства до нових типів суспільного споживання та способу життя. Останні характеризуються змінами цінностей і споживацьких уподобань на користь освіти, інформаційних послуг, якісного споживання, здорового оточуючого середовища.

Зміни в економіці мають глобальний характер, який є об'єктивно обумовленим. Вони сталися внаслідок насамперед (а) революції в інформаційних та виробничих технологіях, (б) економічної революції, яка спричинила глобалізацію світових ринків, глобальну транс націоналізацію та посилила регіоналізацію, надавши їй них міжконтинентальних форм, (в) налагодження горизонтальних (мережевих) зв'язків у світових економічних структурах, (г) локалізації, яка супроводжується ствердженням націоналізму, в тому числі економічного, (д) тріумфу ліберальної демократії, (е) поляризації країн за техноекономічними та етнокультурним принципами. Їх закономірним результатом стала глобальна інтеграція у формі економічної транс націоналізації з масштабним охопленням усєї міжнародної бізнесової діяльності. Технологічне підґрунтя економічної транснаціоналізації закладає новий технологічний уклад,

що перебуває у стадії формування. Ключовими напрямками його становлення у виробничій сфері є біотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані швидкісні транспортні системи, а й сфері споживання – інформаційні, освітні та медичні послуги.

Глобальна інтеграція в міжнародному бізнесі розвивається під впливом дії системи чинників, які отримали назву «тиск щодо глобалізації». В цій системі виділяються дві складові: (1) підсистема чинників, що сприяють розширенню бізнесу, та (2) підсистема чинників, пов'язаних зі специфікою галузі.

Підсистема чинників, що сприяють розширенню бізнесу, включає в себе такі елементи, як: лібералізм у зовнішньоторговельній політиці країни, глобалізм ринків фінансових послуг та капіталу, високий рівень комунікаційних технологій у світовій економіці.

Лібералізм у зовнішньоторговельній політиці країни спрямований на формування відкритих товарних ринків шляхом усунення обмежень у зовнішній торгівлі країни. Поступове усунення тарифних та нетарифних бар'єрів протягом останніх 50 років значно зменшило економічну роль держав, пропонуючи компаніям «мислити глобально», тобто міжнародними параметрами.

Глобалізм ринків фінансових послуг та капіталу. Глобалізація фінансових послуг та ринків капіталів сприяє цілям багатьох компаній щодо глобальної інтеграції своєї діяльності. За сучасних умов будь-яка компанія може позичити фінансові ресурси у транснаціональному банку, у закордонних венчурних власників капіталу та через мережу Інтернет. Сучасні фінансові технології дозволяють отримувати доступ до необхідних ресурсів 24 години на добу, 365 днів на рік, незалежно від місця розташування компанії.

Високий рівень комунікаційних технологій у світовій економіці. Доступність великих он-лайнних баз даних, домашніх систем електронної пошти, а також Інтернету

значно підвищує можливості компаній в управлінні міжнародними операціями. Міжнародні корпорації широко використовують комунікаційні можливості особливо тоді, коли вони націлені на збільшення ефекту розміщення. Наприклад, розробка нових видів продуктів, іноді навіть таких складних, як літаки, може здійснюватися спільно двома конструкторськими бюро, що знаходяться в різних частинах світу – сучасна технологія передачі даних це дозволяє. Або величезні банки даних, якими володіє головна компанія у Нью-Йорку, можуть передаватися для обробки до Ірландії, де рівень заробітної плати аналітиків та програмістів нижчий.

Підсистема чинників, пов'язаних зі специфікою галузі, містить в собі такі елементи, як: універсальні потреби споживачів, глобальні споживачі, глобальні конкуренти, інтенсивність інвестицій, цінові коливання. Найбільш активні з них – універсальні потреби споживачів, глобальні споживачі, глобальні конкуренти.

Універсальні потреби споживачів. Завдяки стрімкому розвитку телебачення, кіно, радіо, друкованих видань, телефонії та Інтернету інформація стає доступною для все більшого числа споживачів у всьому світі. Люди на всіх континентах формують свої уподобання відповідно до пропозиції споживчих продуктів провідних торгових марок: від телевізорів, відеокамер, мобільних телефонів до засобів гігієни та харчових продуктів. Невипадково, що в економічній теорії панував вислів «пропозиція формує попит», який нині трансформувався у формулу «реклама формує попит». Сучасна реклама вже перестала бути просто засобом для просування товару на ринок, вона поступово набуває статусу законодавця моди, а рекламомейкери стають майже діячами культури. Реклама задає моду на стиль життя, примушує посміхатися чи бентежить, і в будь-якому випадку не проходить непоміченою. В якому б вигляді вона не надавалася (за допомогою телебачення, бігбордів, електронної пошти чи модних журналів), результат один – споживачі у всьому світі починають потре-

бувати певних продуктів, а це означає, що потреби стають універсальними.

Глобальні споживачі. Поряд з ринками товарів споживчого призначення, міжнародні корпорації активно представлені на ринках інвестиційних товарів. Особливість їх функціонування полягає в тому, що великі компанії реалізують свою продукцію, як правило, одна одній. Наприклад, Дженерал Моторз не виробляє самостійно всі деталі для своїх автомобілів, окремі частини вона закуповує у інших виробників. Щоб стати постачальником Дженерал Моторз, компанія має відповідати глобальним стандартам якості, характеристик та ціни. Постачальником приладових дощок та внутрішніх автомобільних панелей для Дженерал Моторз стала нідерландська Pricse, основне виробництво якої розташоване в штаті Мічиган. Взаємовідносини двох компаній настільки тісні, що коли Дженерал Моторз вирішила розпочати виробництво в Латинській Америці, Pricse довелося розмістити свої виробничі потужності у Бразилії.

Глобальні конкуренти. Поряд з перевагами, що приносить глобальна інтеграція, виникають і додаткові небезпеки у вигляді глобальної конкуренції, яка вимагає від фірми більших зусиль, ніж в умовах національної конкуренції.

Системна дія розглянутих чинників окреслює особливості міжнародного бізнесу, які формуються в умовах глобального розвитку світової економіки:

- в систему міжнародного бізнесу в більшій або меншій мірі втягнуті всі країни і регіони світу;
- міжнародний бізнес набуває глобального характеру, спостерігається його широка географічна і галузева диверсифікованість: міжнародні компанії ведуть свій бізнес у багатьох країнах і галузях;
- розглянуті об'єкти міжнародного бізнесу є сферами міжнародної підприємницької діяльності приватних компаній, головним об'єктом є транснаціоналізація власне процесу виробництва;

➤ головними суб'єктами міжнародної підприємницької діяльності виступають міжнародні корпорації насамперед транснаціональні корпорації (ТНК);

➤ масштаби міжнародного бізнесу і темпи його розвитку змінюються згідно тенденції сталого зростання. Дію тенденції засвідчують порівняльні дані – питома вага транснаціонального бізнесу в загальній підприємницькій діяльності приватних компаній або індекс транснаціоналізації.

1.3. Види середовища міжнародного бізнесу

Середовище міжнародного бізнесу являє собою сукупність факторів соціального, економічного, технічного, правового, екологічного, культурного, психічного, організаційного, інноваційного, інформаційного, політичного та будь-якого іншого характеру. В економічній науці розрізняють (а) зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу), (б) проміжнє середовище (або «середовище завдань»), (в) внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив (табл. 1.1).

Проміжнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати шляхом встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Всі види середовища міжнародного бізнесу тісно пов'язані між собою. Зовнішнє середовище як макросередовище бізнес-діяльності описує певні рамкові умови функціонування бізнес-структур, в які має вписатися внутрішнє середовище (мікросередовище), запропонувавши кор-

Таблиця 1.1

Групи факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Фактори
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • темпи інфляції та дефляції; • рівень зайнятості населення; • поточний розрахунковий баланс; • стабільність курсу ринкової одиниці; • відсоткові ставки за кредитами; • тарифи на транспортні послуги за енергоресурси; • валютні курси
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • митна політика; • антимонопольна політика; • розподіл повноважень державних та регіональних органів влади; • жорстокість державного регулювання економіки, пільги і вільні економічні зони; • інвестиційна політика держави; • політика приватизації; • політика сприяння розвитку певних галузей господарювання та галузей економіки в країні
Міжнародні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • можливості та обмеження, що обумовлені діяльністю міжнародних та регіональних організацій; • специфічні стандарти якості продукції у певних країнах; • можливості та обмеження, що обумовлені економічним станом держав світу та СНД; • зміни валютного курсу і політичних рішень держав, які можна вирішувати у ролі інвестиційних об'єктів або ринків; • зарубіжні стратегії захисту або поширення компаній чи галузей
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • соціальна напруженість в суспільстві; • рівень пропозиції на ринку робочої сили; • імідж компанії в суспільстві; • рух та захист прав споживачів; • активність професійних спілок по захисту прав працівників; • умови життя різних соціальних груп
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> • форми та типи ринку у цільовій сфері діяльності; • життєвий цикл попиту на продукти; • ціни на фактори виробництва; • динаміка попиту та пропозиції; • розвиток ринкової інфраструктури; • стан конкуренції; • тип ринку

Продовження табл. 1.1

Фактори конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • суперництво, якими мотивами керуються конкуренти: індивідуалізм, суперництво або агресія; • можливі відповідні дії з боку конкурентів; • сторони діяльності, які визначають рефлексивні події конкурентів; • можливі напрямки кооперування; • задовільність конкурентів своїм станом; • тип конкурентної боротьби; • уразливість конкурента
Виробничо-технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • стан виробництва на зовнішніх дільницях технологічних ланцюгів; • можливості нових технологічних розробок; • рівень технології конкурентів; • темпи оновлення технології в галузі; • стан зовнішніх ланок системи розвитку технології; • рівень захищеності технології патентами, ліцензіями і т. ін.

поративну стратегію, політику, систему управління, які вкладаються в параметри, що диктуються макросередовищем. Проміжне середовище є операційним середовищем. В ньому завдяки комунікативним діям бізнес-структур встановлюються зв'язки з клієнтами, посередниками, постачальниками, конкурентами, зацікавленими групами, мас-медіа тощо. Завдяки цьому середовищу досягається узгодження інтересів суб'єктів ринкового простору.

1.4. Стратегічні пріоритети міжнародного бізнесу

В економічній літературі виділяється декілька підходів щодо обґрунтування стратегічного вибору діяльності підприємства. За основу беруться основні характеристики видів базових та альтернативних стратегій (табл. 1.2, рис. 1.2), типові ситуації (табл. 1.3) та типові стратегії (табл. 1.4), на підставі чого проводиться стратегічний аналіз, і робиться остаточний вибір конкретних стратегій розвитку.

Таблиця 1.2

Характеристика видів базової та альтернативних стратегій

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні Альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Об'єм продажу. 2. Дохід. 3. Частка ринку. 4. Швидкість зростання.	Інтенсифікація ринку: просування на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. Міжфірмове співробітництво та кооперація. Зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на об'єм продажу. 2. Дохід на активи. 3. Дохід на акції. 4. Швидкість поживлення.	Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення. Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. Забезпечення сталості: селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	1. Критичний аналіз: • продуктів та ринків; • фінансового стану; • управління	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основні ринки тощо. Перебудова системи управління. Фінансова перебудова.

Обираючи стратегію свого розвитку, бізнес-структура виходить з наявних на той чи інший час ключових чинників її діяльності. Їх основу формують: (а) цілі бізнес-структури, (б) пріоритети керівництва, (в) розмір компанії та її конкурентні переваги, фінансові ресурси та зобов'язання, (г) стадія життєвого циклу, на якому перебуває компанія та особливості виробництва й реалізації продукції на цій стадії, (д) привабливість ринку та його стан, а також позиція компанії на ньому; (е) стратегічний потенціал компанії та стратегії її конкурентів, (ж) витрати компанії на виробництво та збут продукції, (з) кваліфікація працівників, (к) ступінь залежності компанії від зовнішнього середовища; (л) фактор часу тощо. У своїй

Тема 1. Міжнародний бізнес як напрям діяльності компаній

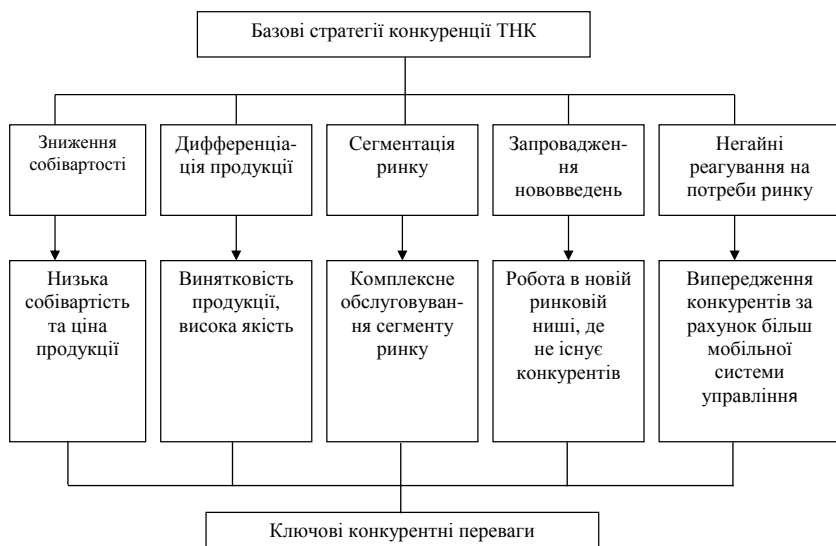


Рис. 1.2. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги [5, 64]

Таблиця 1.3

Типові стратегії розвитку бізнес-структур

№	Назва стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність дистрибуторської мережі або встановлення повного контролю над нею
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність або під повний контроль
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
4	Захоплення розвитку	Прагнення збільшити частку свого прибутку на традиційних ринках
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок у нових географічних районах
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
7	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, що збігаються з профілем організації
8	Конгломератна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, що не збігаються з традиційним профілем організації

Продовження табл. 1.3

9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт за спеціальним проектом
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації

Таблиця 1.4

Типові ситуації для вибору бізнес-структурами стратегій розвитку

№	Назва стратегії	Типова ситуація
1	Пряма інтеграція	Можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг у конкурентній боротьбі; організація конкурує у галузі, що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту; стабільність виробництва особливо ціна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачати потреби ринку)
2	Зворотна інтеграція	Постачальники організації дорогі, незговірливі або слабкі; організація конкурує в галузі, що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту; організація має потребу у швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Організація може стати монополістом у певному регіоні; збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги; конкуренти припускаються помилок через брак досвіду управління або відсутність особливих ресурсів, які має організація
4	Захоплення розвитку	Існуючі ринки не насичені продуктом реалізації; норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може істотно зрости; збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
5	Розвиток ринку	З'являються нові недорогі канали збуту; організація процвітає у своєму бізнесі; існують нові неосвоені чи ненасичені ринки

Продовження табл. 1.3

6	Розвиток продукту	Організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами; основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянною ціною; організація відрізняється своїми дослідними і проектними можливостями
7	Концентрична диверсифікація	Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами; традиційні продукти знаходяться в стадії вмирання за їхнім життєвим циклом; організація має сильну управлінську команду
8	Конгломератна диверсифікація	У базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації і прибутку; існуючі ринки для продукту реалізації вже сильно насичені
9	Горизонтальна	Додавання нових, але в той же час непрофільних продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію
10	Спільне підприємство	Дві або більше компанії, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються задля доповнення одна одної
11	Скорочення	Організація є одним із найбільших конкурентів у галузі; компанія неефективна, малоприбуткова, має персонал з низьким середнім рівнем виконавської дисципліни і зазнає тиску з боку акціонерів; організація до певного моменту зростала так швидко, що виникла необхідність внутрішньої реорганізація
12	Відторгнення	Стратегія скорочення не дала бажаного ефекту; якийсь підрозділ є відповідальним за загальне зниження ефективності організації в цілому; якийсь підрозділ погано кореспондується з усією компанією
13	Ліквідація	Ні стратегія скорочення, ні стратегія відторгнення не привели до бажаного результату; акціонери компанії можуть мінімізувати свої втрати шляхом продажу її активів

сукупності ці чинники дають достатньо повну характеристику стану компанії і саме їхній аналіз покладено в основу вибору стратегії розвитку. Враховуються також результати аналізу портфеля бізнесів та характер і сутність реалізованих стратегій, проте вирішальну роль при виборі

стратегії зростання фірми найчастіше відіграють стан та позиція фірми в галузі.

Безпосередній вибір стратегії здійснюється *керівництвом* компанії. Сильні фірми, як правило, прагнуть максимально використати можливості і зміцнити своє положення. Лідруючі фірми обирають різні стратегії зростання залежно від стану галузі. Якщо галузь занепадає, то ставка робиться на стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то обирається або стратегія концентрованого зростання, або стратегія інтегрованого зростання.

Останнім часом у західних фірмах стає дедалі популярнішим не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, які характеризуються високим ступенем централізації схвалюваних рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Така політика є наслідком того, що набір можливих впливів є настільки різноплановим, що фірма не в змозі передбачити всі можливі ситуації.

Не кожна компанія може дозволити собі розробити стратегію розвитку, оскільки розробка стратегії вимагає великих фінансових вкладень і не приносить негайних результатів.

Якщо підприємство виходить на світовий ринок, то для нього найбільш доцільною є глобальна стратегія (рис. 1.3) з привалюванням таких мотивів, як: використання ефекту масштабу; доступ до стратегічно важливих ринків; обхід торгових бар'єрів; доступ до дешевої робочої сили та специфічних ресурсів; створення глобальних альянсів (асоціацій); перехресне субсидювання; використання стимулів, що пропонуються різними державами; стандартизація та кustomізація; підвищення ефективності використання ресурсів; досягнення глобального лідерства та статусу глобальної марки; вибір моделі організаційної структури планування марки; перевага у впровадженні марочної стратегії; досягнення глобального бренд-менеджменту.



Рис. 1.3. Глобальна стратегія компанії [3]

Реалізація глобальних стратегій, як правило, супроводжується певними труднощами. Практика ведення міжнародного бізнесу дозволяє виокремити найбільш типові з них, які зустрічаються найчастіше:

- проблеми у вирішенні того, якими і наскільки різними повинні бути продукти (послуги), щоб бути привабливими для різних іноземних ринків;
- складнощі з переведенням валюти і курсами обміну валют;
- питання, пов'язані з прогнозом витрат та прибутковості: прогнози витрат мають ґрунтуватися на прогнозах руху курсів валют, розбудова стратегії на неправильних прогнозах коштує надзвичайно дорого;
- міжнародні бізнес-структури піддаються впливу різних культур і це створює значні управлінські проблеми, зокрема у випадках існування практики переходу керуючих з однієї країни до іншої;

- структурні проблеми: при виборі міжнародних стратегій часто виникає питання вибору структури організації, що діє в міжнародному економічному середовищі;
- проблеми з податками: компанія завжди шукає можливості вирішення проблем, пов'язаних з переказними процедурами задля зменшення податків і оприлюднення максимального прибутку в тій країні, де податки найнижчі;
- присутність політичного ризику, пов'язаного з імовірністю того, що закордонні вклади підприємства будуть скруті політикою уряду країни-господаря.

Усі ці питання мають бути заздалегідь проаналізованими і врахованими в реальних умовах реалізації обраної стратегії розвитку.

1.5. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі, їх попередження й усунення

Невідповідність економічних інтересів у різних сферах є причиною виникнення криз у міжнародних корпораціях (рис. 1.4).

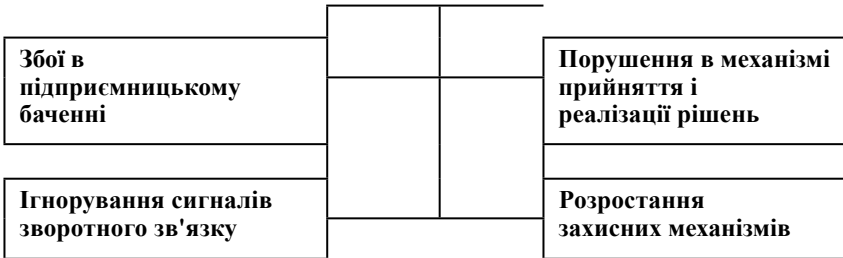


Рис. 1.4. Передумови виникнення кризи в міжнародних корпораціях [1]

«Кризовий синдром» достатньо часто явище. Як свідчить рис. 1.4, він виникає за чотирьох основних обставин:

1. збої в підприємницькому баченні, що пов'язані з нездатністю керівництва корпорації та її структурних одиниць (а) оцінювати баланс між ринковим середовищем

і внутрішніми змінними фірми, (б) змінювати підприємницьку ідею залежно від коливань міжнародної ринкової кон'юнктури, (в) застосовувати специфічну організацію бізнесу, що відповідає вимогам даної галузі та досягнутого ступеня розвитку підприємства, (г) змінювати концепцію продукту відповідно до запитів міжнародного ринку;

2. порушення в механізмі прийняття й реалізації рішень, що включає принципи, правила, процедури і стереотипи поведінки, які задіяні у процедурі вибору на всіх рівнях організації. Це виявляється в інерції прийнятих рішень і несвоечасному коригуванні підприємницького бачення відповідно до змін підприємницького середовища;

3. ігнорування сигналів зворотного зв'язку із замовниками, постачальниками, партнерами, що порушує адекватність обраної стратегії. У цьому разі управлінські дії починаються через явне відхилення від цілей;

4. розростання захисних механізмів, коли прийняття вірного стратегічного плану ігнорується або порушується в результаті конфлікту старих стереотипів і нової стратегії. Це призводить до захисних реакцій персоналу, пов'язаних з незаперечним авторитетом керівника або ідеалізацією досягнень економічного агента.

Кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер. Вони несуть у собі також потенціал змін і стимулюють до оновлення господарського механізму бізнес-структур. Зіткнення з проблемами, а також вимірні наслідки кризи спонукають керівництво до перегляду бачення стратегії корпорації і мобілізації зусиль на зміни. Несвоечасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності щодо їх подолання.

Кризи, що охоплюють компанії, розрізняються сферами небезпек. Як, правило, вони набувають одну з трьох форм (рис. 1.5), хоча іноді форми можуть і зливатися.

Виникнення кризових ситуацій визначається розвитком корпорації насамперед мінливістю внутрішніх та зовнішніх чинників. Ці чинники лежать в основі організаційного розвитку міжнародних корпорацій, а він спрямо-

	Форма кризи корпорації	Зміст кризи корпорації
1	Криза ліквідності	означає повну втрату платоспроможності
2	Криза успіху	характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності
3	Криза стратегії	спостерігається при задовільному стані компанії, але при цьому відзначають зниження потенціалу успіху, збої у розвитку, ослаблення позицій в конкурентній боротьбі

Рис. 1.5. Форми криз корпорацій

ваний в першу чергу на розробку і здійснення комплексу заходів щодо підтримки міжнародних конкурентних переваг бізнес-структури та забезпечення її довгострокового існування. Саме через це *попередження кризових ситуацій* набуває пріоритетного значення і реалізується воно через *стратегічні зміни в компанії*.

Тема 2

Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу та вибір ними зарубіжного ринку

- 2.1. Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу
- 2.2. Концепція підприємства як відкритої системи
- 2.3. Загальні підходи до вибору підприємством зарубіжного ринку
- 2.4. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур

Мета вивчення теми – визначитись, як інституційні одиниці мотивують свою діяльність та формують свої інтереси в міжнародному бізнес-середовищі.

2.1. Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу

Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу, за юридичним статусом інституційні одиниці, володіють товарами і активами, мають економічні зобов'язання і від своєї особи здійснюють угоди з іншими інституційними одиницями. В Системі національних рахунків (СНР) розрізняють два основних типи інституційних одиниць: сімейні господарства (фізичні особи) і підприємства – фірми (юридичні особи). Всі вони взаємодіють один з одним як всередині країни, так і за її межами. Якщо операції здійснюються між інституційними одиницями всередині однієї країни, то вони вважаються внутрішніми, а якщо між інституційними одиницями декількох країн, то – міжнародними. З метою подібної класифікації операцій всі інституційні одиниці поділяються на резидентів і нерезидентів.

Резиденти – це інституційні одиниці, що постійно зна-

ходяться на території даної країни, незалежно від їх громадянства або належності капіталу. Нерезиденти – інституційні одиниці, що постійно знаходяться на території іноземних держав. СНР подає подальшу деталізацію інституційних одиниць, об'єднавши їх у п'ять груп, які фактично представляють основні сектори економічної діяльності, що розглядаються за ознакою функціонуючих в них економічних агентів. Ці групи поіменовані так:

(1) нефінансові корпорації та підприємства – інституційні одиниці, які продукують товари для ринку і надають нефінансові послуги; вони є домінуючою інституційною одиницею реального сектору;

(2) сімейні (домашні) господарства – всі фізичні особи, що продають свою робочу силу, виробляють і споживають ринкові послуги; сімейні господарства теж відносяться до реального сектору;

(3) неприбуткові інституції – юридичні особи, що надають неринкові послуги сімейним господарствам і засновані на добровільній участі фізичних осіб; неприбуткові інституції відносяться до реального сектору;

(4) урядові установи – інституційні одиниці, які, поряд з виконанням політичних функцій і функцій економічного регулювання, виробляють неринкові товари і надають послуги для індивідуального і колективного споживання, а також перерозподіляють доходи; урядові установи є інституційною одиницею бюджетного сектору.

(5) фінансові корпорації – інституційні одиниці, які здійснюють посередництво або допоміжні фінансові послуги; фінансові корпорації (банки, фінансові компанії) є основною інституційною одиницею грошового сектору.

Усі інституційні одиниці мотивують свою діяльність та мають певні інтереси в міжнародному бізнес-середовищі. Кожну з них можна розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка складається з ряду ланцюжків: продуктового, ресурсного, інформаційного, соціального, етико-культурного та інституційного. Всі вони замкнені на спільноту (національну та світову) та інституціоналізовані.

За видами суб'єкти міжнародного бізнесу виступають як фірми, компанії, концерни, корпорації, конгломерати тощо. Найбільш поширеною поміж них є міжнародна корпорація. Розглянемо її організаційну структуру.

Організаційна структура міжнародної корпорації є системою взаємозалежних підрозділів, що перебувають у певному підпорядкуванні і супідрядності один до одного. Відтак у міжнародній корпорації виділяються дві складові: материнська компанія та підлеглі підрозділи, що контролюються материнською компанією.

На материнську компанію покладається виконання чотирьох основних функцій: (1) стратегічне управління всіма підрозділами, включаючи маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну, кадрову політику та розробку довгострокових планів; (2) фінансовий та адміністративний контроль за діяльністю підрозділів, внутрішній аудит; (3) координація оперативної (поточної) господарської діяльності підрозділів; (4) координація НДДКР і виконання великих загальнокорпоративних проектів.

Підрозділи, що входять до складу міжнародної корпорації, можуть мати різні організаційні форми, які розрізняються за двома ознаками. По-перше, юридичний статус господарських підрозділів іноземного сектора в приймаючій країні, по-друге, ступінь контролю і характер управління підрозділами материнською компанією. За першою ознакою організаційні форми підрозділів поділяються на:

➤ дочірні компанії – окремі організаційні одиниці, які є юридичними особами, що контролюються материнською фірмою на підставі володіння контрольним пакетом акцій; прибуток між підрозділами і материнською компанією розподіляється в цьому разі залежно від участі останньої в перших;

➤ філії, відділення, представництва – не є окремими організаційними одиницями міжнародної корпорації, так само не є вони юридичними особами; потому прибуток є частиною оподаткованого доходу материнської компанії;

➤ спільні підприємства – контролюються на паритетних засадах; можлива лише участь головної компанії в акціонерному капіталі (менше контрольного пакета).

Подібна класифікація структурних підрозділів міжнародної корпорації характерна як для розміщення в рамках національної держави (країна базування міжнародної корпорації), так і для закордонних господарських одиниць (приймаючі країни).

Обираючи форму господарського підрозділу, засновник (інвестор) переслідує певну мету. Наприклад, при виборі дочірньої компанії як форми підрозділу материнська фірма реалізує мету відстрочки сплати податків у країні, де знаходиться ця фірма. Що ж до підрозділів другої групи, то ці господарські одиниці об'єднує одна спільна риса – вони не є самостійними економічними одиницями. Не будучи окремими організаційними одиницями материнської фірми, такі підрозділи не можуть розпоряджатися створюваним ними прибутком: їхній прибуток є частиною оподаткованого доходу корпорації. Це означає, що якщо материнська фірма вважає, що її закордонний підрозділ може нести збитки, вона віддасть перевагу заснуванню відділення, представництва або філії, якщо ж очікує на прибуток, то використовує таку організаційну форму як дочірня фірма. Як тільки відділення, філія чи представництво почне давати прибуток, воно може бути перетворене на дочірню компанію. Провідною ж метою створення третьої групи підрозділів – спільних підприємств – є використання переваг кожного з партнерів-засновників для вирішення тактичних завдань на ринках приймаючих країн у певний період. Надалі, з вирішенням цих завдань, спільна компанія може перетворитися на структурний підрозділ одного із своїх засновників.

За другою ознакою – ступінь контролю і характер управління підрозділами материнською компанією – виділяються три організаційні форми господарських підрозділів іноземного сектора:

1) мажоритарні володіння – підрозділи, в яких участь іноземного інвестора переважає, тобто більше 50%;

2) міноритарні володіння – підрозділи, в яких контрольний пакет акцій знаходиться в руках іноземного інвестора, але він складає менше половини статутного капіталу фірми, яка контролюється (10–49%);

3) підприємства спільного володіння – підрозділи, контроль над якими здійснюють дві фірми на паритетних засадах або двом фірмам належать дві однакові частини «більшості», третій – менша частина статутного капіталу.

Практика використання розглянутих організаційних форм іноземного сектора виявляє дві особливості: по-перше, відносно велика частина підрозділів є мажоритарними, по-друге, є наявною тенденція до зниження питомої ваги мажоритарних підрозділів, які повністю контролюються іноземними інвесторами. Пояснюються такі особливості тим, що: (1) збільшується число малих і середніх іноземних інвесторів, (2) приймаючі країни вимагають від іноземних інвесторів допуску місцевого капіталу в їх інвестиційну структуру, (3) в організаційній структурі іноземного сектора формуються альянси (союзи) між різнонаціональними міжнародними компаніями. Разом з тим, мажоритарні підрозділи іноземних секторів – це великі за своїми параметрами компанії і на їх частку припадає більша частина економічного потенціалу секторів. Так, із загальної чисельності зайнятих на підприємствах американських секторів у всіх країнах на мажоритарні підрозділи у 1982 році приходилося 75,6%, у 1989 році – 77,2%, у 1999 – 83,9%; із загальної суми капітальних затрат – відповідно 74,7%, 78,3% і 78,4% [8]. Ця тенденція зберегла своє значення і на сьогоднішній день.

При виборі організаційної форми зарубіжного підрозділу корпорації часто враховують досвід своїх конкурентів. Отримання інформації про конкурентів покладається, як правило, на спеціальні структурні підрозділи. Їх створення має на меті ведення корпоративної конкурентної (стратегічної) розвідки. Саме поняття, як і концепція конкурентної розвідки, були сформульовані відносно недавно професором Гарвардського університету М. Портером.

Йому належить логічно доведена думка про необхідність ретельного маркетингового дослідження конкурентного середовища і використання конкурентної розвідки як інструмента досягнення конкурентних переваг, а оскільки створення іноземного підрозділу відповідає задачі забезпечення і підтримання конкурентних переваг корпорації, то конкурентна розвідка перетворюється на провідний інструмент її вирішення.

Створення організаційних підрозділів, націлених на ведення конкурентної розвідки, стало прерогативою більшості великих ТНК. IBM, Xerox, Motorola, Intel, Microsoft були одними з перших, хто ефективно вирішив цю задачу. Їм стали наслідувати не лише великі, а й локальні компанії та маловідомі фірми. Конкурентна розвідка перетворилася на один з основних видів підприємницької діяльності.

Завдання, яке вирішується структурними підрозділами, зайнятими конкурентною розвідкою, є тривірневим. Насамперед – вивчення окремих конкурентів компанії і зіставлення її бізнесу з бізнесом конкурентів. Це завдання є найбільш практичним і найбільш розповсюдженим в діяльності структурного підрозділу. На його виконання відстежується реальний організаційно-господарський стан конкурентів, вивчаються їх ринковий профіль та поточні дії, прогнозуються наслідки діяльності. Отримана інформація використовується для вирішення питань оперативного управління компанією. На другому рівні, який виходить за межі конкретного бізнесу, розвідка аналізує поточну ситуацію у зовнішньому економічному середовищі і її вплив на конкретних суб'єктів ринку. Найбільш складним є третій рівень, мета якого – стратегічне дослідження конкурентного оточення, прогнозування довгострокового розвитку ринку і змін ринкового середовища.

Розв'язавши в комплексі завдання всіх рівнів, підрозділ стратегічної конкурентної розвідки робить висновок про ключові сили, які рухають або будуть рухати всіма змінами на ринку, включаючи вибір конкретної організаційної форми іноземного сектора корпорації. Спираючись

на подані підрозділом рекомендації, компанія визначає напрями своєї діяльності, орієнтує фінансові та інші ресурси на декілька років вперед.

2.2. Концепція підприємства як відкритої системи

Класифікація суб'єктів міжнародного бізнесу виводить на поняття «підприємство». Нині існує кілька концепцій, які дають наукове-теоретичне трактування поняття «підприємство». Це зокрема ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо концепції. Останнім часом все більшого поширення набуває концепція підприємства як «відкритої системи». Її розуміння ґрунтується на двох вихідних економічних категоріях – «вхід» та «вихід». Їх комбінація лежить в основі моделі, яка носить тождяну назву: модель «вхід – вихід». По відношенню до підприємства ця модель описує саму економічну суть його діяльності: на «вході» підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), на «виході» – товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін. Отже, діяльність підприємства можна представити як погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки, для отримання запланованих результатів діяльності. Рис. 2.1 дає загальну характеристику концепції підприємства як «відкритої системи» підприємств, а табл. 2.1 показує переваги відкритої системи підприємства перед закритою і дозволяє оцінити позитивну роль відмінностей першої.

Кожне підприємство несе відповідальність за результати своєї діяльності. В ринковій економіці такі результати можуть бути як позитивними, так і негативними. Забезпечуючи позитивний ефект діяльності, «відкрите» підприємство має вирішити ряд задач, а які дозволяють йому бути функціонально спроможним.

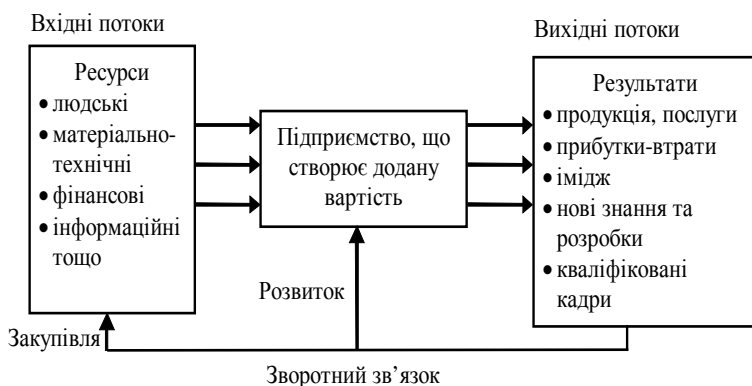


Рис. 2.1. Підприємство як відкрита система [6]

До таких задач належать:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- визначення ефективних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження зв'язків з партнерами, організаціями-регуляторами та громадськістю для формування позитивного іміджу – головного «капіталу» підприємства;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо;
- інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);
- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;

• використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак вони є основними.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу організації

Параметри	«Закрите» підприємство (техніко-економічна система)	«Відкрите» підприємство (соціально-економічна система)
1. Філософія	управлінський раціоналізм	системний та ситуаційний підходи
2. Умови діяльності	стабільні	змінні
3. Чинники економічного ефекту	<ul style="list-style-type: none"> раціональний тип організації виробництва, зниження витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростання продуктивності праці, ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> адаптації до зовнішніх факторів, пошук та реалізація нових можливостей розвитку (за змістом і співдією), техніко-організаційні фактори, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4. Цілі і задачі	<ul style="list-style-type: none"> структуровані цілі досягнення певних параметрів, діють тривалий час, кооперація та концентрація 	<ul style="list-style-type: none"> різноманітність цілей, перевага цілей розвитку
5. Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> зростання обсягів (масштабів) виробництва, поглиблення спеціалізації 	<ul style="list-style-type: none"> підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту, інновації, диверсифікація
6. Організаційні структури управління	<ul style="list-style-type: none"> основа побудови – функціональна ознака, чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація, визначення обов'язків у стандартних документах 	<ul style="list-style-type: none"> основа побудови – децентралізація різних типів, багатоваріантність форм, гнучкість, універсальність, частина ланок має тимчасовий характер, система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)

Продовження табл. 2.1

7. Механізм управління	<ul style="list-style-type: none"> • основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів 	<ul style="list-style-type: none"> • основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; • стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • знання технічних компонентів виробничого процесу, • знання економіки та організації діяльності свого підприємства, • орієнтація діяльності на чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори», • чітке виконання встановлених норм і правил 	<ul style="list-style-type: none"> • керівники-підприємці, сполучення спеціальних професійних знань із широким світоглядом, • ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів, • організаційна культура як основа поведінки

Для підприємства відкритого типу важливим є встановлення стратегічного рівня. Його визначення дає можливість розуміти можливості та обмеження стратегічного розвитку (рис. 2.2).

Під *стратегічним рівнем* розуміється система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства,

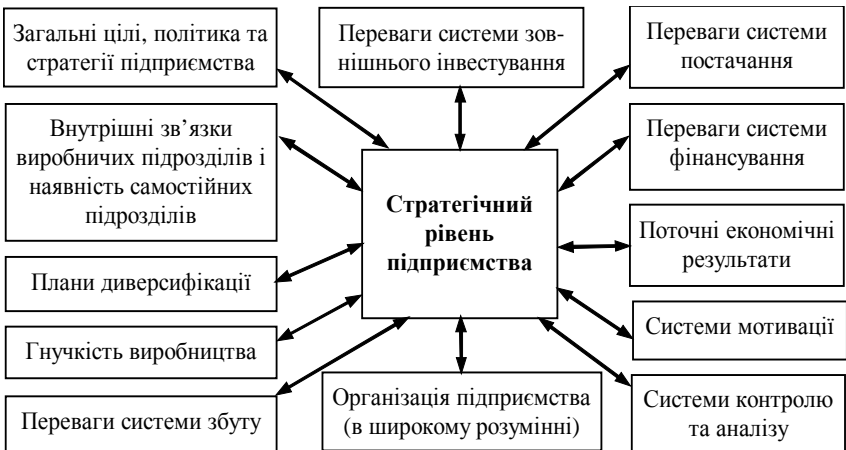


Рис. 2.2. Можливості та обмеження в стратегічному розвитку підприємства

що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Реалізація підприємством стратегічних рішень свідчить про нього як про стратегічно орієнтоване підприємство.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому: (а) стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, (б) реалізується система стратегічного управління, (в) застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, (г) поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Стратегічно орієнтоване підприємство має суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями». Ці переваги виявляються в тому, що таке підприємство може:

- зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього»;

- враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувані відповідні інформаційні банки,

- отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень,

- полегшити собі роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості,

- стати більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань,

- уможливити встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього, можна сформулювати *загальні принципи стратегічної діяльності підприємства*:

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та

реструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, *що для змін та розвитку потрібно розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.*

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії застарівають і починають стримувати розвиток підприємства. Аби цього уникнути, їх необхідно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. *Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.*

6. Підтримка змін та нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації та соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Необхідним є забезпечення динамічності змін через

прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Обов'язковим є створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність реалізації концепції підприємства відкритого типу як іноземного структурного підрозділу корпорації.

2.3. Загальні підходи до вибору підприємством зарубіжного ринку

Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії бізнес-структур може відбуватися різними шляхами. Найбільш поширеними серед них є:

- формування і розвиток нових зв'язків, побудованих на спільному використанні прогресивних технологій та технічних рішень;
- розвиток кооперації у виробництві технічно складних і капіталомістких виробів, яка орієнтована на реалізацію продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- підвищення конкурентоспроможності основних експортних товарів (машинобудівна продукція, продукція агропромислового та хімічного комплексів, продукція металургії) з метою збереження традиційних та пошуку нових ринків збуту;
- створення на взаємовигідних умовах транснаціональних і міжнаціональних корпорацій у пріоритетних галузях, сферах і видах виробництва та експорту;
- сприяння на вигідних для інтересів держави умовах експорту вітчизняного капіталу у формі прямого інвестування закордонних підприємств або концесійного освоєння родовищ корисних копалин.

Розвиток зовнішньоекономічної сфери неможливий без державного сприяння і регламентації. Вони включають в

себе систему заходів державної економічної політики, яка охоплює весь спектр дій, включаючи:

(а) сферу валютної політики – стабілізація курсу національної валюти, зменшення валютних ризиків, пов'язаних з її нестабільністю;

(б) сферу кредитної політики – створення Фондів підтримки експортного виробництва та цільових запозичень; уведення пільгового кредитування виробництв, зорієнтованих на експорт наукомісткої та високотехнологічної продукції;

(в) сферу страхування – формування страхового фонду для покриття можливих збитків, які виникають у зв'язку з появою непередбачених ситуацій, надання державних гарантій щодо кредитів на участь у міжнародних тендерах; сприяння страхуванню операцій з освоєння зовнішніх ринків;

(г) сферу податкової політики – формування механізмів оподаткування прибутку з експортної продукції із забезпеченням гарантованого, своєчасного та повного повернення ПДВ, підтримки виробників-експортерів наукоємної і високотехнологічної продукції та звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів;

(д) сферу митної політики – формування митної тарифної політики, яка базується на зваженій системі тарифів.

Спеціальною сферою державної діяльності, яка має особливо важливе значення для бізнес-структур, є державна політика щодо іноземних інвестицій та кредитів. Державні заходи, як правило, орієнтовані на збільшення іноземних інвестицій у вітчизняні та спільні підприємства, насамперед у пріоритетні галузі економіки задля сприяння модернізації та підвищенню технологічного рівня виробництва і забезпечення просування вітчизняних товарів і послуг на міжнародні ринки. Вони доповнюються заходами по забезпеченню спрямування іноземних кредитів, які надаються під гарантії держави, на придбання новітніх технологій та ноу-хау, які підвищують конкурентоспроможність продукції та послуг; розширенню сфери

залучення іноземних кредитів під обігові кошти в частині проектів, якими передбачається нарощування експорту вітчизняних товарів та послуг; наданню гарантій держави тим кредитним проектам, що здійснюються на умовах валютної самоокупності шляхом експорту продукції та імпортозаміщення; спрямуванню іноземних кредитів та міжнародної технічної допомоги в галузі, пов'язані зі структурною перебудовою і пріоритетами, визначеними програмами соціально-економічного розвитку; створенню спеціальних (вільних) економічних зон різних типів з метою забезпечення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу і формування на цій основі експортної спеціалізації держави.

Проведення зовнішньоекономічних операцій бізнес-структурами відбувається в три етапи, кожен з яких складається з певних стадій:

1. Підготовчий етап включає в себе (а) аналіз кон'юнктури міжнародного ринку, рівня його монополізації великими компаніями, можливостей проникнення на цей ринок; (б) вибір форми і методів роботи на ринку; (в) вибір контрагентів; (г) аналіз і розрахунок цін; (д) рекламну кампанію.

2. Організаційний етап складається з (а) встановлення контакту з потенційними контрагентами; (б) підготовки і проведення переговорів; (в) укладання контракту.

3. Виконавчий етап є завершальним і, як такий, передбачає (а) підготовку товару до відвантаження (експортером) і підготовку до прийому товару (імпортером); (б) оформлення документації; (в) укладання допоміжних контрактів (страхових, транспортних і т.п.); (г) врегулювання суперечок; (д) здійснення розрахунків.

Основною задачею бізнес-структур на підготовчому етапі є вибір ринку та контрагента. В їх основі лежить вивчення ринку, яке проводиться за програмою маркетингу. Сучасна міжнародна торгівля пов'язана із значною кількістю товарів, об'єкти ж маркетингового дослідження належать від роду діяльності фірм. Відповідно і методи, що

застосовуються в ході дослідження, можуть істотно різнитися. Однак є ряд факторів, які обов'язково вивчаються під час підготовки будь-якої зовнішньоекономічної операції:

- політичні відносини з країною-контрагентом;
- ємкість і кон'юнктура товарних ринків;
- торгово-політичні умови;
- транспортні умови;
- умови платежу і кредиту;
- правові умови;
- специфічні вимоги ринку;
- канали і методи збуту.

Вибір контрагента угоди виходить з існуючої у світі системи класифікації фірм. Ця класифікація об'єднує фірми за трьома основними критеріями – вид господарської діяльності і характер операцій фірми; характер власності фірми; приналежність капіталу фірми. За видом господарської діяльності і характером операцій фірми поділяються на промислові, сільськогосподарські, агропромислові, будівельні, транспортні, страхові, інжинірингові, лізингові та ін.; за характером власності – на державні, державно-приватні, приватні; за приналежністю капіталу – на національні, змішані, міжнародні. Найбільше значення для бізнес-структур має критерій «характер власності». Якщо інші два критерії дають знання достатньо загального плану, то цей надає інформацію про правовий статус фірми-контрагента і дає можливість отримати відповідь на питання стосовно того, хто й у якому розмірі несе відповідальність по зобов'язаннях фірми; хто оплачує борги фірми у випадку банкрутства; у чиїм веденні знаходиться рішення питань, пов'язаних з підписанням контракту; хто має право укладати контракти від імені фірми.

Окрім з'ясування статусу, для бізнес-структур важливо мати інформацію щодо основних показників оперативної і фінансової діяльності потенційного закордонного партнера. Їх аналіз дозволяє виявити тенденції його розвитку, оцінити економічні і фінансові можливості,

науково-технічний рівень продукції, що ним випускається, та конкурентоспроможність. Пошук необхідної інформації про ринки, ціни, клієнтів, товари – складна задача. Інформація є своєрідним ресурсом, її джерела знаходяться в місцях збереження і у формах збереження. Основне місце збереження – державні органи, торгово-промислові палати, науково-дослідні інститути, навчальні інститути, бюро, банки, біржі, дипломатичні і торгові представництва, виставки, ярмарки. Джерелами збереження і поширення інформації є доповіді, інформаційні записи, книжки, рекламні видання, довідники, телебачення, радіо, комп'ютерні мережі, каталоги і т.п.

На організаційному етапі бізнес-структури насамперед встановлюють контакту з обраним партнером і готують експортну угоду. Ця робота для експортера істотно відрізняється від аналогічного процесу для імпортера.

У процесі підготовки експортної угоди продавець може використовувати різні способи встановлення контактів з потенційними покупцями, зокрема:

- направити пропозицію (оферту) безпосередньо одному чи декільком можливим іноземним покупцям;
- прийняти і підтвердити замовлення покупця;
- направити покупцю пропозицію у відповідь на його запитання із указівкою конкретних умов майбутнього контракту чи проформою контракту;
- узяти участь у торгах;
- узяти участь у виставках і ярмарках;
- зробити рекламне оголошення в засобах масової інформації, каталогах, проспектах і т.д.

При підготовці імпоротної угоди способи встановлення контактів з потенційним продавцем – експортером передбачають підготовку і відправлення (а) замовлення відомому продавцю; (б) запиту підприємству, що виробляє потрібні товари; (в) експортеру безумовного акцепту його твердої оферти чи контрферти; (г) потенційному експортеру комерційного листа про наміри вступити в переговори у відповідь на його пропозицію чи рекламу.

На виконавчому етапі відбуваються реалізація укладеної угоди, контролюється її виконання та здійснюються остаточні фінансові розрахунки.

2.4. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур

Управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур виходить з Програм антикризових заходів та Програм зміни виробництва, які є складовими стратегічного плану розвитку компанії.

На основі даних попереднього аналізу передусім розробляється система антикризового управління, яка передбачає ряд взаємопов'язаних заходів організаційного, виробничого, економічного, інвестиційного, соціального, зовнішньоекономічного, екологічного тощо характеру. Система включає в себе, з одного боку, аналітичні інструменти, з іншого – розробку програм досягнення поставлених цілей та механізмів їх реалізації.

Використання аналітичних інструментів при розробці Програм антикризових заходів дозволяє провести аналіз: (а) руху акцій корпорації на вторинному ринку, (б) керованості підприємством, (в) співвідношення боргових зобов'язань і на цій підставі розробити: (а) заходи по вдосконаленню корпоративного портфеля, залучення додаткових інвестицій та оптимізації керованості підприємством, (б) субпрограми ненарощування та погашення боргів, маркетингові субпрограми, субпрограми роботи з персоналом, (в) процедур банкрутства, санації та реструктуризації підприємства. У кінцевому рахунку це означає визначитися щодо проведення змін у виробництві.

Як свідчить практика, всі ці заходи, субпрограми і процедури можуть розроблятися у рамках загальної антикризової програми, і вони обов'язково мають взаємодіяти між собою. Досить часто на основі аналізу розробляються окремі спеціальні програми, які входять до системи антикризових заходів як окремі субпрограми.

Розробка Програм антикризових заходів спирається на визначення реальних можливостей їх проведення. Насамперед це стосується корпоративних відносин і відповідно їх регулювання. Річ у тім, що в умовах неконсолідованої власності на підприємствах складається комплекс інтересів. В акціонерних товариствах, наприклад, власники контрольних пакетів акцій можуть бажати продовження діяльності підприємства, а власники блокуючих акцій – довести підприємство до повного банкрутства й отримати при цьому певне майно. Менеджмент наразі може мати свої специфічні інтереси, наприклад, якщо виробнича діяльність орієнтована на роботу «в тіні», то особиста вигода набагато перевищує вигоду від виробництва, яке нормально функціонує. За цих умов найважливішим є вирішення проблеми прийняття рішень, які будуть супроводжувати комплекс антикризових заходів, що означає вирішення проблеми власників. Над цією проблемою повинні працювати власники корпорації. Проте не можна бути впевненим, що вони можуть самі провести комплекс оздоровчих заходів, тому має бути створена команда фахівців з менеджменту підприємства або залучених зі сторони. Відтак першою частиною програми повинна бути «Команда» або «Менеджмент» (якщо оздоровчі заходи будуть здійснюватися власними силами підприємства), і лише після цього можна розпочинати антикризові заходи з розробки і здійснення програми або субпрограми переходу власності.

Ця програма (субпрограма) з умовною назвою «Власність» може бути націлена на продаж пакетів акцій інвесторами, що незацікавлені у збереженні своїх прав власності, зацікавленим інвесторам. Якщо незацікавлений інвестор є стратегічним, то продаж ним акцій може вирішити проблему погашення боргів і перейти до здійснення перспективної інвестиційної програми або до проведення інших необхідних заходів. Іншим варіантом (для господарських товариств) може бути збільшення статутного фонду через емісію корпоративних прав і за рахунок коштів від такого збільшення проведення погашення заборгованос-

тей. Проте обидва варіанти здійснити на практиці важко, оскільки вони передбачають механічне вирішення проблеми за рахунок притоку додаткових коштів. І, як правило, при збереженні існуючого фінансово-виробничого стану на підприємстві інвестори не стануть вкладати додаткові кошти. Відтак обов'язковим елементом програми антикризових дій стає поглиблена робота з боргами підприємства.

Для роботи з боргами підприємством розробляється окрема програма – «Борги». Оскільки важливим показником кризового стану є неплатоспроможність, то підприємство має визначитись із фінансовими потоками і з'ясувати причину зростання боргів. Задля цього проводиться аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за статтями і джерелами їх виникнення. Але навіть при незагрозливому співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості підприємство повинно враховувати можливість існування, так званої, безнадійної дебіторської заборгованості, яка означає неможливість її отримання у визначені терміни. Отож, передкризовий стан підприємства може настати при практичній відсутності зовнішньої кредиторської заборгованості і лише при наявності значної безнадійної дебіторської заборгованості.

Важливим етапом антикризових заходів підприємства є *субпрограма ненарощування боргів*. Заходи, які в цьому випадку мають вживатися по кожному окремому виробництву, можуть зводитись (а) до консервації частини виробництв, (б) виведення зайвих основних фондів, (в) різкого зниження енерго- та ресурсоспоживання, (г) скорочення персоналу, (д) інше. Як правило, такі заходи здійснюються шляхом реструктуризації підприємства.

Для свого відродження підприємство має також провести значну роботу щодо повернення боргів. Як свідчить практика, розрахунки проводяться насамперед по тих боргах, по яких через штрафні санкції йде їх значне нарощування. Одним з основних таких боргів є кредиторська заборгованість податковій системі. Аби її вирішити, підприємству потрібно використати всі можливі законні

заходи. Провідним елементом такої роботи є робота з дебіторами по поверненню боргів, що дає змогу розрахуватись з кредиторами. Іншою формою вирішення проблеми є укладання угоди про реструктуризацію боргів, що в більшості випадків зводиться до простої відстрочки. Ще один інструмент – реалізація підприємством виробничих і невиробничих запасів. Українські підприємства мають досить значну кількість виробничих і невиробничих запасів і вони можуть бути реалізовані без збитків для господарської діяльності. У найбільш складних боргових ситуаціях підприємство може вдаватися до реалізації навіть потрібних, але менш життєвоважливих для своєї діяльності активів.

Друга складова стратегічного плану розвитку компанії в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур є Програма зміни виробництва. Ця програма повинна коригувати весь стратегічний план розвитку компанії і тому може містити підпрограми «*Виробництво*», «*Маркетинг*», «*Фінанси*» тощо. Розробка цих заходів має базуватись на зміні тенденцій у розвитку підприємства, що склалися, і враховувати зовнішні та внутрішні чинники. Елементи маркетингової політики та зміни виробничої структури в цій програмі у цілому мають подібні до загальних маркетингових та виробничих дій риси і відрізняються від загальних підходів своєю швидкістю, глибиною і підвищеною ризикованістю. Як правило, у підприємств немає часу на апробування різних варіантів, з кризи потрібно виходити якомога швидше. Крім того, на розробку цих програм впливає загальний негативний стан підприємства, повна відсутність джерел самофінансування. При деяких варіантах можливий пошук нових ринків збуту, маніпулювання цінами за рахунок зниження витрат, залучення зовнішніх інвестицій. Кардинальним кроком може стати навіть повне перепрофілювання виробництва, що зумовлює необхідність розробки комплексного бізнес-плану діяльності підприємства за нових умов.

Необхідним елементом програми є активна робота з персоналом підприємства (підпрограма «*Персонал*»). Ві-

домо, що на більшості середніх і великих підприємств спостерігається надлишок зайнятих. Така ситуація має свої об'єктивні та суб'єктивні причини, але вона є одним із чинників, що спричиняють додатковий тиск на підприємство. При існуючій законодавчо-нормативній базі вивільнити працівників складно, тому в колективні угоди закладається можливість надання відпусток без збереження заробітної плати на тривалий час. Такий стан може тривати лише певний часі, отже, потрібне його вирішення. Для розробки заходів роботи з персоналом проводять роботу по виявленню прагнень і можливостей працівників працювати в нових умовах, оцінюють рівень їх професійної підготовки та ініціативність, сприйняття цінностей фірми та ін. Для роботи з цінними паперами корпорації може бути прийнята підпрограма «*Цінні папери*». Вона будується на аналізі руху цінних паперів на основі показників, які виявляють слабкі сторони. Це уможлиблює розробку комплексу заходів по підвищенню надійності акцій. До таких заходів належать: протидія неконтрольованому падінню курсу цінних паперів, поліпшення котирування, штучне підвищення попиту за рахунок потужних інвесторів, викуп власних акцій тощо.

Як окремі програми можуть розроблятися підпрограми «*Реструктуризація*» та «*Санація*».

Усі розглянуті елементи антикризового управління, дії та засоби щодо змін виробництва є, водночас, і базовими елементами організації управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур у межах стратегічного розвитку компаній.

Тема 3

Конкурентна боротьба на міжнародному ринку за стратегічні переваги

3.1. Суть економічної конкуренції

3.2. Конкурентна стратегія бізнес-структури на світовому ринку

3.3. Процес стратегічного планування в бізнес-компанії

Мета вивчення теми: (а) розуміння алгоритму визначення позиції конкурентів на галузевому ринку та визначення можливих напрямків їх руху;

(б) оволодіння методологією визначення конкурентних позицій підприємства.

3.1. Суть економічної конкуренції

У ринковій економіці зовнішнє середовище діяльності економічних суб'єктів є конкурентним. Конкуренція – це суперництво двох і більше економічних суб'єктів за оволодіння певними конкурентними перевагами. За провідним фахівцем у галузі конкурентних відносин М. Портером, рівень конкуренції визначається п'ятьма силами (рис. 3.1): (1) суперництвом всередині галузі, (2) наявністю привабливих товарів – субститутів, (3) можливістю входження в галузь нових конкурентів, (4) впливом постачальників, (5) здатністю споживачів диктувати свої умови. Якщо економічні суб'єкти оволоділи певними конкурентними перевагами, то вони є конкурентоспроможними. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства завоювати конкурентні переваги у боротьбі із суперниками.

У стратегічному управлінні *конкурентоспроможність*, як правило, розглядається з двох позицій:

1) конкурентоспроможність товару (продукції) як ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками (технічними, економічними, екологічними тощо),

2) конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні (а) виробничого потенціалу певної спрямованості та (б) його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (зокрема – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Завданням аналізу конкуренції в галузі є оцінка кожної з п'яти сили і розробка конкурентної стратегії, спрямованої на те, щоб, з одного боку, захистити фірму від п'яти сил конкуренції, а з іншого, використовуючи існуючі «правила» конкуренції в галузі та добробут фірми, сформувати і захистити конкурентну перевагу. Ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволяє фірмі перетворити економічну конкуренцію на своєрідний двигун економічного зростання та зміцнення ринкових позицій.

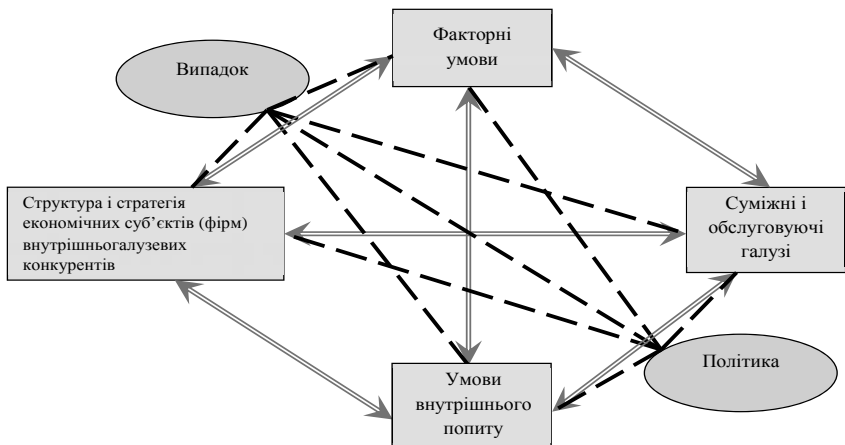


Рис. 3.1. Конкурентний ромб М. Портера

3.2. Конкурентна стратегія бізнес-структури на світовому ринку

Кожна міжнародна компанія розробляє і реалізує власну бізнес-стратегію. Основним критерієм цього процесу є особливість господарської діяльності фірми та обрані нею цілі розвитку. Джерелом для розробки такої стратегії є базові стратегії конкуренції, які складають фундаментальні засади конкурентної поведінки компанії на ринку. Ця стратегія має, по-перше, описати схему забезпечення переваг над конкурентами і, по-друге, сформулювати стратегічну модель управління підприємством. Практикою ідентифіковано п'ять базових стратегій конкуренції. Жодна з них не є ідеальною (рис. 3.2). Через це при виборі тієї чи іншої стратегії компанія повинна зважити й оцінити сильні та слабкі сторони кожної з них та проаналізувати реальні можливості використання кожної зі стратегій для конкретних умов ринкової ситуації. Розглянемо базові стратегії більш детально.

Стратегія диференціації продукції засновується на спе-



Рис. 3.2. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

ціалізації у виробництві особливої (іноді унікальної) продукції, яка є модифікацією стандартизованого виробу. Така продукція незамінна для споживачів у випадках, коли стандартизовані вироби їх не задовольняють

Стратегія зниження собівартості продукції орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції, що зазвичай є більш ефективним та потребує менших затрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції.

Стратегія сегментування, на відміну від перших двох, які передбачають обслуговування всього ринку, спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в певному і часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, демографічного, психологічного тощо принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що компанія може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси по всьому ринку.

Стратегії введення нововведень дозволяє компанії зосередити свої зусилля на пошуку та використанні ноу-хау: розробка та запровадження принципово нових ефективних технологій; проектування необхідних, але відсутніх до цього часу на ринку видів продукції, інше. Головна мета – визначити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або її рівень відносно невисокий.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку використовується компаніями, які націлені на максимально швидке задоволення потреб, які виникають у різних сферах бізнесу. Головний принцип поведінки при застосуванні цієї стратегії – обрати та реалізувати проекти, які є найбільш рентабельними в поточних ринкових умовах.

Технологія розробки та реалізації стратегії конкуренції будь якою компанією, в тому числі міжнародною, складається з комплексу процедур, що виходять із специфічних характеристик базових стратегій. Конкурентна стратегія визначає спосіб, у який компанія має намір конкурувати в певній галузі і її суть полягає в тому, або визначити, яким

чином компанія створює собі вигідне становище в галузі. Відтак вона дає відповідь на два основоположних питання: встановити (1) (явні або неявні) групи споживачів, на яких націлена компанія, і (2) методи просування до цих споживачів товарів і послуг.

Разом з тим, конкурентна стратегія не є відтворенням бачення споживачів і методів маркетингу. Це насамперед комбінація певних видів діяльності та процесів, які дозволяють фірмі залучити й утримати виявлену групу клієнтів. Отже, стратегія обов'язково включає в себе узгодження різних напрямків діяльності компанії, завдяки чому всі зусилля спрямовуються на послідовне зміцнення потенційних переваг компанії на ринку.

Залежно від *стадії розвитку фірми та особливостей її діяльності* конкурентні стратегії поділяються на (рис.3.3):

✓ стратегія економії на витратах (зробити товар дешевим і доступним) – споживачі віддають переваги доступним і дешевим продуктам. Цю стратегію використовують міжнародні компанії, які є переважно виробничо-орієнтованими;

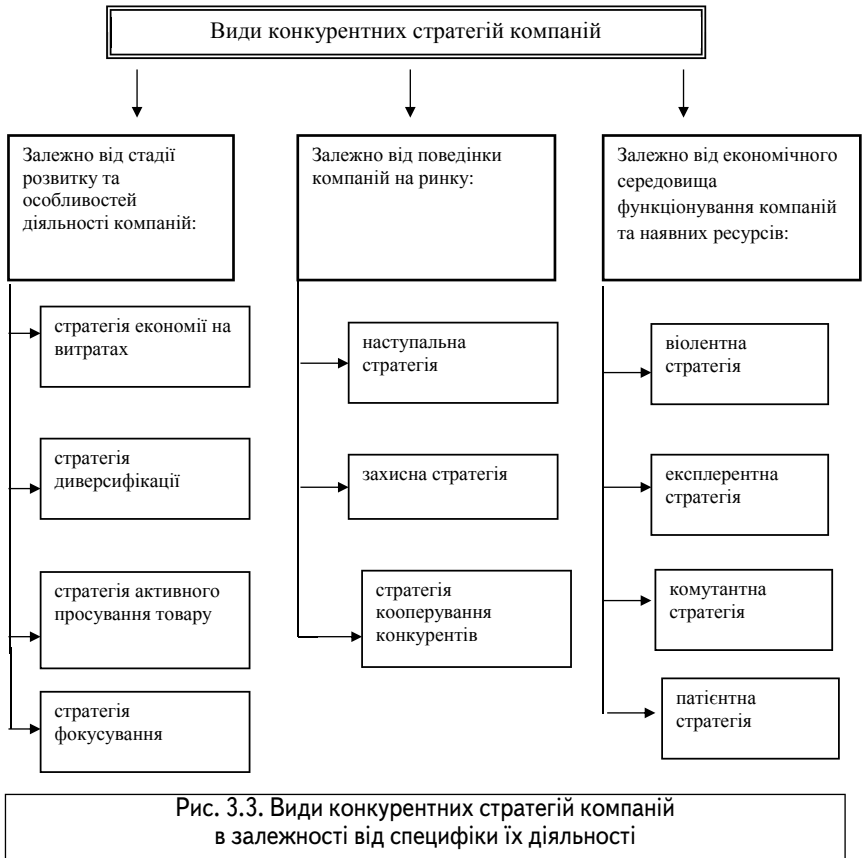
✓ стратегія диверсифікації (зробити товар та можливість його отримання найкращими на ринку) – споживачі віддають перевагу найбільш якісним продуктам. Ця стратегія притаманна міжнародним компаніям, які мають продуктову орієнтацію;

✓ стратегія активного просування товару – споживачі віддають перевагу тим продуктам, які їм найбільше активно пропонуються (часто навіть нав'язуються). Ця стратегія є поширеною серед тих міжнародних компаній, орієнтованих насамперед на продаж;

✓ стратегія фокусування – кожен окремий сегмент ринку вимагає особливого продукту. Цю стратегію зазвичай використовують міжнародні компанії, що мають у своїй структурі значний маркетинговий відділ.

Залежно від *поведінки підприємства на ринку* розрізняють такі види стратегій (рис. 3.3):

✓ наступальні стратегії, які забезпечують реалізацію



конкурентних переваг фірм і спрямовані на протидію сильним сторонам конкурентів. До них належать (а) стратегія, що орієнтована на використання слабких сторін конкурентів; (б) стратегія захоплення не зайнятих сегментів світового ринку; (в) стратегія «партизанської війни»;

✓ захисні стратегії, які націлені на збереження підприємством своєї конкурентної позиції. До їх складу входять (а) стратегія мінімальних ризиків бути атакованим конкурентами; (б) стратегія мінімальних витрат, пов'язаних з атаками конкурентів; (в) стратегія попередження наступальних дій конкурентів;

✓ стратегія кооперування конкурентів – стратегія ство-

рення стратегічних альянсів, об'єднання зусиль конкурентів на певному сегменті ринку для боротьби з іншими конкурентами.

Залежно від економічного середовища функціонування компаній та наявних ресурсів, а також залежно від того, в межах стандартного чи спеціалізованого бізнесу лежить ринкова ніша підприємства, виділяють чотири типи стратегій конкурентної боротьби (рис. 3.3):

✓ **віолентна (силова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що орієнтована на зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу. Фундаментальне джерело сил – масове виробництво продукції хорошої якості за низькими цінами. За рахунок цього міжнародна компанія забезпечує запас конкурентоспроможності. Девіз віолентів: «Дешево, проте пристойно». До цієї групи стратегій зазвичай відносять стратегії великих промислових компаній;

✓ **експлерентна (піонерна) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що націлена на радикальні інновації. Діяльність міжнародної компанії в цьому випадку скерована на перетворення старих товарів чи ринків. Девіз експлерентів: «Краще і дешевше, якщо вийде».

✓ **комутантна (об'єднуюча) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що припускає максимально гнучке задоволення невеликих за об'ємом (локальних) потреб ринку. Комутанти, які готові використати будь-яку можливість для бізнесу, виходять на сцену, коли віоленти та патієнти не можуть задовольнити індивідуальні потреби. Вони отримали назву «сірі миші». Високий рівень гнучкості комутантів дозволяє їм утримати свої позиції в конкурентній боротьбі. Девіз комутантів: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме Ваші проблеми». Ця стратегія вступає у певні протиріччя з класичною транснаціональною стратегією;

✓ **патієнта (нішева) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. За рахунок своєї здатності перемагати більш великих конкурентів не

силою, а вмінням, фірми, що застосовують дану стратегію, отримали назву «хитрих лисиць». Свої дороги та високоякісні товари пацієнти адресують тим, кого не задовольняє звичайна продукція. Девіз пацієнтів: «Дорого, проте відмінно».

Отже, управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії як ринкового суб'єкта ґрунтується на вірному обранні конкурентної стратегії, тобто на чітко визначеній сукупності цілей, методів та інструментів, які забезпечать збереження та покращення її довгострокової позиції як економічного суб'єкта. Будь-яка з альтернативних стратегій спирається на базову стратегію.

Методологія визначення конкурентних позицій компанії будується на використанні матричного методу конкурентного профілю. Стрижнем обґрунтування стратегії компанії є оцінка її міжнародної конкурентоспроможності матричним методом. Розглянемо цю методiku більш детально.

Виходячи з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається, перш за все, конкурентною позицією його економічного потенціалу, то необхідно відібрати відповідні індикатори конкурентоспроможності і надати їм кількісну оцінку у вигляді відносних показників:

– коефіцієнт співвідношення чистого доходу та відрахувань з валового прибутку (k_1):

$$k_1 = \frac{\text{чистий прибуток підприємства}}{\text{податкові відрахування} + \text{відрахування до соціальних фондів}} \rightarrow \max \quad (1.1)$$

– коефіцієнт використання ресурсів (k_2):

$$k_2 = \frac{\text{використані ресурси}}{\text{авансовані ресурси}} \rightarrow \max; \quad (1.2)$$

– коефіцієнт співвідношення чистого прибутку та вартість одного робочого місця (k_3):

$$k_3 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{вартість одного робочого місця}} \rightarrow \max; \quad (1.3)$$

Середньорічна вартість робочого місця визначається так: середньорічна чисельність робітників = загальна кількість робочих місць помножити на коефіцієнт використання робочих місць;

– коефіцієнт співвідношення балансової вартості прибутку підприємства і ємності ринку (k_4):

$$k_4 = \frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{сукупний грошовий попит на даний товар} - \text{витрати виробництва та збуту}} \rightarrow \max; \quad (1.4)$$

– коефіцієнт співвідношення економічного ефекту від впровадження виробничих інноваційних технологій та інвестиційних витрат (k_5):

$$k_5 = \frac{\text{економічний ефект від технологічних нововведень}}{\text{обсяг інвестицій на їх впровадження}} \rightarrow \max; \quad (1.5)$$

– коефіцієнт співвідношення економічного ефекту від нововведень в організацію й управління та обсягу інвестицій на їх впровадження (k_6):

$$k_6 = \frac{\text{економічний ефект від інновацій в організацію та в управління}}{\text{обсяг інвестицій на впровадження інновацій}} \rightarrow \max; \quad (1.6)$$

– коефіцієнт співвідношення економічного ефекту від інновацій на створення нових каналів збуту та обсягу інвестицій на їх впровадження (k_7):

$$k_7 = \frac{\text{економічний ефект від інновацій у сфері збуту}}{\text{обсяг інвестицій на впровадження інновацій}} \rightarrow \max; \quad (1.7)$$

Далі кількісні показники індикаторів конкурентоспроможності слід порівняти з аналогічними даними конкурентів та розрахувати показник загального рівня конкурентоспроможності підприємства ($Y_{\text{кп}}$) відносно кожного конкурента за формулою:

$$Y_{\text{кп}} = \frac{k_{1\text{п}} + k_{2\text{п}} + k_{3\text{п}} + k_{4\text{п}} + k_{5\text{п}} + k_{6\text{п}} + k_{7\text{п}}}{k_{1\text{к}} + k_{2\text{к}} + k_{3\text{к}} + k_{4\text{к}} + k_{5\text{к}} + k_{6\text{к}} + k_{7\text{к}}} \geq 1 \quad (1.8)$$

Якщо отриманий показник більший за одиницю, то підприємство має конкурентні переваги перед суперником.

Виходячи з припущення, що кількісні оцінки параметрів світового лідера складають 100 балів, кожному рівню конкурентоспроможності надається Як бальна оцінка параметрів (табл. 3.1). Наприклад, бальна оцінка параметру $k_{12} = (k_{12}/k_{11}) * 100$ балів.

Таблиця 3.1

Матриця конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємств

Індикатори	k_1		k_2		k_3		k_4		k_5		k_6		k_7	
	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали
1. Світове лідерство	k_{11}	100	k_{21}	100	k_{31}	100	k_{41}	100	k_{51}	100	k_{61}	100	k_{71}	100
2. Світовий стандарт	k_{12}	*	k_{22}	*	k_{32}	*	k_{42}	*	k_{52}	*	k_{62}	*	k_{72}	*
3. Поріговий рівень	k_{13}	*	k_{23}	*	k_{33}	*	k_{43}	*	k_{53}	*	k_{63}	*	k_{73}	*
4. Підприємство	k_{14}		k_{24}		k_{34}		k_{44}		k_{54}		k_{64}		k_{74}	*

Матричний метод визначення конкурентоспроможності підприємства дає можливість з'ясувати резерви і втрати економічного потенціалу компанії. Компанія має резерви, якщо, наприклад, $k_{11} > k_{14}$, $k_{12} > k_{14}$ та має втрати економічного потенціалу, якщо, наприклад, $k_{43} > k_{44}$. Наявність втрат по індикатору означає, що у компанії відсутні резерви економічного потенціалу для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентних стратегій українських компаній говорить про недосконалість їх зовнішньоекономічних стратегій. Виходячи з реальних проблем стратегічного розвитку та задач щодо їх вирішення, українські бізнес-

структури в цілях збереження і зміцнення своїх конкурентних позицій на світових ринках мають не тільки обґрунтовано підходити до вибору конкретної стратегії, що визначатиме їх ділову поведінку, а й на макроекономічному рівні повинні отримати відповідну підтримку з боку держави. Накопичений світовий та вітчизняний досвід розробки та реалізації корпоративних стратегій розвитку дозволяє чітко визначити слабкі місця українських бізнес-структур і сформулювати принципово важливі заходи підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності. Ці заходи можна представити як мікро- та макрорівневі. Заходи мікроекономічного рівня, це заходи, що націлені насамперед на:

(а) формування і розвиток нових виробничих зв'язків, що побудовані на міжкорпоративному використанні прогресивних технологій та технічних рішень;

(б) розвиток кооперації у виробництві технічно складних і капіталомістких виробів, реалізація яких охопить як внутрішній, так і зовнішній ринки;

(в) збереження традиційних ринків збуту шляхом підвищення конкурентоспроможності основних експортних груп товарів (продукція машинобудівного, агропромислового, хімічного та металургійного комплексів);

(г) створення транснаціональних і міжнаціональних корпорацій у пріоритетних галузях, сферах і видах українського виробництва та експорту.

Заходи макроекономічного рівня стосуються більш активного та чіткого застосування найважливіших економічних, правових і адміністративних важелів, спрямованих на підтримання конкурентоспроможності експортно-орієнтованого виробництва та пріоритетний розвиток зовнішньої економіки. Як такі, вони характеризуються розгалуженою сферою впливу і реалізуються через кожну з державних економічних політик. Найбільш вагомими для зміцнення позицій українських бізнес-структур є заходи:

(а) у сфері валютної політики – стабілізація курсу грив-

ні, зменшення валютних ризиків, пов'язаних з її нестабільністю;

(б) у сфері кредитної політики – створення на добровільних засадах за рахунок коштів підприємств у галузевих міністерствах Фондів підтримки експортного виробництва та цільових запозичень; уведення пільгового кредитування виробництв, зорієнтованих на експорт наукомісткої та високотехнологічної продукції за рахунок покриття бюджетними коштами різниці між повною та пільговими ставками;

(в) у сфері страхування – формування страхового фонду для покриття можливих збитків, які виникають у зв'язку з появою непередбачених ситуацій, надання державних гарантій щодо кредитів на участь у міжнародних тендерах; сприяння страхуванню операцій з освоєння зовнішніх ринків;

(г) у сфері податкової політики – запровадження механізму, згідно з яким експортери не сплачують податок з прибутку на приріст експортної продукції, забезпечення гарантованого, своєчасного та повного повернення ПДВ у разі експорту продукції; підтримка виробників-експортерів наукоємної і високотехнологічної продукції шляхом врахування прибутку, що буде одержаний ними при експорті цієї продукції, у валовому прибутку при розрахунку податку на прибуток лише після закінчення року; звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів;

(д) у сфері митної політики – проведення митної тарифної політики, яка базуватиметься на зваженій системі тарифів.

Слід підкреслити особливу роль держави у сфері політики іноземних інвестицій. Така політика повинна бути зорієнтована на істотне збільшення іноземних інвестицій у вітчизняні та спільні підприємства, насамперед у пріоритетні галузі економіки України для сприяння модернізації та підвищенню технологічного рівня виробництва, забезпечення просування українських товарів і послуг на

міжнародні ринки. Ця мета ефективно може бути реалізована шляхом створення ряду механізмів, дія яких спрямована на:

(а) забезпечення стимулювання іноземних кредитів, які надаються під гарантії Кабінету Міністрів України, на придбання новітніх технологій, ноу-хау, що підвищують конкурентоспроможність української продукції та послуг;

(б) розширення сфери залучення іноземних кредитів під обігові кошти в частині проектів, якими передбачається нарощування експорту українських товарів та послуг;

(в) надання гарантій Кабінету Міністрів України тим кредитним проектам, що здійснюються на умовах валютної самоокупності шляхом експорту продукції та імпортозаміщення;

(г) спрямування іноземних кредитів та міжнародної технічної допомоги у галузі, що пов'язані зі структурною перебудовою і пріоритетами, визначеними Державною програмою соціально-економічного розвитку;

(д) передачу в оренду спільним підприємствам, іноземним юридичним і фізичним особам окремих родовищ корисних копалин та земельних ділянок з метою комплексної переробки природних ресурсів і розширення експорту за умови дотримання жорстких екологічних нормативів.

3.3. Процес стратегічного планування в бізнес-компанії

Процес стратегічного планування в бізнес-компанії складається з шести основних етапів. Розглянемо ці етапи.

Етап перший – визначення місії і цілей організації. Цей етап починається із встановлення місії бізнес-структури.

Місія компанії виражає філософію і сенс її існування. Це є концептуальний намір рухатися у визначеному напрямку. Зазвичай в місії деталізується статус підприємства, описуються основні принципи його роботи, справжні наміри керівництва, а також дається визначення найваж-

ливіших господарських характеристик підприємства. Місія виражає спрямованість у майбутнє, показує те, на що будуть спрямовуватися зусилля організації, які цінності будуть при цьому пріоритетними. Відтак місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, на ній не повинні позначатися фінансові проблеми і т.п. У місії також не прийнято вказувати отримання прибутку як основну мету створення компанії, хоча отримання прибутку є найважливішим чинником функціонування підприємства. В меті конкретизується місія компанії у формі, що є доступною для управління процесом її реалізації. Основні вимоги до характеристики мети включають в себе вимоги щодо (а) чіткості орієнтації на певний інтервал часу, (б) конкретності і вимірюваності, (в) несуперечності і узгодженості з іншими місіями та ресурсами, (г) адресності та контрольованості.

Виходячи з місії і цілей існування організації, будуються стратегії розвитку і визначається політика організації. Це є перехід до наступних етапів стратегічного планування

Другий етап – проведення стратегічного аналізу або, як його ще називають, «портфельний аналіз». У разі аналізу диверсифікованої компанії він є основним елементом стратегічного планування. Портфельний аналіз виступає як інструмент стратегічного управління, за допомогою якого керівництво компанії виявляє і оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові і перспективні напрямки діяльності.

Найбільш популярними методами портфельного аналізу є:

- метод Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- матриця, що розроблена фахівцями «General Electric» і консалтинговою фірмою «McKinsey», відома також як «матриця привабливості – конкурентоспроможності»;
- матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);

Етап третій – аналіз навколишнього середовища. Він

необхідний при проведенні стратегічного аналізу, оскільки його результатом є отримання інформації, на основі якої оцінюється поточний стан підприємства на ринку.

Аналіз навколишнього середовища ґрунтується на вивченні трьох складових: (1) зовнішнього середовища, (2) безпосереднього оточення, (3) внутрішнього середовища компанії.

(1) Аналіз зовнішнього середовища складається з визначення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо на господарську діяльність компанії.

(2) Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

(3) Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості і потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління; виробництво, включаючи організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

Поряд з аналізом середовища на третьому етапі йде процес оцінювання існуючої (діючої) стратегії. Оцінюючи наявні резерви компанії, що дають змогу підвищити ефективність її функціонування, водночас оцінюють життєздатність діючої стратегії та чинних правил ділової поведінки.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає при розробці стратегії компанії використання такого методичного прийому як стратегічна сегментація з виділенням стратегічних зон господарювання (СЗХ). Об'єктом такого аналізу є СЗХ – окремий сегмент зовнішнього ото-

чення, на який організація має або бажає отримати вихід. Компанія спочатку формує набір СЗХ, потім здійснює відбір досить вузького кола СЗХ, рішення по решті втрачають свою повноту і здійсненність. Такий аналіз дозволяє оцінити перспективи, які відкриваються в даній зоні будь-якому конкуренту, з точки зору розвитку, норми прибутку, стабільності і технології, а це дозволяє вирішити, як організація має конкурувати в даній зоні з іншими фірмами.

Етап четвертий – вибір стратегії. Стратегічний вибір передбачає формування альтернативних напрямків розвитку організації, що дозволяють досягти поставлених цілей, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. Результативність відбору визначається числом альтернативних стратегій. Їх збільшення є запорукою врахування максимально можливого числа рішень. При виборі використовується спеціальний інструментарій, який складається з кількісних методів прогнозування, розробки сценаріїв майбутнього розвитку, портфельного аналізу (матриця BCG, Mc Kinsey та ін.)

Далі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку компанії у всьому їх різноманітті. На підставі цього формується загальна стратегія. В рамках розробленої загальної стратегії аналізуються альтернативи та дається оцінка міри придатності кожної досягненню головних цілей компанії. Саме тут відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Остаточний вибір стратегії здійснюється з урахуванням трьох провідних чинників:

- конкурентної позиції фірми в даній стратегічній зоні господарювання,
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання,
- технології, якою володіє фірма.

Відтепер визначаються всі елементи стратегічного набору: загальні стратегії, загальні конкурентні, продуктово-товарні, функціональні, ресурсні, конкурентні, функціональні.

Важливою складовою стратегічного плану є *планування ризику*. Основна мета такого планування – підтримка високого рівня протидії впливам зовнішнього середовища і зменшення втрат, спричинених цими впливами.

Останнім часом у західних компаніях стає все популярнішим не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, які характеризуються, з одного боку, високим ступенем централізму схвалення рішень і, з іншого – швидкою реакцією компанії на зміни в середовищі. Необхідність створення систем кризових ситуацій була викликана великим розмаїттям можливих впливів, за якого компанія вже не в змозі передбачити всі можливі ситуації.

Етап п'ятий – реалізація стратегії. Це критична точка стратегічного планування, оскільки саме тут виявляється результативність обраної стратегії: у випадку успішного здійснення компанія досягає поставлених цілей, у протилежному випадку – стратегія виявляється нежиттєздатною.

Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани діяльності компанії. Успішна реалізація стратегії вимагає, аби:

1. цілі стратегії і плани були доведені до працівників так, щоб вони зрозуміли прагнення компанії і своє місце в досягненні цих прагнень;

2. керівництво своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів і сформуло план реалізації стратегії у вигляді конкретних цільових установок;

3. у процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішував свої завдання і ефективно та відповідально здійснював закріплені за ним функції.

Етап шостий – оцінка результатів обраної (реалізованої) стратегії. Задача етапу полягає у відповіді на питання: чи призведе обрана стратегія до досягнення підприємством-експортером своїх цілей? Якщо стратегія відповідає цілям

фірми, то подальша її оцінка проводиться за наступними напрямками:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення,
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми,
- прийнятність ризику, закладеного в стратегію.

Після оцінки результатів реалізації стратегії за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності компанії, під час якого може відбуватися коригування кожного з попередніх етапів.

Серед менеджерів міжнародних компаній найбільш дискусійною темою є тема співвідношення ролей головного офісу та офісу приймаючої країни у вирішенні стратегічно важливих питань. Розробка міжнародної стратегії компанії в їх числі. Таким чином, формування корпоративної стратегії представляє собою складний управлінський процес. Відтак, далеко не кожна компанія може дозволити собі розробити стратегію, бо та вимагає не тільки великих фінансових вкладень та людських зусиль, а й не приносить негайних результатів. В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища, що особливо актуально для функціонування сучасних міжнародних компаній, зростає важливість розробки таких стратегій, які дозволяють їм встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому оточенні. Такі стратегії можна об'єднати в декілька груп. Розглянемо основні з них.

Атакуюча стратегія. Вона припускає активні дії бізнес-структури, що спрямовані на завоювання і розширення ринкової частки. На кожному товарному ринку є оптимальна ринкова частка, що забезпечує необхідну норму прибутку. Оптимальним вважається сегмент, де присутні 20% покупців даного ринку, які здобувають близько 80% товару, пропонованого фірмою (закон Парето). Залежність між величиною ринкової частки і нормою прибутку є причиною того, що багато бізнес-структур в стратегічних планах ставлять за мету розширення впливу на ринку. Бізнес-

структура може вибрати атакуючу стратегію на міжнародному ринку, якщо:

- її частка на ринку нижче необхідного мінімуму або різко скоротилася в результаті дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку;

- вона випускає на ринок новий оригінальний товар;

- вона здійснює розширення виробництва, що окупить лише при значному збільшенні обсягу товару;

- конкуренти втрачають свої позиції і створюється можливість розширити ринкову квоту за рахунок невеликих витрат.

Оборонна стратегія. Ця стратегія припускає збереження бізнес-структурою наявної ринкової частки й утримання своїх позицій на міжнародному ринку. Така стратегія може бути обрана, якщо:

- ринкова позиція бізнес-структури задовільна або для проведення атакуючої агресивної політики немає коштів;

- передбачаються відповідні заходи конкурентів або держави, і бізнес-структура до них готується.

Небезпека застосувань цієї стратегії в тім, що якщо вчасно не помітити нових досягнень в галузі науково-технічного прогресу і дій конкурента, то можлива невдача може привести до збиткової діяльності на міжнародному ринку.

Стратегія відступу. Вона аргументує, так звану, вимушену поведінку. Така поведінка є доречною у двох основних випадках. Бізнес-структура свідомо йде на зниження ринкової частки тоді, коли, по-перше, її експортні товари технічно і технологічно застарівають, по-друге, їй терміново необхідні кошти (для покриття заборгованості, виплати по дивідендах та ін.). Реалізація стратегії припускає два варіанти дій – поступове згортання операцій та ліквідацію бізнесу на міжнародному ринку.

Стратегія «лазерного променя». Вона використовується при виході компанії на міжнародний ринок і націлює на поступовість просування від простого до складного з метою відпрацювання методів проникнення і входження на більш доступні ринки.

Загальний принцип застосування будь-якої з перелічених стратегій полягає в тому, що компанія може розглядати міжнародний ринок як вторинний порівняно з внутрішнім і вбачати в ньому лише поглинача надлишків продукції. На підставі такого бачення компанія, як правило, відтворює на зовнішніх ринках політику і процедури, що використовувались спочатку на внутрішньому ринку.

Під впливом лібералізації міжнародних економічних відносин законодавство ряду країн дозволяє займатися міжнародним бізнесом навіть фізичним особам. Українська законодавча політика в цілому відповідає світовій тенденції, але діюча система підзаконних актів стримує розвиток зовнішньоекономічних в'язків. Незважаючи на таке зовнішнє середовище, українські бізнес-структури тим не менше мають стати до розробки стратегій розвитку, органічною складовою яких є зовнішній сектор. Без ефективної стратегії вони не зможуть створити умови для фінансових успіхів як на майбутніх, так і на сьогоdnішніх ринках. Стратегія повинна визначити, як організація може випередити конкурентів, тобто як діяти оперативніше, масштабніше і мудріше їх. Без стратегії будь-яка організація завжди буде на другорядних ролях, підлаштовуючись під дію суперників і реагуючи у захисних цілях на їхні ініціативи.

Вироблення правильної і грамотної корпоративної стратегії і її перетворення в життя допоможе багатьом вітчизняним компаніям успішно брати участь у конкурентній боротьбі.

Організаційно-правові особливості міжнародного бізнесу в Європі

- 4.1. Організаційно-управлінська модель міжнародного бізнесу в Європі
- 4.2. Загальні контури корпоративного права у Європейському Союзі
- 4.3. Основні механізми регулювання корпоративного права ЄС
- 4.4. Способи утворення європейських бізнес-компаній

Мета вивчення теми: (а) розуміння основних положень щодо моделі міжнародного бізнесу в Європі; (б) визначення практичної значимості корпоративного права у Європейському Союзі.

4.1. Організаційно-управлінська модель міжнародного бізнесу в Європі

Однією з головних особливостей сучасного міжнародного бізнесу є мультикультуралізм в умовах ведення справ. Це спричинило появу невідомих та непомітних раніше факторів, які визначають умови ведення міжнародного бізнесу. Посилений розвиток європейської інтеграції, що мав місце в останнє десятиліття і продовжується нині, спонукав до утворення унікальних правових, політичних, економічних та соціальних засад діяльності європейських бізнес-структур.

До певного часу західні і незахідні цивілізації будувались на схожій ідейно-ціннісній основі – традиційних принципах інституціоналізації: влада власності, ззовні затверджений статус людської особистості, медитативно-сокральні знання. Традиційна мудрість, як джерело формування свідомості, фіксувала і обґрунтовувала духовні і

космічні сутності у вигляді певних імперативів – догматів. Вони консервували пізнавальний процес. У XVIII столітті з формуванням капіталістичних відносин створюються нові засади інституціоналізації. Їх серцевину склали (1) ринковий спосіб ведення господарства, (2) правозахищена гідність людини та (3) раціональне знання в усьому обсязі його ідей, дисциплін, інститутів, технологічного оснащення в їх історичній трансформації. Народився новий тип знання – повернений до самого себе – до своїх власних процесів самоаналізу, самокритики та внутрішніх перетворень.

З подальшою еволюцією суспільних відносин на основі формування інформаційного середовища принципи інституціоналізації набувають якісних змін, які засвідчують трансформацію усього механізму господарювання. На межі XX–XXI століть домінантними стають (1) тотальний фінансизм, (2) інформаційно-інноваційний активізм та (3) ультраіндивідуалізм з довільними світоглядними орієнтирами.

Зміни в принципах інституціоналізації торкнулися не лише внутрішнього середовища діяльності бізнес-структур. Вони розповсюдились на сферу міжнародних економічних відносин, надавши їй глобальних характеристик та вплинувши на асиметричність світогосподарських відносин. Найбільшою мірою це проявилось в регулюванні міжнародних відносин ери переходу до постіндустріального суспільства.

Основні принципи західноєвропейської інституціоналізації, що сьогодні домінують у світовій практиці, в нових умовах стали еволюціонувати у бік підтримки егоцентрично та опортуністично мотивованих правил співіснування спільнот, визначивши особливості організаційно-управлінських моделей міжнародного бізнесу. Так, характеристики європейської моделі менеджменту, прийнятої в континентальному регіоні, значно відрізняються від аналогічних моделей, що склалися у США та Японії. Їх провідна риса – більш жорсткий підхід до управління

персоналом. Натомість у Великій Британії, Нідерландах, Норвегії, Швеції історично розвивалися принципи менеджменту, за яких не тільки вища, але й середня ланка співробітників могла брати участь у вирішенні питань управління підприємством.

Саме це питання – поведінка людей в колективі – стало основоположним у розвитку менеджменту в Європі. В його центр було поставлено соціальну людину і вона цікавить європейських менеджерів набагато більше, ніж людина індивідуальна. Грошова винагорода, на думку основоположників менеджменту в Європі, не єдиний чинник, що мотивує людину до роботи. Її зусилля і трудова віддача в багатьох випадках визначаються психологічними мотивами, які врешті і формують її поведінку. Відтак грамотне цілепокладання і наявність достатнього обсягу інформації є запорукою прийняття обґрунтованих і зважених професійних рішень. Цей підхід став основоположним у європейському менеджменті.

Формування цих несучих складових менеджменту в Західній Європі припало на післявоєнний час. Саме тоді приймалися найбільш важливі і значущі управлінські рішення, пов'язані з відновленням економіки, промисловості, сільського господарства і т. і. У витоків європейської моделі менеджменту стояли англійці, хоча роль інших країн Західної Європи в цьому питанні теж не можна применшувати. Так, наприклад, у Німеччині було вперше введено в обіг таке тлумачення адміністративного працівника, як «ідеальний тип» або «бюрократ». І таких прикладів достатньо багато. Безсумнівно, можна стверджувати, що розвиток менеджменту в Європі – це заслуга відразу декількох держав. Кращі принципи управління людьми, використовувані в кожній європейській країні, покладені в основу сучасної європейської моделі менеджменту (рис. 4.1). Такі імена, як Макс Вебер, Андре і Едуард Мішлен, Річард Фелк, Мюрдаль зайняли свої законні місця в історії науки про управління персоналом.

Сьогодні модель менеджменту, що була створена в Єв-

Параметри взаємодії	Стили керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
1. Методи прийняття рішень	Одноосібно вирішує питання	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва або рішення органів	Одночасно або колегіально, залежно від ситуації
2. Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність згідно з переданими повноваженнями	Знімає з себе будь-яку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
4. Ставлення до ініціативи	Придушує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Відає ініціативу в руки підлеглих	Придушує, якщо впевнений у правоті, заохочує, якщо необхідне колективне рішення
5. Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, прагне позбутися їх	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається	Підбором кадрів займається нерегулярно і без чіткої системи

Рис. 4.1. Основи сучасної європейської моделі менеджменту

ропі, застосовується в управлінні компаніями у всіх частинах світу. Порівняльний аналіз європейської, американської та японської моделей, так несхожих одна на одну ще 100 років тому, у сучасному розрізі (в умовах глобалізації та інформаційного суспільства) вказує на їх принципову спорідненість, що і причиною їх використання на різних континентах і в умовах роботи з абсолютно різними людьми.

Переплітаючись з іншими моделями, європейська

управлінська концепція склала основу нових теорій управління підприємствами та людьми, в тому числі і американської, і японської (рис. 4.2). Європейське коріння має і українська модель менеджменту.

Перші ідеї щодо європейської компанії, яка б застосовувалися виключно європейське, наднаціональне право, а не національне, виникли ще у 1959 р., тобто 45 років тому, майже відразу після створення Європейського Економічного Співтовариства. Перший проект Регламенту, який міг би регулювати діяльність такої компанії, був розроблений ще в 1970 р. В силу складності досягнення згоди по багатьох питаннях (зокрема, структура органів компанії, оподаткування, участь працівників в управлінні компанією тощо) робота над проектом тривала досить довго. Показовим є те, що на початку роботи над проектом Регламенту

Критерій	Модель	
	Японська	Американська
Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
Відповідальність	Коллективна	Індивідуальна
Структура управління	Нестандартна, гнучка	Стандартна, жорстка
Характер контролю	Коллективний	Індивідуальний контроль керівника
Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
Оцінка результатів діяльності керівника	Співдільна оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
Кар'єра	Просування по службі з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
Підготовка керівників	Відготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажем	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
Загальний принцип управління	"Знизу - догори"	"Зверху - донизу"
Штатний розпис	Відсутність чіткого визначення посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлені, за спеціальними програмами підготовки

Рис. 4.2. Американська та японська моделі управління підприємствами та людьми

його текст складався з 400 статей, а в прийнятій редакції міститься лише 70 статей. Створення європейської компанії надає можливість компанії, яка провадить свою діяльність у декількох державах-членах ЄС, діяти на території ЄС за єдиними правилами й застосовувати уніфікований підхід до управління, а також до звітування, що, безумовно, є кращим, ніж керуватися різним національним правом держав-членів, в яких компанія має свої дочірні підприємства. Все це економить засновникам компанії гроші на адміністративні витрати, необхідні для пристосування її діяльності на внутрішніх ринках кількох країн. Так само це служить меті створення внутрішнього ринку ЄС, оскільки усуваються певні бар'єри і ще більшою мірою реалізується один з принципів внутрішнього ринку – свобода заснування. Ці аспекти містяться в Преамбулі до Регламенту. Регламент складається з Преамбули, 7 розділів, 70 статей та 2-х додатків. У додатках наводиться перелік національних типів компаній кожної держави-члена ЄС, до яких застосовуються норми окремих статей Регламенту. Відповідно до Регламенту, Європейська компанія (*далі – Societas Europaea чи SE*) є юридичною особою, яка створена на території ЄС у порядку й на умовах, визначених даним Регламентом. Європейська компанія створюється у формі відкритого акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю (Public Limited-Liability Company); кожен її учасник відповідає (несе ризик втрати майна) виключно в межах належної йому частки акцій (такий український переклад назви SE є неофіційним, максимально наближеним до тексту Регламенту формулюванням. Цей термін ні в якому разі не повинен тлумачитись буквально в контексті українського законодавства). *Правовими основами діяльності Європейської компанії є:*

- чинний Регламент,
- Статут Європейської компанії,
- положення національного законодавства держави-члена ЄС, в якій Європейська компанія має юридичну адресу, що застосовуються до відкритих акціонерних то-

вариств та товариств з обмеженою відповідальністю національного типу.

Якщо особливості господарської діяльності, яку проводить Європейська компанія, підпадають під спеціальне регулювання в державі-члені ЄС, де вона має юридичну адресу, то також застосовуються ці спеціальні норми національного законодавства даної держави-члена ЄС.

На Європейську компанію поширюється національний режим так само, як і на відкриті акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю національного типу (мається на увазі заборона дискримінації Європейської компанії та надання їй національного статусу у відносинах з органами влади держав-членів).

Під «статутом Європейської компанії» Регламент розуміє як єдиний інкорпорований документ, так і сукупність декількох окремих документів. За Регламентом (ст. 4), Статутний капітал Європейської компанії

- має бути виражений у євро,
- його мінімальний розмір – 120 тис. євро,
- а національне законодавство держави-члена ЄС, що

вимагає більшого розміру статутного капіталу для провадження певного виду діяльності, застосовується до Європейської компанії, зареєстрованої в даній державі-члені ЄС.

Перед офіційним найменуванням Європейської компанії обов'язково ставиться позначення «SE», яке не може бути частиною офіційної назви компанії будь-якого іншого типу. Однак якщо компанії, фірми або інші юридичні особи, зареєстровані в державі-члені ЄС до набрання чинності даним Регламентом, у своїх найменуваннях мали скорочення SE, то органи влади не можуть вимагати зміни їх найменування. Юридична адреса Європейської компанії має знаходитись у тій самій державі-члені ЄС, що й фактична адреса головного офісу. У випадку наявності відповідної вимоги в законодавстві держави-члена ЄС юридична і фактична адреси мають співпадати. Стаття 8 Регламенту передбачає детальне регулювання зміни юридичної адреси

Європейської компанії, зокрема щодо обґрунтування такої зміни, обов'язкового інформування акціонерів і клієнтів компанії про таку зміну, а також стосовно того, що така зміна не має призводити до припинення Європейської компанії або створення нової юридичної особи.

Ліквідація Європейської компанії може бути наслідком недотримання компанією вимог національного законодавства щодо збігу юридичної і фактичної адрес компанії або щодо перенесення юридичної адреси до іншої держави-члена ЄС, що передбачено статтями 7,8 даного Регламенту.

Запровадження системи європейського менеджменту в європейських компаніях супроводжувалося удосконаленням систем корпоративного управління в цілому. У вузькому розумінні, *корпоративне управління* – це організація взаємовідносин між власниками та керівниками товариств, розподіл прав і обов'язків стосовно управління, локальна система стримувань і противаг у межах однієї компанії. При ширшому визначенні корпоративного управління вказується його мета, наприклад: розвиток прозорого бізнесу, збалансування інтересів власників та інших заінтересованих осіб у довгостроковій перспективі, забезпечення відповідальності та підзвітності.

У країнах Європейського союзу фундамент корпоративного управління закладений давно. Зараз цим питанням переймаються інституції ЄС та численні неурядові організації. Проте і до цього часу його механізм не можна вважати ідеальним. Для характеристики недоліків чинного механізму показовими є два документи. По-перше, Рекомендація Європейської комісії від 30.04.2009 р. (Commission Recommendation complementing Recommendations 2004/913/EC and 2005/162/EC), по-друге, Звіт Організації економічного співробітництва і розвитку «Корпоративне управління та фінансова криза: основні висновки та головні послання» (Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages. June 2009).

Рекомендація Європейської комісії від 30.04.2009 р. доповнила дві попередні, що були прийняті 14 грудня

2004 р. (Рекомендація 2004/913/ЕС стосовно належного режиму винагороди керівникам акціонерних компаній, акції яких допущені до торгів на фондовому ринку) та 15 лютого 2005 р. (Рекомендація 2005/162/ЕС щодо ролі директорів компаній без виконавчих повноважень і директорів з наглядовими повноваженнями). Основною метою цих документів було забезпечення прозорості механізмів оплати праці та заохочення, контролю акціонерів за цими процесами, вимог щодо розкриття інформації про компанію та прийняття загальними зборами акціонерів рішення про винагороду керівництву, а також надання дорадчих і наглядових повноважень комітету з призначень та винагороди – органу наглядової ради товариства. У Преамбулі до Рекомендації від 30.04.2009 р. Європейська комісія відзначила, що протягом останніх років система оплати праці директорів у компаніях ставала дедалі складнішою, вона була спрямована передусім на короткострокові досягнення. У деяких випадках оплата праці призводила до надмірної винагороди, що не відповідала досягнутим результатам. Через це і виникла потреба в розробці додаткових принципів її здійснення та у визначенні розміру винагороди і контролі за заохоченням директорів компаній. Згідно з поширеною практикою, зазначали Рекомендації, члени виконавчого органу або наглядової ради компанії поряд з фіксованою винагородою отримують винагороду за результатами діяльності компанії (так звані змінні компоненти винагороди), хоча механізми заохочення мають сприяти довгостроковому стабільному розвитку бізнесу та ґрунтуватися на адекватній оцінці діяльності посадових осіб. Єврокомісія підкреслила, що змінні компоненти винагороди мають сплачуватися на підставі заздалегідь визначених показників. Більше того, виплата значних за розміром змінних компонентів винагороди має відстрочуватись на три або п'ять років. Крім того, за компанією треба закріпити право вимагати повернення сплаченої винагороди, рішення про виплату якої було прийняте на підставі неправдивої інформації.

Протягом останніх років європейські науковці в галузі корпоративного права розглядають ще одне проблемне місце в механізмі корпоративного управління – так званий феномен золотого парашуту. «Золотий парашут» означає заздалегідь погоджену компенсацію в разі дострокового припинення контракту з особою, яка обіймає керівну посаду в компанії, і, як натякає назва, має забезпечити такій особі «м'яке приземлення». Досить часто застосування цього механізму має наслідки, які не відповідають інтересам бізнесу. Наприклад, застосування в певній компанії «золотих парашутів» є серйозною перешкодою для потенційних покупців, які планують недружнє поглинання. Адже для того, щоб змінити менеджмент компанії, що поглинається, доведеться виплатити значні відступні поточному менеджменту. Ситуація вже наблизилася до абсурду: у випадках зміни керівників компаніям доводилося звільняти співробітників і приймати інші рішення щодо вивільнення коштів для сплати компенсацій топ-менеджменту, що зовсім не відповідало інтересам бізнесу. Найбільший розмір «золотих парашутів» серед європейських країн спостерігався у Франції. За результатами дослідження 2006 р., середній розмір компенсації в цій країні у найбільших компаніях дорівнював подвійній річній заробітній платні та річному бонусу. У Рекомендації від 30.04.2009 р. Європейська комісія наголосила на тому, що «золоті парашути» не слід розглядати як винагороду за невдачу. Передусім такі виплати гарантують посадовій особі певний рівень безпеки в разі дострокового припинення трудових відносин. Європейська комісія наполягала на обмеженні розміру платежів у разі припинення договору сумою, яка, за загальним правилом, не має перевищувати фіксовану заробітну плату за два роки, тобто бонуси не можна включати до розрахунку. Це правило має діяти, якщо припинення трудових відносин не було спричинене невдалою діяльністю компанії або в разі припинення договору за ініціативою посадової особи.

Інша проблема корпоративного управління – викорис-

товувані схеми заохочення. У світі застосовують схеми заохочення, згідно з якими посадові особи компанії отримують акції або опціони як змінні компоненти винагороди, а також бонусні схеми, розрахунок яких ґрунтується на ринковій ціні акцій. Європейська комісія відзначила, що заохочення мають бути прив'язані до довгострокових результатів діяльності компанії. З огляду на це, Єврокомісія вимагала визначати період, протягом якого право відчуження акцій залежатиме від продуктивності підприємства. Щоб запобігти конфліктам інтересів, Комісія радила запровадити правило, згідно з яким посадові особи – власники акцій компанії – не мають права відчужувати їх протягом строку працевлаштування. Крім того, принаймні один член комітету з винагороди повинен мати досвід у сфері розрахунків оплати праці. Для запобігання конфлікту інтересів члени комітету або інші консультанти з кадрових питань не можуть одночасно впливати на рішення щодо поточної діяльності компанії шляхом порад або використання права (дорадчого) голосу у її керівних органах.

Ці, запропоновані Регламентом, зміни істотно вплинули на якість корпоративного управління і заклали основи його сучасних якісних параметрів.

4.2. Загальні контури корпоративного права у Європейському Союзі

Найбільш часто використовуваними інструментами, спрямованими на гармонізацію національного корпоративного регулювання в ЄС, стали директиви – так звані джерела вторинного права. Саме прийняття досить значної кількості директив, які гармонізували ряд важливих аспектів законодавства про компанії, дозволило говорити про існування особливого європейського корпоративного регулювання.

Історично необхідність гармонізації корпоративного законодавства держав – членів ЄС була викликана включенням у Договір про функціонування ЄС положень, що

дозволяють компанії, заснованій в одній державі-члені, відкривати в інших державах-членах агентури, філії або створювати дочірні компанії, а також переносити туди своє місце знаходження (ст. 49, 54 Договору про функціонування ЄС2).

Конкретною нормою Договору про функціонування ЄС, на яку нині спираються органи ЄС у процесі розробки і прийняття правових актів у сфері гармонізації корпоративного права, є п. «g» абз. 2 ст. 50 Договору, на підставі якого приймаються корпоративно-правові директиви. Більш загальними є ст. 114 і 115 Договору, бо саме вони дозволяють ЄС гармонізувати норми будь-якої галузі національного права, якщо та безпосередньо впливає на формування або функціонування спільного ринку. При цьому визначені норми служать актами прямої дії лише щодо держав, яким вони адресовані. Директиви в галузі корпоративного законодавства в більшості випадків є актами непрямой дії, держави-члени несуть відповідальність за їх імплементацію у свої законодавчі акти.

При створенні системи гармонізації національних корпоративних прав спочатку панувала оптимістична думка про можливість обійтися «однією об'ємистою директивою, що охоплює всі матерії корпоративного права». Однак дійсність показала, що проблеми гармонізації та уніфікації корпоративного права ЄС вирішити не так просто. Процес гармонізації за допомогою видання директив носив фрагментарний характер: він торкнувся в основному публічних компаній. Прогресу в області внутрішньої організації компаній не було досягнуто. Тривалий час залишалися невирішеними питання в області (а) об'єднань юридичних осіб, (б) форм злиття і приєднання компаній, що знаходяться в різних державах, та (в) регулювання переміщень центрів ділової активності в інші держави. І все ж більшість учених та господарників прийшли до висновку, що «останні десятиліття відзначені гармонізацією європейського акціонерного права, які досягнуті в результаті виконання директив ЄС».

Рада ЄС прийняла цілий ряд директив, які встановлюють уніфіковані правила діяльності європейських юридичних осіб з широкого кола питань, починаючи від створення і реорганізації і закінчуючи основними правилами складання фінансової звітності, її незалежного аудиту та опублікування. Директиви прийнято іменувати згідно з їх порядковими номерами, що відображають черговість подання підготовлених проектів. Всього було розроблено 14 проектів директив, які і склали основу, так званої, Програми гармонізації права компаній ЄС. Вони були затверджені і вступили в силу, проте періодично змінюються і доповнюються. На сьогоднішній день три з директиви було істотно доопрацьовано і замінено новими, серед них: Перша, Третя, Дванадцята. Для більш повного уявлення про загальні контури корпоративного права ЄС коротко розглянемо найбільш значимі з них.

Перша Директива Ради ЄС, яка отримала назву Директива про опублікування інформації, була прийнята 9 березня 1968 р. і діяла до 21 жовтня 2009. Ця директива стала першим актом ЄС у сфері приватного права взагалі, якщо не брати до уваги прийняті раніше акти в сфері конкурентного права. В ній було зроблено акцент на гармонізації повноважень органів компанії представляти її у відносинах з третіми особами. Директива поширювалася на акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та командитні товариства, засновані на акціях. Як пояснює преамбула директиви, для таких компаній гармонізація є найбільш нагальною, оскільки саме їх діяльність найчастіше виходить за межі однієї держави. 21 жовтня 2009 р. її було замінено Директивою 2009/101/ЄС.

Ця Директива, як і попередня, націлена на регулювання трьох груп питань:

- 1) правила публікації товариством певної інформації та юридична сила такої публікації для третіх осіб (розділ 3);
- 2) повноваження органів товариства представляти його у відносинах з третіми особами (розділ 4);
- 3) недійсність товариства (розділ 5).

Що стосується публікації інформації, то вона робиться в спеціальному друкованому виданні, яке є уповноваженим на її розміщення в кожній окремо взятій державі-члені. Згідно зі ст. 2 Директиви, обов'язковій публікації підлягають документи:

- статут та інші установчі документи, а також всі зміни, що до них вносяться;

- відомості про призначення і звільнення від повноважень членів органів управління, призначення і звільнення осіб, які мають право представляти компанію перед третіми особами, та інших посадових осіб компанії;

- баланс і рахунок прибутків і збитків за кожний фінансовий рік;

- відомості про зміну місцезнаходження компанії;

- відомості про припинення та порядок ліквідації компанії;

- рішення суду про визнання установи компанії недійсним та ін.

Друге найважливіше положення корпоративного права, врегульоване в Директиві, стосується дійсності юридичних актів компанії або, іншими словами, зобов'язань, прийнятих компанією. Здатність органів компанії своїми діями створювати для себе права і обов'язки – питання, що є надзвичайно важливим як для учасників компанії, так і для її контрагентів. В абзаці 1 ст. 10 Директива 2009/101/ЄС встановлює: «Товариство бере на себе обов'язки перед третіми особами за дії своїх органів, навіть якщо ці дії не входять у предмет його діяльності, крім випадків, коли ці дії являють собою перевищення повноважень, які надані або можуть бути надані цим органам законом». Згідно з Директивою, повноваження органів товариства можуть бути обмежені лише законом, але не учасниками товариства. Таким чином, директива ґрунтується на пріоритеті інтересів кредиторів. Такий вибір є обґрунтованим, оскільки ризик зловживань з боку осіб, які представляють компанію, повинні нести учасники, що уповноважили цих осіб, а не кредитори компанії. За інтересами кредиторів стоять

у даному випадку інтереси стійкості суспільного обороту, які були б істотно порушені, якщо б учасники товариства отримали широку можливість посилалися на недійсність укладених угод. Пріоритет інтересів суспільного обороту, його стійкості більшою мірою відповідає цілям економічної інтеграції, ніж пріоритет інтересів учасників компанії.

Щодо визнання недійсності компанії, то воно можливе тільки на підставі рішення Суду ЄС, який, у свою чергу, керується вичерпним переліком, що міститься в Директиві (ст. 12 Директиви 2009/101/ЄС). У цьому випадку пріоритет інтересів суспільного обороту, зокрема кредиторів компанії, забезпечується положенням про те, що недійсність товариства не тягне за собою автоматичне визнання недійсності скоєних ним угод.

Доповненням до Першої директиви виступала Директива Європейського парламенту та Ради 2003/58/ЄС, яка втратила на сьогоднішній день силу. Директива доповнювала і вносила зміни до Директиви 68/151/ЄЕС Ради щодо обов'язків стосовно оприлюднення інформації для деяких форм господарських товариств. Запропоновані зміни були спрямовані на те, щоб дозволити компаніям і державам-членам використовувати в процесі публікації сучасні технічні кошти, що призводило до спрощення публікації і полегшення доступу до інформації про компанії. Компаніям було надано можливість публікувати документи і відомості не тільки на мовах своєї держави, але і на будь-якій офіційній мові ЄС або іншій мові, якщо компанія цього бажає.

Текст Першої директиви зазнав також змін, пов'язаних з розширенням ЄС. Зміни дозволяли враховувати поправки, внесені Актом про приєднання до ЄС 10 країн Східної Європи і Середземномор'я від 16 квітня 2003 року. Вони набули чинності 1 травня 2004 р.

Важливу роль в регулюванні публікації інформації відіграє також Директива 89/666/ЄЕС Ради від 22 грудня 1989 р. «Про філії». Вона доповнює Директиву 2009/101/ЄС у специфічній частині – регулювання проблемних пи-

тань, пов'язаних з правилами публікації певних документів і відомостей філіями іноземних компаній. Директива поширюється на філії компаній, що мають форму акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю або командитних товариств, заснованих на акціях, і знаходяться в інших державах ЄС або в третіх державах.

Друга Директива 77/91/ЄС Ради від 13 грудня 1976 р. «Про капітал» стала наслідком усвідомлення того, що нові держави, які вступають до Союзу, володіють такими особливостями національного законодавства, які не завжди можна поєднати в європейському контексті загального плану. Прийнята 13 грудня 1976 р. після вступу до ЄЕС трьох нових держав-членів (Данії, Великобританії та Ірландії), вона поширила свій вплив тільки на акціонерні товариства, акції яких підлягають вільному обігу. Такий вибірковий підхід пояснювався тим, що Друга директива закріплювала континентальну систему обігу капіталу, яка була абсолютно чужою корпоративному праву Великобританії та Ірландії. Отож виникла необхідність обмежитися акціонерними товариствами і залишити норми про капітал товариств з обмеженою відповідальністю негармонізованими. Однак Бельгія і Нідерланди поширили дію положень Директиви і на приватні компанії. У 1992 р. Директива була доповнена положеннями щодо об'єднань компаній.

В цілях захисту інтересів акціонерів і третіх осіб друга Директива встановила для кожної публічної компанії обов'язковість надання всім зацікавленим особам інформації про: місце знаходження акціонерного товариства; кількість і види акцій, розмір капіталу, на який була здійснена підписка на акції; розмір обов'язкового статутного капіталу та ін. Крім того, в Директиві було врегульовано такі питання, як: (а) порядок оплати статутного капіталу, (б) зменшення і збільшення статутного капіталу, (в) умови придбання товариством (або за його рахунок) власних акцій.

Третя Директива, яка діяла до 1 липня 2011 р. і на

заміну якій прийшла Директива 2011/35/ЄС, разом із шостою Директивою регулюють відповідно злиття і розукрупнення національних акціонерних товариств, не торкаючись злиття акціонерних товариств з різних держав ЄС. Головний принцип таких операцій полягає в універсальному правонаступництві без ліквідації існуючих компаній, що служить гарантією для кредиторів і всіх інших третіх осіб, з якими ці компанії вступили в зобов'язальні відносини.

До 1 липня 2011 р. питання злиття компаній регулювала третя Директива від 9 жовтня 1978 р. За її допомогою інститутами ЄС була зроблена спроба гармонізувати законодавство держав-членів у сфері правового регулювання злиття підприємств. Мова йде про, так звані, формальні злиття акціонерних товариств або злиття в юридичному сенсі. Ця Директива врегульовувала не тільки питання, пов'язані зі злиттям акціонерних товариств, але й була спрямована на захист майнових інтересів акціонерів таких товариств. Її найважливішою особливістю було те, що вона зобов'язала держави-члени, які раніше не знали інституту злиття, ввести його в своє національне право (ст. 2 Директиви), оскільки «формальні» злиття до прийняття Директиви були можливі не у всіх державах-учасниках. Чинне право дозволяло компаніям здійснювати тільки «економічні» злиття. Тоді в результаті об'єднання своїх активів компанії, з економічної точки зору, ставали єдиним цілим, залишаючись самостійними суб'єктами у правовому сенсі. У цілому, Третя директива носила компромісний характер і залишила велику свободу для застосування національних законодавств про корпоративні злиття.

Головним нововведенням Директиви для всіх держав-членів стало те, що, по-перше, правильність злиття і його відповідність закону перевіряється незалежним експертом, і, по-друге, звіт про злиття має обговорюватися з представниками робітників, думка яких обов'язково має враховуватися загальними зборами акціонерів до того, як буде прийнято рішення про злиття.

У третій Директиві, як і у Директиві 2011/35/EU, яка її замінила, закріплюється основний принцип юридичних злиттів: універсальне правонаступництво шляхом злиття компанії без ліквідації. Директива передбачила два види злиттів – шляхом поглинання (merger by acquisition) і шляхом утворення нової компанії (merger by formation of a new company).

Перший вид злиття – злиття шляхом приєднання – представлений у цій Директиві як основна форма злиття: йому присвячена значна частина Директиви. Другому виду злиття – злиття шляхом створення нової компанії – присвячена лише одна стаття, і вона в основному складається з посилань на норми про злиття шляхом приєднання. Директивою передбачені обидва способи об'єднання: і приєднання, і злиття.

Злиття та поглинання (mergers and acquisitions) – терміни, що вживаються щодо реорганізації юридичних осіб за кордоном, вже досить давно і міцно закріпилися в міжнародному праві, де вони використовуються як юристами, так і компаніями, які беруть участь в угодах, підпорядкованих праву країн англо-американської правової системи (sharepurchase agreements).

17 грудня 1982 р. набула чинності *шоста Директива* № 82/891/ЕЕС, яка гармонізувала законодавство про поділ акціонерних товариств. Причина прийняття такого документа впливає зі змісту преамбули самої Директиви. Полягає вона, в першу чергу, в тому, що інститут поділу був відомий не всім державам-членам, а у тих державах, де він був відомий, злиття і поділ мали багато спільного. Таке становище існувало, наприклад, у Франції, де Законом про торгіві компанії від 24 липня 1966 р. передбачався поділ компаній, найбільш поширеною формою якого було, так зване, злиття-поділ (fusion-scission). Ця форма поділу містить у собі небезпеку прихованих різноманітних можливостей для переструктурування компаній і може служити як економічній концентрації, так і досягненню зворотних ефектів. У результаті застосування такої форми

інституту поділу у компаній з'явилася можливість обходу приписів Третьої директиви, за допомогою підміни процедури злиття процедурою «злиття-поділ». Як протидіючий механізм такому стану справ і виступила шоста Директива, проте вона стала обов'язковою лише для тих країн, чиє акціонерне законодавство дозволяло передбачені нею форми поділу. Те, що Директива не зобов'язує держави, де не передбачено поділ, запроваджувати у себе цей інститут, цілком зрозуміло, адже в державах, де право поділу компаній не було відоме, можливості для обходу Директиви про злиття відсутні.

З точки зору юридичної техніки, операція з поділу компаній ідентична операціям злиття. Поділ є також одним з основних правових засобів міжнародної концентрації капіталу. Як і у випадку злиття, Директивою передбачено два види поділу компаній: шляхом поглинання (division by acquisition) та шляхом утворення нових компаній (division by formation of new companies).

Призначення третьої (зараз Директиви 2011/35/EU) та шостої Директив полягає насамперед у тому, що обидві націлені на забезпечення охорони майнових інтересів третіх осіб – кредиторів компанії, власників її облігацій. Значення гармонізованих цими Директивами норм важко переоцінити, адже ними було створено умови для свободи переміщення компаній і концентрації капіталу в умовах економічної інтеграції європейських країн.

Четверта Директива Ради ЄС від 25 липня 1978 р., *сьома Директива* Ради ЄС від 13 червня 1983 р. і *восьма Директива* від 10 квітня 1984 р. присвячені фінансовій звітності компаній, що підлягають обов'язковій аудиторській перевірці.

Четверта Директива «Про річну звітність» координує національні норми щодо річної фінансової звітності та поширюється на господарські товариства (акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та командитні товариства, що засновані на акціях) та на нетипові німецькі товариства. У Директиві запропоновано

способи розрахунків, що використовуються у звітах і балансах, порядок проведення аудиторських перевірок і публікації звітних документів.

Сьома Директива «Про консолідовану звітність» була прийнята у 1983 р. задля гармонізації норми звітності груп компаній.

Під групою компаній Директива розуміє об'єднання юридично самостійних осіб, які пов'язані між собою економічно. Консолідований баланс об'єднує баланси окремих компаній, що входять до об'єднання. Вимоги до його змісту в цілому такі ж, що і до балансів окремих компаній. Метою директиви було зближення прийнятих у різних країнах бухгалтерських стандартів, аби зробити їх еквівалентними.

Закріплення у четвертій та сьомій Директивах вимоги щодо обов'язкової перевірки фінансової звітності спонукало до прийняття у 1984 р. *восьмої Директиви*, яка регулює кваліфікаційні вимоги, які висуваються до осіб, що мають право на здійснення аудиторських перевірок. Восьма директива визначає в першу чергу кваліфікаційні вимоги, яким повинні відповідати аудитори та аудиторські фірми. Ця директива містить важливі положення про принципи організації аудиторської діяльності.

Проект *п'ятої Директиви* був створений ще в середині 80-х років минулого століття, коли органи Європейського Економічного Союзу зробили спробу уніфікації норм, що регулюють відносини всередині товариств, а саме норм про внутрішню структуру управління публічними компаніями, їх компетенції, про участь найманих працівників в управлінні справами компаній.

В європейських країнах використовуються різноманітні системи управління компаніями. Саме поняття «управління компанією» не є синонімом поняття «корпоративне управління», оскільки має більш вузьке значення. Управління компанією - це діяльність менеджерів, які здійснюють керівництво поточними справами компанії, а корпоративне управління - це взаємодія широкого кола осіб з

усіх аспектів діяльності компанії. Корпоративне управління - це система взаємодії, яка відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів, зацікавлених осіб, і спрямована на отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності компанії у відповідності з чинним законодавством з урахуванням міжнародних стандартів.

Проект Директиви тричі зазнавав змін, останні були внесені у 1991 р. У травні 2003 р. Європейською комісією був опублікований План дій щодо вдосконалення права компаній та корпоративного управління. У відповідності з цим Планом проект п'ятої Директиви мав бути доопрацьований і прийнятий до кінця 2010 р.

П'ята Директива описує порядок (а) підготовки і проведення загальних зборів, (б) затвердження і перевірки річної звітності. Певна проблема постала з вимогами до організаційної структури акціонерних товариств. Спочатку Рада виходила з триланкової структури органів управління. Проте розробники Директиви зіткнулися з відкритим протидією ряду держав-членів, які не вважали для себе прийнятним різко змінювати сформовані норми національного права для досягнення однакового правового регулювання. Цю проблему вдалося вирішити Регламенту Ради ЄС №2157/2001. Оскільки у світі не існує єдиної моделі корпоративного управління – єдиного принципу побудови структури органів управління компанії – то Регламент в розділі 3 «Структура SE» врахував особливості систем органів управління акціонерним товариством англо-американської та романо-германської моделей і передбачив можливість створення дуалістичної (англ. two-tier system) та моністичною (англ. one-tier system) систем органів управління. Держави-члени отримали право вибирати між дуалістичною і моністичною системами управління та між різними моделями участі працівників. Таким чином, завдяки п'ятій Директиві вирішуються внутрішньоорганізаційні питання, щоправда лише в самому загальному вигляді.

Проект *дев'ятої Директиви* був розроблений у 1984 р.

Його основне призначення – врегулювання правових зв'язків між материнськими і дочірніми компаніями. Закріплені в ньому положення передбачають, що будь-яка участь у статутному капіталі іншої компанії, що перевищує 10% від загального розміру статутного капіталу, повинна бути офіційно оголошена і опублікована в додатку до річних звітів. Невиконання цієї вимоги тягне за собою втрату прав, що випливають з такої участі у статутному капіталі іншої компанії. Цією вимогою було закладено засади створення правового механізму для опосередкування економічних взаємовідносин всередині групи компаній.

Проект Директиви тривалий час перебував у підвішеному стані через відсутність підтримки з боку більшості держав-членів. Консенсусу не вдалося досягти, бо директива намагалася відтворити норми, подібні до прав концернів, які були кодифіковані у законодавстві про групи компаній, що діяло тільки в Німеччині і Португалії. Остання шляхом рецепції перейняла германські норми. За німецьким законодавством, право концернів полягало в захисті кредиторів і в меншій мірі акціонерів залежного товариства. В інших державах-членах таке право не було передбачено, а у тих випадках, коли передбачалася відповідальність материнського товариства за борги дочірньої компанії (за певних умов), обґрунтовувалася позиція, що інтереси меншості учасників і кредиторів дочірнього товариства можуть бути захищені за допомогою загальних інститутів цивільного та корпоративного права. Отож, проект дев'ятої Директиви більшістю держав-членів сприймався як «занадто перфекціоністський» або занадто «німецький» і тільки 1 січня 2005 р. набрали чинності зміни, внесені Єврокомісією до Директиви. З 1 січня 2005 р було введено поетапне зниження частки участі з 25 до 20%, з 1 січня 2007 р. – до 15%, з 1 січня 2009 р. – до 10%. Згідно з останніми положеннями Директиви, дивіденди звільнюються від податку, якщо участь у капіталі дочірньої компанії становить не менше 25%. Зміни торкнулися і визначення постійного представництва: було зафіксовано, що

транскордонні дивіденди, які отримуються і сплачуються постійним представництвом, також підпадають під дію Директиви. Директива розширила і список організаційно-правових форм юридичних осіб, на які поширюються положення директиви, як, наприклад, кооператив, компанії з необмеженою відповідальністю, взаємні компанії і т. д.

Питання злиття акціонерних товариств різних держав-членів стало предметом *десятої Директиви*, проект якої був розроблений у 1985 р. Ця Директива врегулювала злиття господарських товариств, утворених на основі об'єднання капіталів компаній, які відповідно до національного законодавства були засновані в будь-якій з держав – членів європейського інтеграційного угруповання, мали в ній юридичну адресу, центральну адміністрацію або головне підприємство. І ці, утворені шляхом міжнародних об'єднань, компанії підкорялися законодавству не менше як двох держав-членів спільноти.

Згідно з Директивою, країни – члени європейської спільноти повинні дозволити транскордонне злиття компанії відповідної держави з компанією іншої держави – члена, якщо такі злиття дозволені національними законами відповідних держав-членів. Компанії, по відношенню до яких діють ці норми права – публічні і приватні компанії з обмеженою відповідальністю, що перераховані у ст. 1 першої Директиви з корпоративного права.

До набрання чинності *десятої Директиви* подібні злиття були неможливі за відсутності у праві держав-членів спільноти відповідних норм або, навпаки, наявності норм, що перешкоджають транснаціональним злиттям. За цим правом, щоб уникнути вказаних перешкод компаніям було необхідно створювати спільні дочірні товариства. *Десята Директива* усунула цю ускладнену процедуру і зробила обхідний маневр непотрібним. Виходячи з третьої Директиви про злиття, вона встановлює спеціальні правила тільки там, де це необхідно в силу інтернаціонального характеру злиттів, в іншому ж вона практично копіює третю Директиву.

Каменем спотикання при питанні про прийняття зазначеного проекту Директиви стало питання участі працівників, зайнятих по найму, в органах управління товариства, яке виникло в результаті злиття. Ці додаткові вимоги до процедури транскордонних злиттів, що істотно відрізняються від процедурних установок щодо об'єднань на національному рівні, викликали багато суперечок. Внаслідок дискусій, що набрали гострого характеру, Директива не приймалася досить тривалий час і лише восени 2005 р. вдалося досягти компромісу, Директива про транскордонні злиття врешті була прийнята. Відтепер товариство, що є результатом транскордонного злиття, підпорядковується можливим правилами про участь працівників в управлінні, які діють у державі-члені, де встановлено його юридичну адресу.

Дванадцята Директива діяла до 21 жовтня 2009 р. і регулювала питання створення компаній з обмеженою відповідальністю з одним учасником. У 2009 р. її було замінено на Директиву 2009/102/ЄС.

Потреба у прийнятті такої Директиви була викликана тим, що не всі національні законодавства дозволяли створення компаній однією особою. Згідно з приписами Директиви, приватна компанія (а) може бути створена однією особою, а (б) може опинитися в руках одного акціонера і в результаті придбання ним всіх її акцій. В цьому випадку єдиний акціонер здійснює всі повноваження загальних зборів акціонерів. Сьогодні це коло питань регулює Директива 2009/102/ЄС.

Проведення послідовної гармонізації норм, які регулюють порядок придбання контролюючої участі в компанії, знайшло своє відображення у проекті *тринадцятої Директиви* «Про придбання контрольної участі». Перші спроби розробити таку Директиву відносяться до 1974 р. і тільки у квітні 2004 р. у рамках ЄС закінчилася робота з узгодження проекту про пропозиції купівлі контрольної участі і вже 1 травня 2004 р. Директива набула чинності. Директива 2004/25/ЄС регулює пропозиції про покупку шляхом

придбання акцій публічних компаній держав – членів ЄС (takeover bid), які (всі або частково) допущені до обігу на регульованому ринку в одній або декількох країнах ЄС.

Директива застосовується як до добровільної, так і обов'язкової пропозиції про придбання зазначених цінних паперів. Вона наголошує на тому, що якщо в результаті купівлі таких цінних паперів особа набуває в компанії контролю більшості голосів, то вона зобов'язана зробити всім акціонерам компанії пропозицію про придбання всіх акцій за справедливою ціною (обов'язкова пропозиція). При цьому поняття «контролююча більшість» має розглядатися національним правом, так само як і інші питання, і це свідчить про рамковий характер Директиви.

Дванадцята Директива ґрунтується на трьох основних принципах: (1) доступність інформації, (2) рівність, (3) невтручання. Вони знайшли віддзеркалення, як в преамбулі Директиви, так і положеннях, що становлять її зміст. Виходячи з названих принципів і проголошуючи захист інтересів акціонерів компанії – «мішені» як пріоритет будь-якого поглинання публічної компанії, Директива основну увагу приділяє питанню використання різних захисних механізмів в ході поглинання публічних компаній шляхом пропозиції при купівлі.

Ще один проект – проект *чотирнадцятої Директиви* – створювався з метою реального втілення в життя «права на поселення», позначеного в Римському договорі як одне з принципових положень єдиного економічного простору Європи. Прецедент склала справа Daily Mail. Суд ЄС по Daily Mail виніс рішення про те, що для забезпечення компаніям можливості вільного переміщення по Європі необхідне або укладення відповідного міжнародного договору, або прийняття директиви ЄС. У 1997 р. Комісія ЄС представила проект такої директиви. Отже, його розробка відповідала нагальній потребі створення правової бази для перенесення статутного та фактичного місця знаходження компанії із збереженням її правоздатності та зі зміною застосовного до компанії права. До цього часу по цій Дирек-

тиві точаться суперечки. Так, наприклад, у проект Директиви було включено всі компанії, але під час обговорення виникла пропозиція обмежити коло компаній господарськими товариствами. На практиці в багатьох випадках положення Директиви орієнтується лише на акціонерні товариства.

У проекті чотирнадцятої Директиви не отримало достатнього врегулювання і інше важливе питання. Мова йде про давню суперечку між теорією інкорпорації та теорією адміністративного центру. Обидві теорії представлені в ньому як рівноцінні і залишають вибір на користь будь-якої з них за державами – членами ЄС. На практиці це складає підстави для різного тлумачення корпоративної поведінки і ускладнює процес гармонізації корпоративного права.

Поряд з гармонізацією корпоративного права в Європейському Союзі широко використовується ще один шлях вирішення корпоративних проблем – уніфікація законодавства. Вона здійснюється за допомогою *прийняття регламентів*, які розглядаються як «найбільш сильний та ефективний засіб інтеграційного будівництва». На основі регламентів Ради ЄС створюються нові *наднаціональні форми юридичних осіб*, діяльність яких регулюється безпосередньо правом ЄС і визнається у всіх державах-членах спільноти.

Серед найбільш значимих в області створення і регулювання діяльності наднаціональних форм компаній, об'єднань та інших форм ведення підприємницької діяльності слід виділити Регламенти про:

- (а) створення Європейського об'єднання за економічними інтересами,
- (б) Статут Європейської компанії,
- (в) Європейську асоціацію,
- (г) Європейське об'єднання взаємодопомоги,
- (д) Європейське кооперативне товариство.

Комісія ЄС активно стимулює розвиток законодавчих процесів у зв'язку з прийняттям таких актів, втілюючи в

життя прагнення Європарламенту приділяти значну увагу розвитку нових європейських організаційно-правових форм.

Усі загальноєвропейські організаційно-правові форми є «проекцією» національних різновидів юридичних осіб і їх існування забезпечується санкцією ЄС. Проте навіть загальноєвропейським компаніям сьогодні не надається можливість вільного вибору корпоративного права з числа правових систем країн ЄС. У субсидіарному порядку імперативно підлягає застосуванню національне право країни, на території якої знаходиться адміністративний центр відповідної юридичної особи.

Розглянемо дещо детальніше окремі діючі в ЄС Регламенти.

Форма управління *Європейське об'єднання за економічними інтересами (ЄОЕІ)* була введена Регламентом від 25 липня 1985 р. № 2137/855. Мета *ЄОЕІ* – створення єдиного законодавчого закріпленого механізму регулювання, який стимулює межкордонну співпрацю компаній різних держав-членів. Для заснування *ЄОЕІ* укладається Договір про створення об'єднання, яке наділене правами юридичної особи, але не має права отримувати прибуток для власних цілей. Регламент про створення *ЄОЕІ* вимагає (1) дати відповідь на питання щодо: членства в *ЄОЕІ*, розподілу прибутку, ліквідації тощо та (б) розкрити інформацію про об'єднання і його членів, діяльності органів управління й ін.

У розвиток положень про *ЄОЕІ* національні законодавства країн ЄС надали цим структурам досить великі повноваження. Однак і до цього часу *ЄОЕІ* – не надто популярна форма ведення підприємницької діяльності в секторі реального бізнесу, вона більше поширена в сфері послуг (наприклад, серед юридичних фірм). Причина такої ситуації в тому, що питання про надання *ЄОЕІ* правосуб'єктності віднесено на розсуд національного законодавства. Відтак, Німеччина та Італія не визнають *ЄОЕІ* юридичною особою. А це означає, що в цих країнах *ЄОЕІ* не може роз-

раховувати на розширені повноваження, натомість може бути привабливою формою організації й управління для європейських компаній.

До недоліків, що властиві *ЄОЕІ* можна віднести проблеми, що випливають із самої організаційно-правової форми, яка заперечує (а) надання її учасникам переваг обмеженої відповідальності, (б) заснування з метою отримання прибутку, (в) можливість створення холдингової компанії, (г) наймання більше, ніж 500 працівників. Проте вважати це утворення недієздатним не можна, адже мета цього господарюючого суб'єкта не концентрація капіталів і створення великих європейських акціонерних компаній, а розвиток співробітництва між дрібними і середніми компаніями різних держав-членів, що складають абсолютну більшість в економічному просторі ЄС.

Інша наднаціональна юридична особа - *Європейське акціонерне товариство (ЄАТ)* або *Європейська компанія (ЄК)* – організаційна форма, яка забезпечує можливість безперешкодного транскордонного злиття і переміщення по території Співтовариства з комерційними цілями.

Перші документи стосовно цієї форми Рада ЄС одностайно схвалила у жовтні 2001 р. Йдеться про *Регламент*, який містить *Статут ЄАТ*.

Статут ЄАТ передбачає створення національними компаніями нової структури на європейському рівні на основі модельного статуту акціонерного товариства, що регулюється наднаціональним законодавством. Регламент «Про Статут Європейської Компанії» набрав чинності 8 жовтня 2004 р. За Регламентом, *Європейська компанія* - звичайне акціонерне товариство, яке створене за законами країни місця реєстрації ЄАТ (п. 1 ст. 3 Статуту).

Ідеї про створення ЄК, заснованої на рівні Європейського Союзу, реалізувалися без прив'язки до національного законодавства. Ці принципи лежать в основі діючого Статуту Європейської компанії, який Рада ЄС прийняла у 2001 р. на основі Регламенту 2157/2001 та Директиви 2001/86/ЄС про участь працівників в управлінні компанії.

По відношенню до національних правових систем держав-членів ЄС Європейська компанія – це додаткова організаційно-правова форма. Вона вигідна великим компаніям з транскордонними операціями, оскільки значно знижує витрати на створення та підтримку діяльності дочірніх компаній в державах-членах та полегшує (а) здійснення транскордонних операцій по злиттю, (б) створення спільних підприємств, (в) перенесення місця знаходження та інших транскордонних операцій. На фоні відсутності юридичних бар'єрів, викликаних відмінностями в національних правових системах, усе це дозволяє оптимізувати діяльність компанії.

Статут ЄК націлений перш за все на врегулювання питань (1) створення, (2) здійснення та (3) припинення діяльності компанії. Інші питання можуть регулюватися національним законодавством держав-членів або установчими документами (якщо це передбачено в Статуті ЄК). Єдині для всіх ЄК правила і роблять цю організаційно-правову форму особливо привабливою. Говорячи іншими словами, організаційно-правова форма Європейської компанії надає європейським господарюючим суб'єктам можливість скористатися всіма перевагами єдиного внутрішнього ринку Європейського Союзу, зокрема, при веденні бізнесу та проведенні реструктуризації на території декількох держав – членів ЄС.

Відтепер діє компанія, яка задовольняє потребу європейських законодавців і ділових кіл в організаційно-правовій формі юридичної особи, яка дозволяє господарюючим суб'єктам здійснювати транскордонні злиття і переносити місце знаходження офіційного адміністративного центру з однієї держави – члена ЄС в іншу, не вдаючись до процедури ліквідації та повторної реєстрації в іншій державі. Вона також дозволяє спростувати адміністративні структури і знижувати рівень адміністративних витрат. Надалі ЄК повинна стати флагманом загальноєвропейського корпоративного права, додатковою організаційно-правовою формою юридичної особи, що відкриває нові мож-

ливості по реструктуруванню діяльності європейських підприємств та їх просуванню у глобальному економічному просторі.

Положення про ЕК є всеосяжним документом, проте це значною мірою рамковий документ, бо багато питань покладено на систему національних законодавств держав ЄС, хоча на сьогоднішній день вже понад десять держав – членів ЄС прийняли спеціальні нормативні акти, що регламентують порядок формування та функціонування юридичної особи виду Європейська компанія.

Наступне наднаціональне організаційно-правове утворення – *Європейське кооперативне товариство* (European Cooperative Society) – організаційно-правова форма, що представлена в ЄС юридичною особою у відповідності з нормами комунітарного права. Правову основу заснування таких товариств склав Регламент Ради ЄС № 1435/2003 від 22 липня 2003 р. «Про статус європейського кооперативного товариства» та Директива Ради ЄС 2003/72/ЄС від 22 липня 2003 р. «Про доповнення статусу Європейського кооперативного товариства правилами, що регулюють залучення працівників до управління».

Європейське кооперативне товариство (далі – SCE) може бути засноване як фізичними, так і юридичними особами. Воно може бути засновано також шляхом злиттям вже існуючих кооперативів. Головною умовою утворення SCE є збереження елементів наднаціональності. Наднаціональність означає, що господарські суб'єкти завжди повинні мати походження або юридичну адресу мінімально в двох державах – членах ЄС. Отже, прийняття статуту SCE значно спрощує можливість транскордонного ведення бізнесу кооперативними підприємствами.

У 2008 р. Європейською комісією було запропоновано ввести ще одну організаційно-правову форму для невеликих (малих) і середніх підприємств – *Європейську приватну компанію* (англ. European Private Company, лат. Societas Privata Europaea, далі – SPE). Це – організаційно-правова форма компанії з обмеженою відповідальністю, вона схо-

жа з англійською Ltd., австрійською та німецькою GmbH, французькою SARL. Мета утворення такої компанії – позбавити компанії від необхідності постійної перереєстрації у тієї ж організаційно-правовій формі на території держав-членів, де вони здійснюють свою діяльність. З практичної точки зору, введення SPE означає, що невеликі та середні компанії можуть зареєструватися в будь-якій країні ЄС незалежно від того чи здійснюють вони свою діяльність на території країни реєстрації, чи в іншій державі-члені. Водночас у підприємств з'являється можливість заощаджувати час і гроші на юридичних консультаціях, управлінні та адмініструванні. Згідно прес-релізу час реєстрації такої компанії не перевищує одного тижня, а видача ліцензій здійснюється протягом одного місяця.

Рада ЄС розглядає також питання утворення ще двох видів наднаціональних організаційно-правових утворень: *Європейської асоціації* та *Європейського товариства взаємодопомоги (Європейське товариство взаємного кредитування)*.

Отже, уніфікація корпоративного регулювання за допомогою конструювання наднаціональних організаційно-правових форм юридичних осіб приватного права є цікавим і перспективним методом гармонізації корпоративного законодавства в умовах регіональної економічної інтеграції в ЄС. За допомогою уніфікації може бути усунута основна причина відмінностей у правовому становищі юридичних осіб держав-членів, яка полягає, головним чином у тому, що кожна держава має власну систему організаційно-правових форм юридичних осіб, а унікальні специфічні особливості цих систем зумовлюють відсутність сполучних ланок між ними.

4.3. Основні механізми регулювання корпоративного права ЄС

Європейський Союз досяг значних успіхів у справі уніфікації та гармонізації законодавства та розробки надна-

ціональних актів у сфері корпоративного регулювання. Створення єдиних принципів функціонування, сприятливого середовища для заснування наднаціональних компаній, забезпечення захисту прав засновників і акціонерів компаній – ось основні принципи корпоративного права ЄС, які стали запорукою успіху. Протягом більше 50 років існування європейської спільноти формувалися механізми втілення в життя цих принципів. Вони були спрямовані саме на створення єдиного ринку, свободи діяльності компаній та інших економічних структур, закріплені в установчих договорах і призвели до утворення дійсно об'єднаної Європи. Реформа корпоративного права ЄС триває і до цього часу. Нині вона спрямована на ще більше спрощення правил та процедур ведення господарства і зміцнення економіки держав-членів. Накопичений багаторічний досвід ЄС дозволяє говорити про Союз як про певний еталон у справі уніфікації та гармонізації корпоративного регулювання. На прикладі досвіду ЄС, як найбільш розвиненого міжнародного регіонального об'єднання у світі, можна зрозуміти сутність і механізми процесів уніфікації та гармонізації як способів інтеграції корпоративного права. Унікальність досвіду ЄС у сфері розбудови уніфікованого і гармонізованого корпоративного права обумовлена специфікою складу об'єднаної Європи, за якого країни континентальної та англосаксонської правових сімей поступово перетворюються на єдину правову родину.

Корпоративне право ЄС, як частина єдиного європейського приватного права, розвивалося поступово і спільно з останнім, зазнаючи певних складностей і переживаючи колізії. В результаті цього процесу нині право, яке вже давно сприймається не як система норм, що прийняті і підлягають застосуванню виключно на певній території, визнається і застосовується в міжнародному масштабі. Воно стає відчутною реальністю, хоча і на сьогоднішній день ряд питань залишаються відкритими.

В рамках ЄС консолідація капіталу, що є характерною для сучасного етапу розвитку регіонального економічного

співтовариства, як і тенденції корпоративних перетворень простежуються достатньо чітко. Об'єднання раніше відокремлених ринків і введення єдиної валюти поставили перед компаніями ЄС принципово нові завдання і зумовили зростання числа угод по злиттю і поглинанню. Досвід і поточна правова та судова практика ЄС в цій сфері роблять їх корисними в практичній діяльності як юридичних осіб, що тільки-но створюються в Україні, так і українських підприємств з іноземною участю. У сучасній дійсності асоційованого членства України в ЄС уніфікація і гармонізація національного корпоративного права держав – членів ЄС є досить актуальними, оскільки визначають можливість ліквідації правових бар'єрів поступального розвитку не тільки регіональної торгівлі, економічної співпраці та виробничого обміну, а й міжнародної в цілому.

Корпоративне право ЄС зараз багато в чому визначає інституційну стабільність економічних зв'язків і руху капіталу у спільноті і навіть в усьому європейському регіоні. Наявність трьох теорій компанії (договірної англо-американської, комунітарної та концесійної або дозвільної), різних моделей корпоративного управління (англо-американської, німецької та французької), істотних відмінностей у правилах реорганізації компаній (наприклад, у Німеччині та Франції потрібне укладення контрактів про злиття, в Італії – воно не потрібне, проте при незгоді акціонери, за італійським законодавством, можуть перешкодити злиттю, якщо при цьому змінюються цілі однієї з компаній; у Великій Британії та Ірландії – таке право взагалі не передбачене) перетворюють регулювання діяльності юридичних осіб на вкрай складний процес, особливо в умовах спільного ринку. Спільний ринок, проголошуючи свободу переміщення капіталів, товарів, осіб, послуг, ґрунтувався і ґрунтується на усуненні названих принципів суперечностей правового регулювання в різних національних законодавствах.

Останнім часом ініціатором активізації діяльності Союзу щодо вдосконалення корпоративного законодавства і

практики корпоративного управління виступає Європейська комісія. Зусилля Єврокомісії щодо формування ефективної системи корпоративного управління продиктовані, з одного боку, прагненням відновити довіру до фондового ринку, з іншого – спрямовані на призупинення падіння темпів зростання економіки ЄС. Окрім того, європейські компанії, чиї акції котируються на американських біржах, зобов'язані співвідносити свою діяльність з гранично жорсткими вимогами щодо фінансової звітності, що пред'являються до них законом Сарбейнса – Окслі 2002 р. Нарешті, вступ до ЄС нових держав-членів поставив на порядок денний питання про приведення до загальноєвропейського знаменника моделей корпоративного управління нових членів ЄС, корпоративне право яких раніше розвивалося автономно.

Окрім усього цього, в цей час в державах – членах ЄС повним ходом йде процес коригування діючих кодексів корпоративного управління згідно з оновленими Принципами корпоративного управління ОЕСР.

І, нарешті, Європейський форум з корпоративного управління – спеціальний консультативний орган, утворений при Єврокомісії наприкінці 2004 р., задачею якого стала розробка пріоритетних напрямів та підготовка конкретних рекомендацій щодо удосконалення корпоративного управління в країнах ЄС. У складі Форуму – 15 найбільш авторитетних в професійному плані експертів, які представляють емітентів, інвесторів, регуляторів, аудиторів і академічні кола. Діяльність Форуму є частиною Плану дій з модернізації корпоративного законодавства та підвищення стандартів корпоративного управління у країнах ЄС, відповідно до якого Єврокомісія протягом останніх років регулярно публікує нормативні документи, що адресовані національним урядам і призначені закласти основу загальноєвропейських принципів у цій сфері.

Правила щодо свободи переміщення, заснування фірм і компаній конкретизовані і закріплені в комплексній підгалузі законодавства ЄС – корпоративному праві ЄС. Кор-

поративне право ЄС можна визначити як сукупність спеціалізованих актів, прийнятих інститутами ЄС, які регулюють діяльність юридичних осіб в рамках єдиного економічного простору. Сам термін «корпоративне право» є умовним, але часто вживаним, оскільки правове регулювання діяльності юридичних осіб ще до цього часу характеризується фрагментарністю щодо національного права. Корпоративне право ЄС по відношенню до національних компаній поки є субсидіарним.

У відповідності зі ст. 54 Договору про функціонування ЄС «компанії і фірми, що створені відповідно до законодавства однієї з держав-членів, користуються свободою самостійної економічної діяльності нарівні з громадянами Союзу», тобто *законодавство ЄС в галузі корпоративного права застосовується до комерційних юридичних осіб, що перебувають у юрисдикції однієї з держав-членів ЄС*. У другому розділі цього ж Договору викладено основні цілі корпоративного права ЄС:

а) забезпечення свободи утворення в рамках ЄС юридичних осіб, відкриття філіалів на умовах національного режиму;

б) встановлення єдиних мінімальних вимог до правового режиму та статусу юридичної особи;

в) полегшення діяльності транс-європейських компаній шляхом усунення відмінностей національного правового регулювання;

г) заохочення співробітництва між юридичними особами різних держав-членів у всіх сферах економічної діяльності;

д) поширення диверсифікації видів юридичних осіб з метою підвищення ефективності їх функціонування на територію всього Європейського Союзу;

е) демократизація системи корпоративного управління та залучення робітників до процесу прийняття рішень.

Інтеграція у сфері корпоративного права є складною через наявність різних стереотипів і моделей корпоративного управління, що зумовлює слабку політичну волю до

гармонізації відносин у цій сфері. В Європі і досі національні галузі корпоративного права часто принципово різняться. Приміром, утворення юридичних осіб здійснюється по-різному (за допомогою реєстрації або нотаріального посвідчення), відрізняється і участь найманих працівників в управлінні компанією (колективними угодами або участю у формуванні органів управління), по-різному формуються і функціонують системи управління.

Ще до цього часу на території ЄС діють три *прив'язки визначення місця компанії*: зареєстроване місцез перебування, центральний орган управління та основне місце діяльності. Ця проблема тягне за собою уповільнення розвитку як відносин на спільному ринку, так і загального корпоративного права ЄС. Серія справ, розглянутих Судом ЄС, привела до перемоги колізійної прив'язки місця реєстрації юридичної особи в державах – членах ЄС. Суд ЄС визначив, що навіть та обставина, що компанія не веде ніякої діяльності не за місцем реєстрації, не дає іншій країні ЄС права відмовити в реєстрації філії на своїй території і допустити цю компанію до комерційної діяльності в даній країні. Поворотним моментом стало винесене Судом ЄС рішення по справі № 3-208/00, коли Суд прийшов до висновку, що відмова німецького суду на визнання правосуб'єктності законним чином заснованої в Нідерландах компанії суперечить Маастрихтському договору. Правосуб'єктність компанії, чий адміністративний центр знаходиться в іншій країні ЄС (в даній справі – у Німеччині), повинна визначатися по праву місця заснування компанії (голландському праву). Таким рішенням Суд завдав руйнівного удару по колізійній прив'язці до місця реальної реєстрації (місце знаходження основного органу управління) юридичної особи, що традиційно використовувалося більшістю країн континентальної Європи.

Неефективність звичних механізмів корпоративного регулювання зумовила звернення ЄС до специфічних методів регулювання, які спрямовані на гармонізацію загальноєвропейського правового простору шляхом при-

йняття директив та використання регламентів створення, так званих, наднаціональних юридичних осіб – європейських організаційно-правових форм у рамках єдиного економічного простору ЄС. Традиційний метод уніфікації корпоративного регулювання ЄС за допомогою міжнародних конвенцій виявився менш ефективним, ніж специфічний за допомогою регламентів і директив на наднаціональному рівні. Учасниками таких конвенцій є держави, і тому в них враховується в першу чергу національне законодавство або регіональне, якщо мова йде про країни федеративного устрою. Регламенти і директиви безпосередньо регулюють права і обов'язки індивідів, і тому міжнародні конвенції до цього часу не можуть адаптуватися до специфіки уніфікованого приватного права, що вводиться в дію цими актами «вторинного права» ЄС.

При вирішенні проблем економічної інтеграції в рамках ЄС, зокрема у сфері корпоративних правовідносин, величезне значення має правильний вибір застосовуваного методу правового регулювання. Поряд з комунітарними методами правового регулювання в корпоративному праві ЄС використовується і міжнародно-правовий метод – укладання міжнародних договорів. Однак основними методами регулювання корпоративного права ЄС залишаються уніфікація та гармонізація законодавства про юридичних осіб.

У широкому розумінні, уніфікація права - це створення однакових, тобто уніфікованих норм у внутрішньому праві різних країн. Знання основних теорій багатонаціональної інтеграції в Європі, а також сучасний досвід економічного співробітництва держав – членів ЄС, зокрема у сфері корпоративних правовідносин, дозволяють визначати термін «уніфікація права» як рух до гармонійної взаємодії різних правових систем або як взаємодію національно-правових систем, які вже досягли певного ступеня гармонії.

Для сучасної Європи характерною є інтенсифікація процесу уніфікації права. Універсальними стандартами – цілями уніфікації корпоративного регулювання в умовах

економічної інтеграції, яких сьогодні успішно досягає корпоративне право ЄС, є:

- створення спільної основи і прозорості статуту компаній, структури їх капіталу та корпоративного управління;
- зрозумілість і прозорість фінансової звітності компанії щодо її фінансового становища;
- розкриття компанією інформації в разі залучення коштів інвесторів.

Уніфікацію права слід відрізнити від гармонізації права. Гармонізація права означає певний спосіб правової уніфікації, при якому досягається зближення у змісті норм різних правових систем за допомогою встановлення загальних принципів правового регулювання, так званих, рамкових правил. Іншими словами, це процес, за допомогою якого досягається узгодженість у правовому регулюванні цивільно-правових відносин з іноземним елементом законодавствами різних держав. Поняття «гармонізація права» співвідноситься з поняттям «уніфікація права» як ціле і частина. Це взаємопов'язані процеси, але гармонізація може сприйматися як більш широке поняття, оскільки зближення здійснюється і за межами уніфікації.

В умовах міжнародної регіональної економічної інтеграції саме гармонізація права, як *спосіб уніфікації*, що виключає появу категорії «однакова норма», є більш гнучким і ефективним способом регулювання, який *дозволяє найбільш повно врахувати національні особливості законодавчого регулювання, які визначаються особливостями економічного розвитку тієї чи іншої держави*. До можливостей тотальної уніфікації слід ставитися тверезо і утримуватися від неї, якщо в цьому є необхідність. На противагу їй, уніфікація права *на основі принципу регулювання більш ефективна в тих випадках, коли спрямована на досягнення певної узгодженої мети, і якщо неможливо визначити єдиний шлях досягнення цієї мети, то використовують міждержавні договірні форми*. Ефективність уніфікації права визначається мірою досягнення мети міжнародної регіональної економічної інтеграції.

Метод гармонізації дозволяє заохочувати конкуренцію національних правових систем та окремих держав у наддержавних об'єднаннях і запобігати примітивізації правових порядків мінімальними рестрикційними стандартами. Там, де вже існує згода по політичних, соціальних та правових цільових установах, але тим не менш залишається простір для конкуренції вона залишається найкращим інструментом досягнення цілей. Вимога ЄС стосовно того, що кожна передача компетенції від держав-членів на наднаціональний рівень має бути результатом конкуренції юрисдикцій за найефективніше рішення колективної проблеми, набуває ще більшого значення при подальшій гармонізації на міжнародному рівні. Таким чином, система конкуренція правових порядків може призвести до юридичного зрівнювання або навіть до уніфікації права. Саме тому гармонізації, як спосіб міжнародно-договірної уніфікації, здійснює особливий вплив на оптимізацію процесів у сфері корпоративного регулювання ЄС. Отже, початкове уявлення про те, що єдність права є ідеалом, до якого потрібно прагнути, не підтвердилося ані теорією, ані практикою право діяльності в ЄС.

4.4. Способи утворення європейських бізнес-компаній

Утворення Європейської компанії регулюється нормами права, що зазвичай застосовуються до відкритих акціонерних товариств та товариств з обмеженою відповідальністю національного типу в тій державі-члені ЄС, в якій вона має юридичну адресу. Права та обов'язки Європейської компанії як юридичної особи виникають з моменту реєстрації її у спеціальному реєстрі. Регламент передбачає 4 способи утворення Європейської компанії:

1. утворення шляхом злиття кількох акціонерних товариств, якщо мінімум два з них підпорядковуються праву різних держав-членів ЄС;

2. утворення холдингу акціонерним товариством і това-

риством з обмеженою відповідальністю, якщо мінімум два з них (а) підпорядковуються праву різних держав-членів ЄС або (б) не менше двох років мають дочірні товариства або філію в іншій державі-члені ЄС;

3. створення дочірньої компанії у формі SE;

4. перетворення діючого відкритого акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю на Європейську компанію, якщо це товариство не менше двох років має дочірнє товариство або філію в іншій державі-члені ЄС.

У всіх перелічених випадках обов'язковою є вимога, щоб як мінімум два суб'єкти, які бажають створити Європейську компанію, підпорядковувалися праву різних держав-членів ЄС. І тут постає питання: а чи може український суб'єкт господарювання бути засновником (співзасновником) Європейської компанії? Відповідь на нього: Так, може, однак не прямо, а опосередковано. Наприклад, український суб'єкт господарювання має зареєстроване дочірнє акціонерне товариство в одній з держав-членів ЄС за її національним правом. Через це дочірнє товариство він може виступати засновником (співзасновником) Європейської компанії.

Розглянемо більш детально названі способи утворення Європейської компанії.

I. Утворення Європейської компанії шляхом злиття (статті 27-31 Регламенту).

Регламентом передбачено два способи утворення Європейської компанії шляхом злиття:

Спосіб перший – злиття через придбання однією компанією іншої. Цей спосіб названий у ст. 3 (1) Директиви 78/885/ЄЕС щодо злиття відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю (*далі – Директива 78/885/ЄЕС*). У цьому випадку компанія, що купує іншу компанію, зобов'язана набути організаційно-правової форми Європейської компанії на момент такого злиття. Наслідки такого злиття визначають і особливості процесу:

(а) всі права та обов'язки кожної з компаній, що зливаються, переходять до компанії-покупця;

(б) компанія, яку купують, припиняє своє існування;

(в) компанія-покупець набуває організаційно-правової форми Європейської компанії.

Отже, при цьому способі злиття фактично розгортається процес поглинання однією компанією іншої з наступним обов'язковим приєднанням поглинутої компанії та перетворення компанії, що поглинула іншу, в організаційно-правову форму SE.

Спосіб другий – злиття через утворення нової компанії. На цей спосіб утворення Європейської компанії вказує ст. 4 (1) Директиви 78/885/ЄЕС. У цьому випадку організаційно-правову форму SE зобов'язана мати новоутворена компанія.

Органи управління або адміністративні органи компаній, що зливаються, готують *Проект умов злиття*, обов'язковими елементами якого є:

(а) найменування та юридичні адреси кожної з компаній, що зливаються;

(б) пропозиція щодо найменування та юридичної адреси Європейської компанії, що створюється;

(в) відомості про зміну розміру частки акціонерів та розмір компенсації;

(г) умови розподілу часток у новоутвореній Європейській компанії;

(д) дата, з якої акціонери новоутвореної Європейської компанії зможуть реалізувати свої права;

(е) дата, з якої майно компаній, що зливаються, відображатиметься в бухгалтерському обліку новоутвореної Європейської компанії;

(ж) права акціонерів, які мають спеціальні привілеї, а також права власників цінних паперів інших, ніж акції;

(з) будь-які спеціальні вигоди, передбачені для експертів, які здійснюють перевірку проекту умов злиття, або для членів адміністративних, управлінських, наглядових або контрольних органів компаній, що зливаються;

- (і) статуту Європейської компанії;
- (к) інформацію стосовно процедури залучення працівників до управління компанією, як це передбачено Директивою 2001/86/ЄС.

Проект умов злиття має бути затверджений загальними зборами кожної з компаній, що зливаються.

Для перевірки умов злиття компаній можуть бути запрошені один або більше незалежних експертів, що мають повноваження з витребування будь-якої необхідної інформації щодо злиття відповідних компаній. Це передбачено статтею 10 Директиви 78/855/ЄЕС.

Право держав-членів ЄС, відповідно до якого функціонують компанії, що зливаються, може застосовуватись з врахуванням міжкордонної природи злиття. Це робиться для захисту інтересів як кредиторів компаній, що зливаються, так і власників цінних паперів, інших, ніж акції, які мають спеціальні привілеї в компаніях, що зливаються. При цьому держава-член ЄС може застосовувати норми національного законодавства щодо захисту меншості власників акцій, які заперечують злиття компаній.

Законність злиття компаній детально перевіряється уповноваженими на це особами кожної з держав-членів ЄС, відповідно до права яких функціонують компанії, що зливаються. Особливість процедури злиття –

- (а) всі права та обов'язки компаній, що зливаються, переходять до новоствореної Європейської компанії;
- (б) акціонери компаній, що зливаються, стають акціонерами новоствореної Європейської компанії;
- (в) компанії, що зливаються, припиняють своє існування.

Важливою характеристикою злиття є також те, що, перше, обсяг прав та обов'язків працівників компаній, що зливаються, не змінюється після їх злиття; по-друге, злиття компаній не може бути визнано недійсним, якщо новостворена Європейська компанія вже зареєстрована у встановленому порядку; по-третє, з метою захисту суспільних інтересів держава-член ЄС може передбачити у своєму

національному законодавстві заборону компаніям національного типу утворювати Європейські компанії шляхом злиття.

II. Утворення Європейської компанії у формі холдингу (статті 32-34 Регламенту).

Утворення SE-холдингу більшою мірою відбувається відповідно до норм Регламенту, які регулюють процес утворення Європейської компанії шляхом злиття. Особливість утворення холдингової структури – компанії, що його утворюють, не припиняють свого існування.

Проект умов створення холдингу Європейської компанії має містити всі відомості, передбачені для Проекту умов злиття, та додаткову інформацію стосовно (а) юридичного та економічного обґрунтування необхідності утворення холдингу, (б) умов залучення акціонерів і працівників до погодження основних параметрів утворення холдингу.

Акціонерам компаній, які мають намір утворити Європейську компанію у формі холдингу, надається тримісячний строк для того, щоб вирішити питання, чи братимуть вони участь у створенні холдингу в межах належної їм кількості акцій. Акціонери, які приймають позитивне рішення, стають акціонерами холдингу.

Держава-член ЄС може застосовувати норми національного законодавства щодо захисту меншості власників акцій, які заперечують утворення холдингу.

III. Утворення Європейської компанії шляхом заснування дочірньої компанії (статті 35-36 Регламенту).

Створення дочірньої компанії у формі Європейської компанії відбувається відповідно до ст. 2 (3) названого Регламенту.

Норми національного законодавства держав-членів ЄС, що регулюють створення дочірньої компанії юридичними особами (компаніями) національного типу, застосовуються і до процесу створення дочірньої компанії у формі Європейської компанії: два акціонерні товариства, не припиняючи своєї діяльності, створюють Європейську компанію як дочірню шляхом внесення своїх акцій до статутного ка-

піталу, або сама Європейська компанія створює дочірню компанію у формі SE.

IV. Перетворення чинного відкритого акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю у Європейську компанію (стаття 37 Регламенту).

Перетворення чинного відкритого акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю у Європейську компанію не має призводити до припинення первинної компанії або до утворення нової юридичної особи.

Зміна юридичної адреси (перенесення адреси з однієї держави-члена ЄС до іншої) не може відбуватися одночасно з перетворенням компанії у Європейську компанію.

Вимоги до Проекту умов перетворення компанії є аналогічними до умов Проекту утворення холдингу.

Погодження перетворення компанії у Європейську компанію може відбуватися або шляхом прийняття такого рішення кваліфікованою більшістю голосів, або шляхом одностайного рішення того органу компанії, до участі в роботі якого залучені працівники компанії. Вибір одного з указаних порядків прийняття рішення здійснюється державами-членами на власний розсуд.

Обсяг прав та обов'язків працівників компанії, що перетворюється у Європейську компанію, після її перетворення не змінюється.

V. Управління Європейською компанією (статті 38-60 Регламенту).

Основні елементи структури управління Європейською компанією закладено в Регламенті. Сама по собі ця структура є простою і логічною. Її несучі елементи:

- загальні збори акціонерів;
- наглядовий орган та орган управління при дворівневій системі (two-tier system) або адміністративний орган при однорівневій системі (one-tier system).

Загальні збори акціонерів.

Виключна компетенція загальних зборів щодо вирішення окремих питань визначається Регламентом або законодавством держави-члена ЄС, в якій Європейська ком-

панія має свою юридичну адресу. Їх організація, а також процедура голосування регулюються правом, що застосовується до відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю в державі-члені ЄС, де SE має свою юридичну адресу.

Загальні збори мають проводитись не рідше ніж один раз на рік у межах останніх шести місяців до закінчення фінансового року, якщо правом держави-члена ЄС, де Європейська компанія має свою юридичну адресу, не передбачено інше. Вони також можуть бути скликані у будь-який час адміністративним органом (в однорівневій системі), органом управління або наглядовим органом (у дворівневій системі) або іншим уповноваженим органом відповідно до національного права держави-члена ЄС, де SE має свою юридичну адресу. Вимагати скликання загальних зборів і пропонувати порядок денний можуть також один або більше акціонерів, які є власниками не менше ніж 10 відсотків акцій (національне право може передбачати можливість скликання загальних зборів акціонерами, які є власниками меншої кількості акцій).

Вимога щодо проведення загальних зборів має містити питання, що виносяться на порядок денний. Якщо на таку вимогу акціонерів загальні збори не було проведено, то протягом двох місяців уповноважений орган держави-члена ЄС, юрисдикція якого поширюється на Європейську компанію, призначає проведення загальних зборів і час, протягом якого вони мають відбутися.

Власники 10 відсотків акцій мають право включати власні питання до порядку денного загальних зборів (національне право може передбачати можливість внесення питань до порядку денного акціонерами, які є власниками меншої кількості акцій).

Якщо Регламентом або національним правом держави-члена ЄС не передбачено інше, рішення на загальних зборах приймається більшістю належно відданих голосів. «Належне віддання голосу» не включає голос акціонера, який або не голосував з конкретного питання, або утри-

мався від голосування, або повернув незаповнений чи зіпсований бюлетень для голосування.

Рішення про внесення змін до статутів Європейської компанії приймається на загальних зборах 2/3 належно відданих голосів, якщо національним правом держави-члена ЄС не передбачено більше співвідношення.

Держава-член ЄС може передбачити в національному праві, що представлення на загальних зборах не менше половини підписного капіталу простою більшістю голосів може бути достатньою підставою для прийняття рішень стосовно внесення змін до статуту Європейської компанії.

У ситуації, коли існує розподіл акцій на певні види (класи), кожне рішення загальних зборів має прийматися шляхом окремого голосування власниками кожного виду (класу) акцій.

Що ж до інших органів Європейської компанії, то право обрання однорівневої або дворівневої системи, що передбачено в Регламенті, належить їй засновникам. Обрання однієї із систем закріплюється у статуті Європейської компанії.

Дворівнева система.

При обранні дворівневої системи в Європейській компанії створюється наглядовий орган та орган управління. Кількісний склад наглядового органу та органу управління або правила визначення складу такого органу передбачається статутом Європейської компанії. Держава-член ЄС може встановити в національному законодавстві мінімальну або максимальну кількість членів органу управління.

Члени наглядового органу призначаються загальними зборами. Первинні члени наглядового органу можуть бути визначені безпосередньо у статуті Європейської компанії.

Наглядовий орган обирає зі свого складу голову. Якщо половина членів наглядового органу призначені працівниками компанії, які залучені до її управління, то тільки член наглядового органу, призначений загальними зборами акціонерів, може бути обраним головою.

Члени органу управління призначаються і звільняються наглядовим органом. Держави-члени ЄС можуть встановити вимогу, згідно з якою члени органу управління призначаються і звільняються загальними зборами. Одна й та сама особа не може бути одночасно членом органу управління і членом наглядового органу в одній і тій самій Європейській компанії. Наглядовий орган може призначати одну особу з числа своїх членів до органу управління за умови, якщо в останньому є відповідна вакансія. Протягом такого періоду призначена особа не може здійснювати функції члена наглядового органу.

Наглядовий орган здійснює контроль за роботою органу управління і не може самостійно здійснювати управління Європейською компанією. Відповідає за управління Європейською компанією її орган управління. Він звітує про свою діяльність наглядовому органу не рідше, ніж один раз на три місяці. Окрім регулярного звітування, орган управління надає наглядовому органу інформацію щодо подій, які можуть істотно вплинути на діяльність Європейської компанії.

Наглядовий орган може вимагати від органу управління надання будь-якої інформації, що є необхідною для здійснення ним своїх функцій. Кожна держава-член ЄС може передбачити в національному законодавстві надання такого права кожному з членів наглядового органу.

Однорівнева система.

При однорівневій системі управління Європейською компанією управління здійснює тільки адміністративний орган. Кількісний склад адміністративного органу або правила визначення складу такого органу закріплюються статутом Європейської компанії. Держави-член ЄС може встановити мінімальну або максимальну кількість членів адміністративного органу. Проте, згідно з Регламентом, адміністративний орган має складатися щонайменше з 3 членів у ситуації, коли залучення працівників до управління компанією відбувається згідно з положеннями Директиви 2001/86/ЄС.

Члени адміністративного органу обираються на загальних зборах. Первинні члени адміністративного органу можуть бути визначені безпосередньо у статуті. Адміністративний орган обирає зі свого складу голову. Якщо половина членів адміністративного органу призначені працівниками, які залучені до управління компанією, то тільки член адміністративного органу, призначений загальними зборами акціонерів, може бути обраний головою.

Адміністративний орган збирається на свої засідання відповідно до положень статуту Європейської компанії, але не менше одного разу на 3 місяці. Кожний член адміністративного органу повинен мати право досліджувати всю інформацію, надану для розгляду адміністративним органом.

Спільні вимоги для однорівневої та дворівневої структури.

Члени органів компанії мають бути обрані/призначені на строк, визначений у статуті Європейської компанії, але не більше, ніж на шість років. Члени органів компанії можуть бути переобрані протягом визначеного строку один або декілька разів, якщо таке передбачено статутом Європейської компанії.

Статутом Європейської компанії може бути дозволено обрання до складу одного з органів компанії члена – юридичну особу, якщо інше не передбачено національним законодавством держави-члена ЄС, в якій SE має свою юридичну адресу.

Цей Регламент не впливає на національне право, що дозволяє меншості акціонерів призначати певну кількість членів органів компанії.

У статутах мають бути передбачені всі категорії правочинів (у дослівному перекладі – трансакцій), які потребують затвердження органом управління та наглядовим органом у дворівневій системі або адміністративним органом в однорівневій системі. Держава-член ЄС може визначити в національному законодавстві, що у дворівневій системі наглядовий орган має право самостійно визначати категорії правочинів, що потребують затвердження.

Члени органів Європейської компанії навіть після закінчення строку дії їх повноважень зобов'язані не розголошувати будь-яку інформацію стосовно SE, розкриття якої може зашкодити її інтересам. Розкриття такої інформації припускається лише:

- у випадках, спеціально передбачених національним законодавством, що застосовується до відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю національного типу;

- для захисту інтересів суспільства.

Відповідно до норм ст. 50 Регламенту, кворумом визнається присутність на зборах/засіданнях певного органу компанії щонайменше половини членів цього органу (в даному випадку під членами органу розуміють як безпосередньо членів, так і їх уповноважених представників). Рішення приймаються більшістю присутніх членів певного органу компанії. Якщо інше не передбачено статутом, то голова кожного з органів компанії має право вирішального голосу. Таке правило обов'язково застосовується у випадку, якщо половина наглядового органу складається з представників працівників, які залучені до управління компанією.

Члени органу управління, наглядового та адміністративно органів несуть відповідальність згідно з правом держави-члена ЄС за будь-які негативні наслідки для компанії, що є результатом порушення ними своєї частини правових, статутних або інших обов'язків.

VI. Щорічні та консолідовані звіти (статті 61-62 Регламенту).

Підготовка, подання та опублікування щорічних і консолідованих звітів Європейської компанії відбувається згідно з правилами національного законодавства, які зазвичай застосовуються до відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю національного типу.

Якщо Європейська компанія є *кредитною установою*, то до неї у цій сфері застосовуються норми національного законодавства держави-члена ЄС, в якій така SE має юри-

дичну адресу, щодо підготовки, подання, опублікування звітів, які спрямовані на виконання положень Директиви 2000/12/ЄС щодо започаткування і подальшого здійснення діяльності кредитних установ.

Якщо Європейська компанія провадить *страхову діяльність*, то підготовка, подання, опублікування звітів компанії відбувається згідно з положеннями національного законодавства відповідної держави-члена ЄС, що імплементують норми Директиви 91/674/ЄЕС про річні та консолідовані звіти страхових компаній.

VII. Ліквідація, банкрутство та припинення платежів (статті 63-66 Регламенту).

Ліквідація, банкрутство, припинення платежів або подібні процедури відбуваються згідно з вимогами національного законодавства держави-члена ЄС, в якій Європейська компанія має юридичну адресу, включно з вимогами щодо прийняття рішень з подібних процедур загальними зборами компанії.

Ліквідація Європейської компанії може стати наслідком недотримання компанією вимог щодо розміщення юридичної і фактичної адрес компанії або щодо перенесення юридичної адреси до іншої держави-члена ЄС, передбачених статтями 7,8 даного Регламенту.

Публікація відомостей про зазначені процедури стосовно Європейської компанії відбувається відповідно до норм даного Регламенту, а саме так, як це визначено у ст. 13.

Європейська компанія може бути перетворена у відкрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю національного типу. Таке перетворення не може бути здійснено раніше, ніж через два роки після утворення Європейської компанії, або до того як два її річних звіти будуть затверджені у встановленому порядку. Перетворення Європейської компанії на відкрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю національного типу не може завершитись ліквідацією компанії або утворенням нової юридичної особи. Адміністративний орган або орган управління Європейської компанії готує Проект умов пе-

ретворення, в якому належним чином обґрунтовується необхідність такого перетворення і надається повна інформація про перетворення, яка може бути цікавою акціонерам або працівникам компанії. Проект умов перетворення має бути опублікований не пізніше, ніж за місяць до дати проведення загальних зборів, які мають вирішувати питання перетворення Європейської компанії.

Уповноважений орган держави-члена ЄС, національним правом якої регулюватиметься діяльність новоствореної компанії, призначає одного або більше незалежних експертів для перевірки й підтвердження того факту, що Європейська компанія є власником активів, еквівалентних її капіталу.

Загальні збори Європейської компанії мають затвердити Проект умов перетворення SE разом зі статутом новоствореної компанії. Відповідне рішення загальних зборів приймається в порядку, передбаченому національним законодавством держави-члена ЄС, що імплементує норми ст. 7 Директиви 78/855/ЄЕС.

VIII. Додаткові та перехідні положення (стаття 67 Регламенту).

Щодо *статутного капіталу Європейської компанії*, то доки не досягнуто третьої стадії економічного і грошово-кредитного союзу (EMU) (це стосується тих країн, які не входять до зони використання євро, зокрема нових держав ЄС), до статутного капіталу Європейської компанії з юридичною адресою у певній державі-члені ЄС застосовуються ті ж самі умови, що передбачені національним законодавством відповідної держави-члена ЄС для акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю. У будь-якому випадку Європейська компанія може виражати свій статутний капітал як у національній валюті, так і в євро. У такому випадку курс національної валюти по відношенню до євро встановлюється на рівні курсу, який діяв протягом останнього дня місяця, що передував утворенню Європейської компанії.

Щодо *щорічних та консолідованих звітів*, то доки

третья стадія економічного і грошово-кредитного союзу не досягнута для держави-члена ЄС, в якій Європейська компанія має свою юридичну адресу, вона може готувати й оприлюднювати свою звітність у євро. Держава-член ЄС може вимагати від Європейської компанії підготовку своєї звітності в національній валюті, як це передбачено в національному законодавстві щодо відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю. Така вимога жодним чином не повинна передбачати додаткову умову щодо оприлюднення щорічної та консолідованої звітності в євро відповідно до Директиви 90/604/ЄЕС «Про внесення змін до Директиви 78/60/ЄЕС «Про щорічні звіти» та Директиви 83/349/ЄЕС «Про консолідовані звіти» щодо звільнення малих і середніх компаній від оприлюднення звітів у екю.

ІХ. Заключні положення (статті 68-70 Регламенту).

Держави-члени ЄС зобов'язані створити належні умови імплементації, щоб гарантувати ефективне застосування даного Регламенту.

Кожна держава-член ЄС зобов'язана визначити компетентні органи влади для виконання відповідних функцій, передбачених окремими статтями даного Регламенту, про що повідомити Європейську Комісію та інші держави-члени ЄС.

Протягом п'яти років після набуття чинності вказаним Регламентом Європейська Комісія має направити до Ради ЄС і Європейського парламенту повідомлення щодо застосування Регламенту, а також пропозиції про застереження, зокрема щодо розміщення головного офісу Європейської компанії та її юридичної адреси в різних державах-членах ЄС, щодо розширення концепції злиття компаній (дозволу інших видів злиття, ніж ті, що запропоновані в даному Регламенті й Директиві 78/855/ЄЕС) тощо. Цей Регламент набув чинності з 8 жовтня 2004 р.

Регламент про Статут Європейської компанії органічно доповнює Директива 2001/86/ЄС щодо залучення працівників до управління компанією (*далі – Директива*) від

8 жовтня 2001 р. Цей акт закріплює основні засади залучення працівників до управління Європейською компанією. Згідно зі ст. 2(h), під залученням працівників до управління слід розуміти будь-який механізм, включаючи інформування, консультації та участь, за допомогою якого працівники можуть впливати на прийняття рішень у компанії.

Вказана Директива складається з Преамбули, 3 розділів, 17 статей та 1 додатку.

Перший розділ містить загальні положення і визначення основних понять, як: «дочірні компанії», «представники працівників», «представницький орган», «спеціальний переговорний орган», «інформація», «консультації», «участь».

Другий розділ присвячено процедурі переговорів, які проводяться представниками працівників з компаніями, що мають на меті утворити SE, щодо залучення працівників до участі в управлінні майбутньою Європейською компанією. До елементів такої процедури віднесено:

- порядок створення спеціального переговорного органу;
- зміст договору, який укладається внаслідок проведення переговорів;
- час проведення переговорів;
- законодавство, яке може бути застосовано до процедури ведення переговорів;
- обов'язок держави затвердити стандартні правила щодо участі працівників в управлінні компанією, якщо під час переговорів не було досягнуто згоди.

Третій розділ встановлює додаткові гарантії щодо:

- поширення конфіденційної інформації представниками працівників;
- процедури інформування працівників про діяльність компанії;
- захисту представників працівників;
- уникнення відсторонення працівників від управління компанією.

Всі інші питання, не врегульовані в Регламенті й Директиві, наприклад, внесення і збереження статутного капіталу, детальна структура й компетенція органів управління, порядок скликання загальних зборів і прийняття ними рішень, оподаткування, фінансова звітність і багато інших регулюватимуться національним правом.

На жаль, доводиться констатувати той факт, що залучення працівників до управління господарським товариством, зокрема акціонерним, на сьогодні в українському законодавстві фактично жодним чином не відображено. Єдиними положеннями, які деякою мірою можуть стосуватись інтересів працівників, є норми ст. 27 проекту Закону України «Про акціонерні товариства» та норми п. 6 «Принципів корпоративного управління».

Отже, незважаючи на те, що Регламент 2157/2001/ЄС і Директива 2001/86/ЄС, як зазначалося вище, не стосуються України, доцільним є врахування норм цих актів під час підготовки відповідної нормативної бази в Україні, зокрема при доопрацюванні проекту Закону України «Про акціонерні товариства». Це полегшить подальшу роботу з адаптації законодавства України до законодавства ЄС після набуття Україною асоційованого членства в ЄС.

Тема 5

Базові стратегії розвитку бізнесу європейських компаній

5.1. Еталонні стратегії розвитку ринкового бізнесу

5.2. Вибір стратегії компанії

5.3. Якісні оцінки стратегічного потенціалу компанії

Додатки до теми 5

Мета вивчення теми: (а) розуміння основних положень щодо базових стратегій міжнародного бізнесу в Європі; (б) визначення практичної значимості якісних оцінок стратегічного потенціалу компанії.

5.1. Еталонні стратегії розвитку ринкового бізнесу

Набір стратегій бізнесової діяльності компаній досить ємний. Загальна класифікація зовнішньоекономічних стратегій компаній наведена в Додатку А. Розглянемо найбільш поширені, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 5.1). Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

1. продукту,
2. ринку,
3. галузі,
4. положення фірми всередині галузі,
5. технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, рішення може стосуватися вибору: виробляти той самий продукт чи переходити до виробництва нового.

Таблиця 5.1

Еталонні стратегії розвитку бізнесу

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвитку ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвитку продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегії скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (чи) ринку. При використанні цих стратегій фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

➤ Стратегія посилення позиції на ринку. Фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація стратегії потребує значних маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

➤ Стратегія розвитку ринку. Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

➤ Стратегія розвитку продукту. Допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

➤ *Стратегія зворотної вертикальної інтеграції*, яка спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, які вже здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від

коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми, може перетворитися на центр доходів;

➤ *Стратегія прямої вертикальної інтеграції*, яка супроводжується зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги розширюються або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Основні чинники, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

➤ Ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;

➤ Поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;

➤ Новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

➤ Антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;

➤ Скорочення податкових витрат;

➤ Полегшення виходу на світові ринки;

➤ Залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

➤ *Стратегія центрованої диверсифікованості* – ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку: існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;

➤ *Стратегія горизонтальної диверсифікованості* – припускає пошук можливостей зростання на існуючому

ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачання. Навий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутнього за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;

➤ *Стратегія конгломератної диверсифікованості* – полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого зростання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

➤ *Стратегія ліквідації компанії* – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;

➤ *Стратегія «збирання врожаю»* – припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Це стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, роботу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту чи скорочення виробництва;

➤ *Стратегія скорочення частини компанії* – полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифі-

кованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;

На рис. 5.1 представлено бізнес-стратегії, згідно їх наявних переваг.

➤ *Стратегія скорочення витрат* – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов’язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізувати кілька стратегій. Цей стратегічний прийом особливо активно використовується багатогалузевими компаніями. Черговість і послідовність реалізації стратегій в цьому випадку проілюстрована також рисунком 5.1.

Швидке зростання ринку

<p>II квадрант стратегій</p> <p>2.1 Перегляд стратегій концентрацій. 2.2 Горизонтальна інтеграція або злиття. 2.3 Скорочення частини фірми. 2.4 Ліквідація компанії.</p>	<p>I квадрант стратегій</p> <p>1.1 Концентрація. 1.2 Вертикальна інтеграція. 1.3 Центрована диверсифікованість.</p>
<p><i>Слабка конкурентна позиція</i></p>	<p><i>Сильна конкурентна позиція</i></p>
<p>III квадрант стратегій</p> <p>3.1 Скорочення витрат. 3.2 Диверсифікованість. 3.3 Скорочення частин фірми. 3.4 Ліквідація компанії</p>	<p>IV квадрант стратегій</p> <p>4.1 Центрована диверсифікованість. 4.2 Конгломератна диверсифікованість. 4.3 Спільне підприємство в новій області.</p>

Повільне зростання ринку

Рис. 5.1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона – Стрікланда

5.2. Вибір стратегії компанії

В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства (Додаток Б).

До основних чинників, які впливають на вибір бізнес-стратегії, належать:

- Цілі організації,
- Пріоритети керівництва,
- Розмір організації,
- Конкурентні переваги організації,
- Фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми,
- Стадії життєвого циклу підприємства та особливості вироблюваної ним продукції,
- Привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому,
- Стратегії конкурентів,
- Стратегічний потенціал організації,
- Витрати на виробництво та збут продукції,
- Кваліфікація працівників,
- Ступінь залежності від зовнішнього середовища,
- Фактор часу тощо.

Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, її розміри, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик та чинник часу. І провідні серед них – цілі організації, її розміри, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- Дуже малі організації – до 20;
- Малі організації – 20-99;
- Середні організації – 100-499;
- Великі організації – 500 і більше.

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- Малі (1-50);
- Середні (50-250);
- Великі (понад 250).

Пріоритети та інтереси вищого керівництва, як чинник вибору бізнес-стратегії, представлено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей організації
Теоретичні	Знання, раціональне мислення, досвід	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Врешті вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу бізнес-портфеля та характеру й сутності реалізованих стратегій. *Стан та позиція фірми в галузі* найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі *стратегії зростання фірми*. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і

зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибрати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості (Додаток В), а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обирати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми мають діяти по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо таких стратегій немає, то їм краще залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не ведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну із стратегій скорочення.

А.А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегій залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції фірми (рис. 5.2).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення її ніші (рис. 5.3).

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні. Така ситуація передбачає перехід організації до категорії великих підприємства з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження застосовують організації в тому випадку, якщо їхній розмір практично незмінний, номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що завдяки прибуткам організація швидко зростає.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук великої організації, яка б здійснювала фінансову під-



Рис. 5.2. Види конкурентних стратегій компаній залежно від умов її функціонування

Темпи зростання організації	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
		Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
	Помірні		Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 5.3. Стратегії середнього бізнесу

тримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для організацій малого бізнесу при визначенні стратегії можна застосувати матрицю «товар – форма існування організації», яка представлена на рис. 5.4.

Форми існування малої організації
Суверенітет Сибіоз

Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації

Подібний до продукту великої організації

Оригінальний

Продукт малої організації

Рис. 5.4. Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна скопійованого продукту значно нижча через відсутність витрат на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринку тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найбільш доцільним є виробництво продукції малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великої фірми, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами і частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом *стратегії використання переваг великої організації*. Франчайзинг є однією

з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесу у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше – велика) компанія укладає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва її продукції чи послуг під її ж торговою маркою. Досить часто, згідно з договором, велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах та передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

Вибір стратегії використання переваг великої організації у формі франчайзингу є наслідком бажання невеликих фірм мінімізувати конкурентну боротьбу з великими організаціями та максимально використати переваги малого бізнесу.

На вибір стратегії впливають також фінансові ресурси фірми. Будь-які зміни в поведінці фірми: вихід на нові ринки, розроблення нового продукту, перехід у нову галузь – потребують достатньо великих фінансових витрат. Фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки перебувають у кращому положенні та мають для вибору більше варіантів стратегії, ніж фірми, у яких фінансові можливості є сильно обмеженими.

Вибір стратегії залежить також від наявних зобов'язань фірми. Зобов'язання спричиняють певну інерційність у розвитку. Фірма не може цілком відмовитися від попередніх зобов'язань у випадку зміни стратегії і переходу до нової стратегії. Обираючи нову стратегію, фірма повинна обов'язково враховувати зобов'язання минулих років, саме вони і будуть стримувати або коригувати можливості реалізації нової стратегії. Щоб уникнути негативного впливу старих зобов'язань, фірма має закласти їх виконання в процес здійснення нових стратегій.

Більш сучасним підходом, який достатньо повно враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається

підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, що заснований на моделі життєвого циклу продукту та системи управління підприємством. Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому і спаду в процесі розробки та подальшої реалізації продукту. Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються і конкретні етапи стратегії розвитку підприємства. У Додатку Д представлені основні фази життєвого циклу продукту і відповідні їм стратегії розвитку підприємства.

Отже, при формуванні та виборі зовнішньоекономічних стратегій на засадах базових стратегій розвитку необхідно використовувати систему показників, яка відбиває всі рівні зовнішнього середовища та стратегічний потенціал підприємства. Базовими зовнішньоекономічними стратегіями розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію та інтеграцію. Найбільш досконала технологія формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Такий підхід дозволяє урахувати вплив глобальних і мікроекономічних факторів на визначення альтернативних стратегій розвитку мікроекономічного суб'єкта.

5.3. Якісні оцінки стратегічного потенціалу компанії

Якісні оцінки потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу компанії даються на основі методології SWOT-аналізу. Використання цієї методології передбачає введення певної шкали вимірювання якості рівня: В – високий; С – середній; Н – низький. Оцінка кожного із стратегічних напрямів розвитку за цією шкалою та порівняння отриманих результатів дають змогу визначити

оптимальний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку стратегічного потенціалу підприємства (рис. 5.5).

Розробка та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій. Їх запровадження свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкта. Розробка цього типу стратегій ґрунтується на принципі достатності завантаження виробничих потужностей. Однак така стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку, оскільки для підвищення конкурентного статусу суб'єкта на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності найважливішим показником є швидкість, з якою підприємство здатне створювати необхідні активи та розвивати їх.

Перехід до стратегій, орієнтованих на стабільний стратегічний потенціал підприємства, пояснює готовність та наявність потенціальних можливостей до реалізації довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку компанії. Структура її потенціалу моделюється відповідно до конкретного стратегічного напрямку з одночасною реалізацією стратегії нарощування стратегічного потенціалу.

Стратегії, засновані на перспективному стратегічному потенціалі, є новими методологічними підходами до розробки стратегій розвитку. Вони поєднують аналітичні методи і підходи до використання процесів та інструментів, що забезпечують креативність, динамізм і зростання ділової активності підприємства.

При виборі оптимальної стратегії розвитку сильним обмежувальним фактором є *кваліфікація працівників*. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи інформацією про кваліфікаційний потенціал своїх співробітників, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

На вибір оптимальної стратегії впливає також *ступінь залежності фірми від зовнішнього середовища*. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників чи покупців своєї продукції, що вона не вільна у виборі стратегії за критерієм «можливості повного використання потенціалу». Зовнішня залежність може відіграти набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може бути результатом жорсткого адміністративно-правового регулювання ділової поведінки фірми, соціальних обмежень, умов взаємодії з природним середовищем тощо.

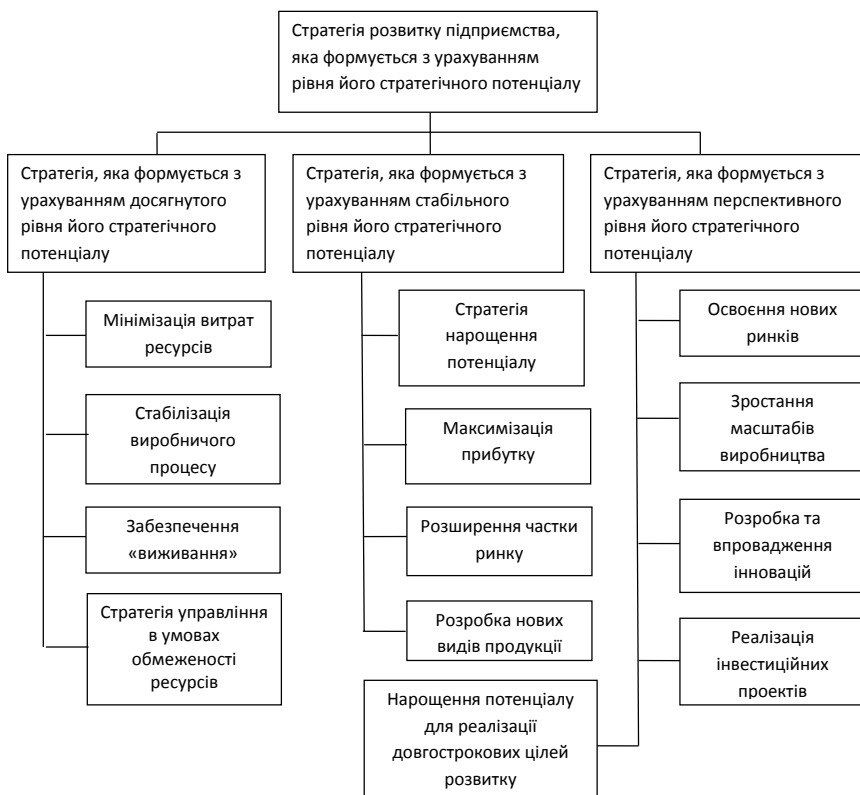


Рис. 5.5. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу

У всіх випадках вибору стратегії обов'язково має братися до уваги *фактор часу*. Це пов'язано з тим, що можливості, загрози, планові зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові межі. При цьому важливо враховувати календарний час, тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і конкурентній боротьбі домагається фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

Додаток А

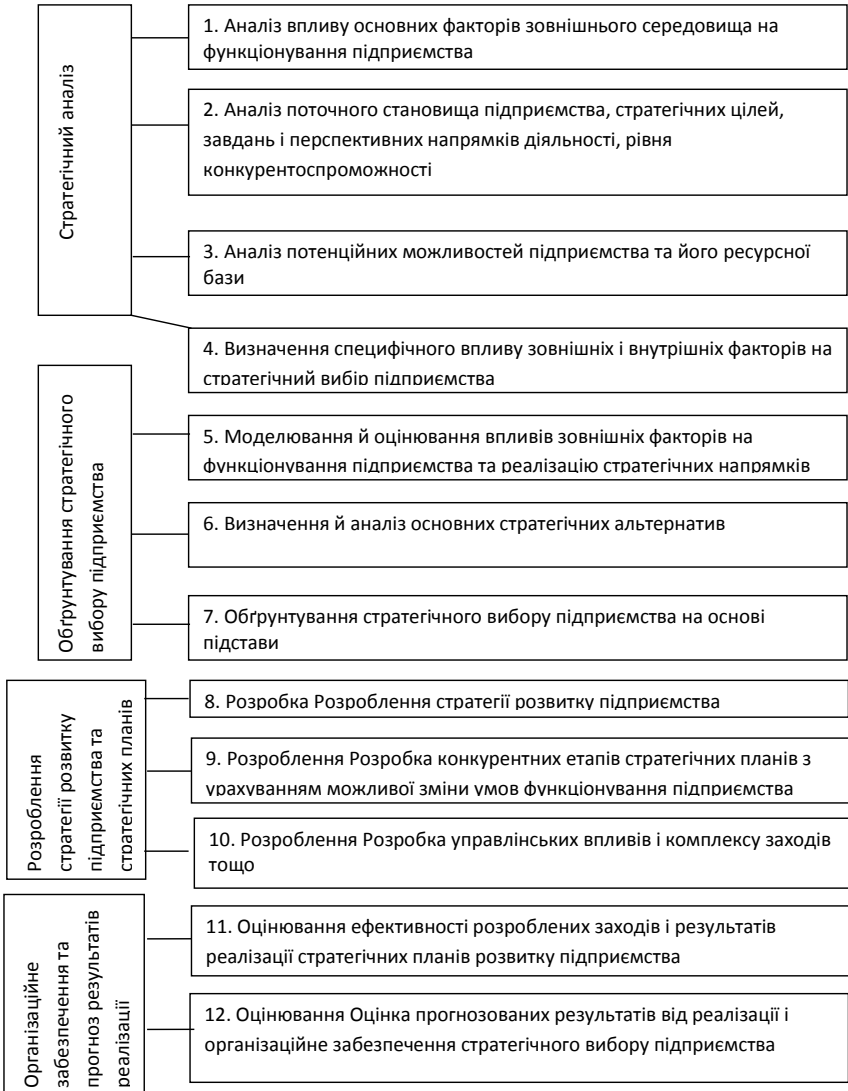
Класифікація зовнішньоекономічних стратегій компаній

Класифікація зовнішньоекономічних стратегій компаній Рівень ієрархії стратегії	Потенціал зовнішнього середовища	Стратегічний потенціал підприємства	Базова стратегія (варіант реалізації)	Характеристика
Ділова	Н	В		
Функціональна	Н	В	Радикальний реінжиніринг або реструктуризація	Необхідність переходу на міжнародні стандарти управління та обліку
Корпоративна	С	В	Концентроване зростання (продукт/ринок)	Наявність міжнародного бренду, можливість розвитку сегментів ринку та потреб користувачів
Ділова	С	В	Інтегроване зростання (організація)	Можливість розвитку підприємства як міжнародного холдингу, ТНК. Можливість контролю підприємств суміжних і добувних галузей для зниження транзакційних витрат. Наявність варіанту злиття з могутнішою корпорацією
Функціональна	С	В		
Корпоративна	И	В	Екстенсивне зростання	Наявність резерву для зниження витрат і ціни на експортну продукцію, високі споживчі властивості, можливість забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості
Ділова	И	В		
Функціональна	И	В		

Тема 5. Базові стратегії розвитку бізнесу європейських компаній

Корпоративна	И	С	Інтенсивне зростання	Наявність попиту на продукцію на міжнародних ринках, низький рівень конкуренції
Ділова	И	С		
Функціональна	И	С		
Корпоративна	И	Н	Створення віртуальних підприємств на базі основного виробництва	Наявність комунікаційних зв'язків і автоматизованих систем управління між елементами міжнародної віртуальної організації в режимі реального часу
Ділова	С	Н		
Функціональна	И	Н	Продаж частини бізнесу іншим компаніям або передача своїм підрозділам (філіям)	Рентабельність «перенесення» виробництва в країни-споживачі або країни, де матерільні та трудові витрати нижчі, ніж в Україні, при наявності відповідної інституційної структури
Корпоративна	С	Н		
Ділова	И	Н		
Функціональна	С	Н		
Корпоративна	С	С	Парламентна стійка стабілізація	Висока конкуренція на існуючих сегментах ринку, можливість «прориву» або появи (створення) нових ринків
Ділова	С	С		
Функціональна	С	С		
Корпоративна	Н	С	Підтримка рівноваги	Можливість реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміна обсягів експорту істотно не впливає на фінансову стабільність підприємства
Ділова	Н	С	Поступовий (еволюційний) реінжиніринг або реструктуризація	Наявність високої конкуренції на міжнародному ринку та високих вимог до організації бізнесу при близькому технологічному рівні виробництва країн імпортерів та експортерів
Функціональна	Н	С		
Корпоративна	Н	Н	Вихід з ринку та ліквідація збиткових виробництв	Низька рентабельність експортного виробництва. Наявність негативного впливу політичних і міжнародних факторів, відсутність державної підтримки

Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства



Додаток В

Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку не диверсифікованої компанії

Темп зростання ринку	Конкурентна позиція	
	Слабка	Сильна
Низький	<p>Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішої фірми. Закриття (остання можливість)</p>	<p>Стратегія можливості Концентрація в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість розширення ринку). Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій). Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі).</p>
Високий	<p>Стратегія можливості Перегляд стратегій концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</p>	<p>Стратегія можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів.</p>

Взаємозв'язок фаз життєвого циклу продукту та стратегії розвитку підприємства

Обсяг прибутку				
				Час
Попередня фаза	Фаза введення продукту на ринок	Фаза зростання реалізації продукту	Фаза стабілізації продажу продукту	Фаза зменшення реалізації продукту
Стратегія відновлення	Стратегія проникнення	Стратегія настання	Стратегія захисту	Стратегія виходу
Стратегічний вибір підприємства				
Маркетингові дослідження та розроблення нових товарів та послуг; Прогнозування основних тенденцій і продаж; Управління виробництвом; Підбір і навчання персоналу	Налагодження відносин з постачальниками; Розробка плану фінансування на період уведення продукту на ринок; Збільшення виробництва й інтенсифікації маркетингових операцій.	Розробка і впровадження нововведень з метою модифікації продукту; Пошук резервів збільшення виробництва; Вивчення конкурентів; Розробка адекватної маркетингової політики	Скорочення собівартості виробництва одиниці продукції і розроблення маркетингових заходів, спрямованих на збільшення прибутку; Модернізація й удосконалювання продукту; Забезпечення після продажного сервісу	Скорочення виробництва і маркетингової активності; Проведення інвентаризації запасів продукції; Перегляд трудових відносин з персоналом; Скорочення збутових витрат; Розробка плану переміщення виробництва продукту

Тема 6

Транскорпоративні структури як особлива форма організації європейського бізнесу

6.1. Основні тенденції в транснаціоналізації європейського бізнесу

6.2. Типи та форми інтеграції європейських корпорацій, їх організаційні структури

6.3. Компанія «Адідас» як практичне втілення транснаціонального європейського бізнесу

Мета вивчення теми: (а) розуміння основних тенденцій транснаціоналізації міжнародного бізнесу в Європі; (б) усвідомлення практичної значимості розвитку транснаціонального європейського бізнесу.

6.1. Основні тенденції в транснаціоналізації європейського бізнесу

Процеси транснаціоналізації вже давно стали ознакою великого бізнесу. ТНК, як їх найбільш досконала форма, нині відіграють роль провідного суб'єкта глобальної і в цілому світової економіки. Саме вони є носіями сучасних виробничих і управлінських технологій, передового досвіду та креативних знань. Однак з розвитком інформаційної економіки в організаційних структурах ТНК розпочалися знакові трансформаційні процеси, які охопили і європейський транснаціональний бізнес.

Чинники трансформації не є принципово новими, але інформаційно-комунікаційні технології надали їм нової якості. Відтак *сучасний розвиток транснаціонального бізнесу визначається дією принаймні трьох тенденцій,*

що рухають міжнародними економічними відносинами: по-перше, науково-технічний прогрес, в якому реалізувалася і продовжує реалізуватися інформаційна революція; по-друге, інноваційна активність ТНК, яка стала наслідком впровадження результатів становлення інформаційної складової науково-технічного прогресу; по-третє, прискорений розвиток і вдосконалення чинників виробництва, що використовуються ТНК.

Укорінення інформаційної складової науково-технічного прогресу стимулювало посилення мережевих відносин у великому бізнесі. Останніми роками відпала необхідність у надвеликих підприємствах, які орієнтовані на всесвітній ринок і розташовані на територіях окремих держав. Завдяки мережевим зв'язкам з'явилася можливість створювати заводи, що випускають одну і ту ж продукцію за однією і тією ж технологією в низці країн, що вилилося в уніфікацію випуску продукції в міжнародному масштабі й організацію спільного виробництва з підприємствами, що знаходяться в різних точках земної кулі й мають різну національну належність.

Завдяки НТП змінилася техніко-технологічна основа ТНК. На основі горизонтальних зв'язків підприємства, що спеціалізуються на випуску різних видів продукції, стали об'єднуватися в рамках однієї корпорації. Раніше такі підприємства належали різним фірмам або були самостійними комерційними одиницями. Тепер, як структурні елементи горизонтальної організаційної структури, вони стають складовими єдиного міжнародного виробничого комплексу.

Сучасні ТНК розміщують виробництво в будь-якій точці світу, реалізуючи цим свою цільову функцію. В одних випадках вирішальну роль у формуванні нової міжнародної мережі відіграє близькість сировини і матеріалів, які є громіздкими та дорогими для транспортування. В інших – домінантною є близькість міського ринку збуту. ТНК може також приваблювати наявність кваліфікованої робочої сили або, навпаки – резерв дешевої та малокваліфікованої

робочої сили у країнах, що розвиваються. Однак в усіх випадках транснаціональне виробництво орієнтується на випуск продукції, що має транснаціональний або глобальний споживчий попит, і її поставки на будь-який ринок здійснюються звідти, де виробництво є найбільш вигідне, тобто дозволяє максимізувати цільову функцію корпорації.

Новим моментом у транснаціоналізації капіталу є розширення діяльності ТНК у сфері послуг, особливо наукоємних. Цей процес засвідчує, з одного боку, факт зростання значущості послуг в інформаційній економіці, а з іншого – зміну характеру послуг, який набуває все більше виробничого значення. Між товарами і послугами встановлюється тісніший зв'язок, внаслідок чого експорт товарів потребує більш розвинутої мережі, що формується переважно з послуг. І сам характер багатьох видів послуг – збіг виробництва і споживання за часом, відсутність необхідності зберігання тощо – стимулюють зацікавленість компаній у їх виробництві.

Останнім часом стало чітко проявлятися ще одна нова риса розвитку транснаціонального капіталу – поширення на приймаючі країни інноваційної активності, яка раніше була прерогативою материнських фірм і складала засади створення мультизаводського ефекту. Інноватизація здійснюється переважно двома шляхами: (1) через створення в інших країнах науково-дослідних центрів і технологічних парків та (2) за рахунок поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом.

Питання злиття акціонерних товариств різних держав – членів європейської спільноти склало предмет десятої Директиви ЄС. Ця Директива зосереджена на злитті господарських товариств, які (1) засновані на об'єднанні капіталів відповідно до законодавства будь-якої держави – члена ЄС, (2) мають свою юридичну адресу, центральну адміністрацію або головне підприємство в межах Співтовариства, (3) дотримуються вимоги, що не менше двох з них підкоряються законодавству різних держав-членів ЄС.

Згідно з Директивою, 27 членів ЄС повинні дозволи-

ти транскордонне злиття компанії відповідної держави з компанією в іншій державі – члені ЄС, якщо національні закони відповідних держав-членів дозволяють злиття між такими типами компаній. Під типами компаній розуміються публічні і приватні компанії з обмеженою відповідальністю. Вони перераховані в ст. 1 першої Директиви з корпоративного права.

До набрання чинності десятої Директиви подібні злиття в ЄС були неможливі за відсутності у праві держав-членів відповідних норм або, навпаки, наявності норм, що перешкоджають транснаціональним злиттям. Результатом такого положення стала вимушена необхідність у створенні компаніями спільних дочірніх товариств для того, щоб уникнути вказаних перешкод. Десята директива усуває ускладнену процедуру і робить цей обхідний маневр непотрібним. Ґрунтуючись на третій Директиві про злиття, вона передбачає спеціальні правила тільки там, де це необхідно в силу інтернаціонального характеру злиттів, в іншому практично копіюючи третю Директиву.

Власне третя та десята Директиви ЄС закріпили за ТНК статус *особливої форми організації міжнародного бізнесу, яка є домінуючим типом функціонування міжнародного капіталу*. Вони являють собою мережу взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни і мають свої складові та філії в інших країнах. На відміну від національної компанії, ТНК переносять за кордон не сам товар, а процес інвестування, поєднуючи його із закордонною робочою силою в рамках міжнародного виробництва.

Сучасні ТНК є силою, з якою не може не рахуватися жодна національна держава. Вони відіграють провідну роль не лише у світовій економіці, а й у міжнародному політичному житті. ТНК все інтенсивніше впливають на політичні процеси у світі: втручаються у формування зовнішньої та внутрішньої політики держав, мають у своєму розпорядженні арсенал коштів і можливостей реалізації та контролю власних інтересів.

Чим визначається така роль ТНК у світі? Насамперед

тим, що ТНК – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. Як міжнародна компанія, ТНК володіє або контролює виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії. «Міжнародний підхід» ТНК визначається тією роллю, яку відіграють зарубіжні операції у всіх аспектах економічного життя цих компаній. За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації (ТНК) – це «підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів», при цьому вони можуть як набувати статус корпорації, так і не мати його.

ТНК створює систему міжнародного виробництва, що розподіляється між кількома країнами (приймачі країни), але контролюється з одного центру – материнської компанії (країна базування).

Країна базування – це країна, у якій знаходиться штаб-квартира материнської компанії ТНК. Наприклад, штаб-квартира корпорації «*Nestlé*» розташована у швейцарському місті Вевей, отже країною базування «*Nestlé*» є Швейцарія. Країною базування корпорації «*Toyota*» є Японія, а корпорації «*Philips*» – Нідерланди.

Приймаючі країни – це іноземні країни, в яких ТНК розміщує власні дочірні підприємства або філіали на основі здійснення прямих іноземних інвестицій.

За методологією ЮНКТАД, до ТНК належать ті міжнародні фірми, показники діяльності яких задовольняють двом критеріям:

критерій перший – наявність материнської компанії і підрозділів за кордоном не менше, ніж у 2 країнах світу. Закордонні підрозділи можуть засновуватися компанією на основі прямих іноземних інвестицій через створення виробничих потужностей або через злиття та поглинання інших підприємств;

критерій другий – контроль активів закордонних підрозділів з боку материнської компанії. Він передбачає, що частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві, що належить материнській компанії в іншій країні, становить 10% або більше. У деяких країнах цей поріг може бути вищим, наприклад, у Великій Британії частка іноземного капіталу має становити 20% і більше.

Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами – головною компанією та підпорядкованими їй підприємствами. Як правило, у центрі ТНК знаходиться материнська компанія, яка здійснює централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК.

Відповідно до методології ЮНКТАД, закордонні підрозділи транснаціональних корпорацій можуть бути трьох видів:

- дочірнє підприємство – акціонерне підприємство у приймаючій країні, більше половини акцій якого «перебуває у власності іншого підприємства, яке має право призначати або усувати більшість членів адміністративних, управлінських або наглядових органів». Такий статус дочірнього підприємства означає, що воно повністю контролюється материнською компанією ТНК;

- асоційована компанія – акціонерне підприємство у приймаючій країні, у якому «від 10 до 50% акцій належить іноземному інвестору». За цих умов материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми у межах частки капіталу, що їй належить;

- філія – неакціонерне підприємство, що «повністю або частково перебуває у власності інвестора, воно може набувати таких форм: 1) постійне представництво іноземного інвестора у певній країні; 2) неакціонерне спільне підприємство, сформоване іноземним інвестором і третіми сторонами; 3) земельні ділянки та/або нерухоме майно, що прямо належать іноземному резиденту».

ТНК здійснюють свою діяльність, ґрунтуючись на кількох важливих принципах:

(1) Вивезення прямих іноземних інвестицій з метою створення виробничих потужностей за кордоном;

(2) Використання різних форм міжнародного поділу праці (предметна, подетальна, технологічна спеціалізація), які дозволяють розміщувати різні ланки виробничого процесу у різних країнах світу;

(3) Розробка, передача та використання передової технології у рамках замкнутої корпоративної структури, що дозволяє максимально ефективно використовувати витрати на дослідження;

(4) Внутрішньокорпоративна торгівля, яка здійснюється між окремими підрозділами ТНК із застосуванням трансфертних цін. Трансфертні ціни встановлюються ТНК на рівні, що істотно відрізняється від ринкових цін, тобто є значно більшим або меншим за ціни на ті самі товари на світовому ринку;

(5) Глобальний підхід до управління – оптимізація діяльності корпорації у цілому, а не окремих її складових. Цей принцип означає необхідність субсидувати розвиток окремих підрозділів з метою досягнення максимального прибутку у довгостроковому періоді.

Кожна з 500 найбільших ТНК США в середньому має підприємства у 11 галузях, а найбільш потужні охоплюють до 30-50 галузей. У групі із 100 провідних промислових фірм Великої Британії багатогалузевими є 96, у Німеччині – 78, у Франції – 84, в Італії – 90. Кількість і характер підприємств, що входять до складу ТНК, визначається економічною доцільністю.

Вивчення світового досвіду функціонування ТНК має для українського бізнесу вагоме практичне значення. Йдеться насамперед про вибір оптимальних форм механізму транснаціоналізації бізнес-структур та про визначення ролі в цьому процесі державного регулювання. Особливість створення транснаціональних корпорацій в Україні полягає в тому, що в названий механізм поки що не закладено міжнародну експансію офіційно зареєстрованих промислово-фінансових груп (ФПГ). Це є наслідком недіє-

вості (або навіть і відсутності в окремих аспектах) інституційних умов для створення такого роду об'єднань. В Україні більш широке розповсюдження отримали так звані неофіційні фінансово-промислові групи, які за своєю економічною сутністю являють собою об'єднання фінансових та промислових підприємств, але не зареєстровані у відповідності до Закону України «Про промислово – фінансові групи». Міжнародний характер діяльності вищезазначених груп дуже важко оцінити у зв'язку з непрозорою структурою власності всередині них, а також значною кількістю підприємств у їх складі. Звичайно, консолідовані дані щодо здійснення іноземних інвестицій цими групами або експорту продукції в цілому за всією групою отримати з офіційних джерел неможливо через відсутність офіційної реєстрації таких ФПГ.

Серед компаній, що мали значний потенціал стати потужною ТНК, можна назвати компанію «Індустріальна союз Донбасу» (ІСД), яка була заснована у 1995 р. Масштаби та специфіка діяльності «ІСД» змушувала компанію до активних пошуків шляхів просування своєї продукції на зовнішні ринки. Виробничі можливості компаній, які входили до складу групи, були надлишковими для потреб українського ринку. Серед здобутків консорціуму на зовнішніх ринках, яких досягла компанія свого часу, – купівля металургійного комбінату Dunafer (Дунайварош, Угорщина), що дозволила розширити географію ринків збуту, бо частина продукції Dunafer поставлялася до автомобільного заводу Suzuki, який належить японцям. Крім того, вигідне географічне розташування Dunafer знизило транспортні витрати, що було вирішальним фактором при боротьбі за постачання металу для східноєвропейської автомобільної галузі. Серед здобутків було також придбання польського металургійного комбінату ISD-Huta Czestochowa. Але вже у 2010 р. ІСД офіційно повідомила, що 50% +2 акції корпорації (металургійні активи) продано групі інвесторів, яку очолювала швейцарська компанія Carbofer, що належала росіянину О. Катуніну. Покупці

контрольного пакету діяли в інтересах російського «Євраз», одним із засновників якого був О. Катунін. У грудні 2017 р. ІСД знову офіційно заявила про фактичну втрату ефективного управлінського контролю над виробничими активами ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Алчевський коксохімічний завод» та ПАТ «Екоенергія», які в сукупності представляли значну частину бізнесу групи. Прогресивний розвиток колись української компанії на цьому фактично завершився.

Близька до створення ТНК повного циклу Група «Систем Кепітал Менеджмент», що є однією з найбільших фінансово-промислових груп в Україні. Корпоративний центр Групи СКМ складається з чотирьох компаній: АТ «СКМ» (Україна), SCM Holdings Limited (Кіпр), SCM Limited (Кіпр), SCM Advisors (UK) Limited (Велика Британія).

Компанія АТ «СКМ» була створена у 2000 р. Вона на 100% входить до складу Групи «Систем Кепітал Менеджмент». СКМ об'єднує підприємства, що функціонують в різних галузях промисловості, від гірничо-металургійної промисловості до медіа та телекомунікаційного бізнесу. При цьому, частка індустріальних компаній (здебільшого гірничо-металургійної промисловості) у структурі бізнесу СКМ сягає 90%. Об'єднавши підприємства вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної, трубної та транспортної галузей у єдину вертикально-інтегровану структуру, СКМ створила одне з провідних світових підприємств у сфері чорної металургії – галузевий холдинг Метінвест. Підприємства галузевого холдингу Метінвест мають ряд конкурентних переваг: близькість сировинної бази, низьку вартість ресурсів та вигідне розташування по відношенню до цільових ринків. Вертикальна інтеграція дозволяє здійснювати оптимальне управління усім виробничим ланцюгом від добування сировини до роздрібного продажу металопродукату.

Наявність власної інфраструктури збуту з мережею представництв по усьому світу дозволяє успішно представ-

ляти продукцію більш ніж у 75 країнах світу. Служба продажу Metinvestу представлена групою компаній, кожна з яких відповідає за певний ринок. Так, поставками на ринки Дальнього зарубіжжя займається компанія Metinvest International S.A., штаб-квартира якої розташована у Женеві. Оптовою торгівлею на внутрішньому ринку України та країн СНД займається компанія «Метінвест-Україна». Представництво інтересів компанії на російському ринку забезпечує компанія «Метінвест-Євразія».

За кордоном у СКМ функціонують не тільки збутові підприємства. Так, у власності компанії знаходиться металургійний комбінат Feniera Valsider S.P.A., який розташований в Італії. Це підприємство випускає конструкційний сталевий прокат. Сировиною для виробництва продукції на 80-90% є сталеві сляби, які поставляються з МК «Азовсталь».

Компанія SCM Holdings Limited також на 100% є складовою Групи «Систем Кепітал Менеджмент» і на 100% володіє компанією SCM Limited, яка на 40% є прямим власником пакетів акцій більш, ніж у 40 компаніях, що входять до Групи СКМ.

SCM Advisors (UK) Limited – дочірня компанія СКМ у Лондоні. Її основне призначення – пошук нових інвестиційних можливостей за межами України та надання СКМ консультацій щодо стратегії та інвестицій в окремих секторах бізнесу, включаючи фінансові послуги, телекомунікації та медіа.

Потужною ТНК може стати українська корпорація «Інтерпайп». Вона являє собою об'єднання підприємств металургійної, машинобудівної, трубної промисловості, банків, ЗМІ. Компанія входить до десятки найбільших у світі виробників безшовних труб та є третім у світі виробником цільнокатаних залізничних колес. Продукція «Інтерпайп» поставляється у більш, ніж 80 країн світу через мережу торговельних офісів, що розміщені на ключових ринках країн Близького Сходу, Північної Америки, Європи та СНД. Найбільші збутові підприємства компанії –

«Інтерпайп-М» (Росія), «ІнтерпайпКазахстан», «Interpipe Europe», «KWL Weelco» (Швейцарія), «North American Interpipe» (США). Серед клієнтів компанії – нафтогазові компанії, провідні машинобудівельні заводи, залізниці та вагонобудівельники Європи, Америки й Азії. Нині в компанії працює 11,5 тис. співробітників і у 2015 р. компанія продала трубної та колесної продукції в обсязі 600 тис. т, заплативши податків та зборів на суму 1,045 млрд. грн.

Претендентом на потужну ТНК є також українська кондитерська корпорація «Рошен». До складу компанії, окрім українських, входять литовські, угорські, казахські, російські (до 2017 р.) та китайські підрозділи. У глобальному рейтингу Candy Industry Top 100 за 2015 р. «Рошен» присудили 22 місце у світі серед кондитерських компаній. За розміром виробничих потужностей та фізичній кількості продукції компанії відведено 15 місце у кондитерському світі за значимістю.

Отже, потужні українські підприємства виявляють зацікавленість не тільки у залученні іноземних капіталів, а й у власній експансії за межі країни, поступово здобуваючи при цьому риси транснаціонального бізнесу.

6.2. Типи та форми інтеграції європейських корпорацій, їх організаційні структури

Організаційні структури ТНК мають різні форми. Найбільш поширеними серед них є: (а) горизонтально інтегровані, (б) вертикально інтегровані та (в) диверсифіковані транснаціональні корпорації.

(а) Горизонтально інтегровані корпорації являють собою об'єднання підприємств в різних країнах для випуску однієї і тієї ж продукції або надання однотипних послуг. Наприклад, виробництво автомобілів компанією «Ford» у США або мережа підприємств «Fast Food».

(б) Вертикально інтегровані корпорації ґрунтуються на концентрації виробництва в одній або декількох країнах, при якій продукція, що виробляється, спрямовується для

використання на наступних стадіях процесу виробництва на інших підприємствах, які входять до складу цієї ж корпорації. Так, у нафтовій промисловості видобуток сирої нафти часто здійснюється в одній країні, рафінування – в іншій, а продаж кінцевих нафтопродуктів – у третіх країнах.

(в) Диверсифіковані транснаціональні корпорації представлені об'єднанням різних компаній (з вертикальною та горизонтальною інтеграцією), які діють в різних країнах. Типовим прикладом корпорації такого типу є швейцарська корпорація Nestle, що має 95% свого виробництва за рубежом і зайнята ресторанним бізнесом, виробництвом продуктів харчування, реалізацією косметики, вин і т.д. Число таких компаній в останні роки швидко зростає.

Корпоративний характер міжнародного бізнесу та варіативність кон'юнктурних умов, численні конкретні підприємницькі завдання зумовлюють диверсифікацію організаційних форм господарської діяльності великих компаній, які можуть як концентрувати свою діяльність у рамках певної галузі, так і функціонувати як міжгалузеві утворення. Горизонтально інтегровані ТНК – керують підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари. Вертикально інтегровані ТНК – керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що поставляються в їх підрозділи в інших країнах. Роздільні ТНК – керують підрозділами, розташованими в різних країнах, які вертикально або горизонтально не об'єднані. Використання ТНК різних організаційних структур потребує гармонізації права європейських країн.

В умовах європейської економічної інтеграції саме *гармонізація права, як спосіб уніфікації*, що виключає появу категорії «однакова норма», є більш гнучким і ефективним способом регулювання. Цей спосіб регулювання дозволяє найбільш повно врахувати національні особливості законодавчого регулювання, які відбивають специфіку економічного розвитку тієї чи іншої держави.

До можливостей же *тотальної уніфікації* слід стави-

тися критично і утримуватися від неї, якщо це є можливим. Чому? Відповідь доволі проста: *уніфікація права на основі принципу регулювання* є більш ефективною в усіх тих випадках, коли вона спрямована на досягнення певної узгодженої мети, що не може бути реалізована єдиним для всіх держав-учасниць шляхом. *Метод гармонізації дозволяє заохочувати конкуренцію національних правових систем та окремих держав у наддержавних об'єднаннях і запобігати примітивізації правових порядків рестрикційними мінімальними стандартами.* Навіть там, де вже існує згода з політичних, соціальних та правових цілей, залишається простір для конкуренції за найкращий інструментарій для досягнення поставлених цілей.

У цьому контексті слід звернути увагу також на те, що в рамках ЄС діє вимога щодо того, що кожна передача компетенції від держав-членів на наднаціональний рівень має бути результатом конкуренції юрисдикції за найефективніше рішення проблеми. Цим ЄС заклав основні норми гармонізації на міжнародному рівні: системна конкуренція правових порядків може вивести на юридичне зрівнювання або навіть на уніфікацію права. Саме через це гармонізації, як способу міжнародно-договірної уніфікації, належить особливе місце в оптимізації даних процесів у сфері корпоративного регулювання ЄС. Отже, початкове уявлення про те, що єдність права є ідеалом, до якого потрібно прагнути всім країнам ЄС, не підтвердилося ні теорією, ні практикою.

Найбільш популярними інструментами, спрямованими на гармонізацію національного корпоративного регулювання в ЄС, стали директиви, так звані, джерела вторинного права. Саме прийняття значної кількості директив, що гармонізували ряд важливих аспектів законодавства про компанії, дозволило стверджувати наявність особливого європейського корпоративного регулювання.

Історично необхідність гармонізації корпоративного законодавства держав – членів ЄС була викликана включенням у Договір про функціонування ЄС положень, що

дозволяють компанії, заснованій в одній державі-члені, відкривати в інших державах-членах агентури, філії або створювати дочірні компанії, а також переносити туди своє місце знаходження (ст. 49, 54 Договору про функціонування ЄС).

Конкретною нормою Договору про функціонування ЄС, на яку спираються органи ЄС в процесі розробки і прийняття правових актів у сфері гармонізації корпоративного права, є п. «g» абз. 2 ст. 50 Договору, на підставі якого приймаються корпоративно-правові директиви. Більш загальними є ст. 114 і 115 Договору, що дозволяють ЄС гармонізувати норми будь-якої галузі національного права, якщо вони безпосередньо впливають на формування або функціонування спільного ринку. При цьому вони служать актами прямої дії лише щодо держав, яким вони адресовані. Директиви в галузі корпоративного законодавства в більшості випадків є актами непрямой дії, держави-члени несуть відповідальність за їх імплементацію через свої законодавчі акти.

Спочатку панувала оптимістична думка про те, що існує ймовірність обійтися «однією об'ємистою директивою, що охоплює всі матерії корпоративного права». Дійсність показала, що проблеми гармонізації та уніфікації корпоративного права ЄС вирішити не так просто. Процес гармонізації, за допомогою видання директив, носив фрагментарний характер: він торкнувся в основному публічних компаній. Прогресу в області внутрішньої організації компаній не було досягнуто. Тривалий час залишалися невирішеними питання в області об'єднань юридичних осіб, різних форм злиття і приєднання компаній, що знаходяться в різних державах, а також у скрутному становищі перебувало регулювання переміщень центрів ділової активності в інші держави. Проте на сьогоднішній день вже досягнуто певну гармонізацію європейського акціонерного права в результаті виконання директив ЄС.

Рада ЄС прийняла директиви, які встановлюють уніфіковані правила діяльності європейських юридичних осіб

із широкого кола питань, починаючи від створення та реорганізації і закінчуючи основними правилами складання фінансової звітності, її незалежного аудиту та опублікування. Директиви поіменовані згідно з їх порядковими номерами, які відображають черговість подання підготовлених проектів. Було представлено 14 основних директив, що склали основу «Програми гармонізації права компаній ЄС». Набравши чинності, директиви періодично змінюються і доповнюються.

Здійснювати успішну стратегію глобальних операцій, бути лідером у багатьох галузях виробництва, сфери послуг, носієм передових технологій європейські ТНК можуть завдяки своїй організаційній структурі.

Для європейських ТНК характерна трирівнева організаційна структура:

- рівень перший – головна компанія,
- рівень другий – підконтрольні філії,
- рівень третій – конкретні підприємства.

Головна компанія, як правило, складається з холдингової та/або оперативної компанії. Холдингова компанія – компанія-власниця контрольного пакета акцій дочірніх товариств ТНК. Оперативна компанія – компанія, що здійснює загальне стратегічне керівництво, фінансове, бухгалтерське планування, наукові дослідження, розробки, статистичний облік, зв'язок з громадськістю.

Підконтрольні підрозділи пов'язані з головною компанією виробничими і технологічними відносинами, зокрема це такі підрозділи, як філії та конкретні підприємства. Філії та відділення не мають юридичної та фінансової самостійності; дочірні акціонерні товариства є юридичними особами, які зберігають певну незалежність у фінансово-господарській і дослідницькій діяльності, але частково або повністю за капіталом належать холдингу ТНК. Конкретні підприємства – первинні ланки організаційної структури ТНК, що здійснюють виробничу, збутову, обслуговуючу, фінансово-кредитну та науково-дослідну діяльність.

Ступінь концентрації та централізації капіталу та вид

(фаза) господарської діяльності визначають тип транснаціональної корпорації. Найбільш розповсюдженими типами ТНК були і залишаються картель, синдикат, пул, трест, концерн, консорціум, конгломерат, транснаціональний стратегічний альянс.

Картель являє собою об'єднання підприємців, учасники якого узгоджують між собою обсяги виробництва, поділ ринків збуту, ціни, умов продажів і найму робочої сили, строки та інші умови платежів тощо. При цьому учасники картелів зберігають виробничу і комерційну незалежність. Як правило, картелі являють собою одно галузеві утворення.

Фактична мета картелю – досягнення таких домовленостей між суб'єктами пропозиції на ринку, які дають їм змогу поліпшувати параметри та результативність своєї комерційної діяльності за рахунок створення більш сприятливих для себе договірних рамок і спільних засобів політики. Результатом таких домовленостей є зменшення тиску конкурентної боротьби за споживачів, погіршення умов діяльності і послаблення стимулів останніх. Найвідоміший приклад міжнародної картельної угоди – об'єднання країн-експортерів нафти – ОПЕК. Головним змістом спільних домовленостей цих країн є узгодження обсягів видобутку нафти і вплив на ринкові ціни на неї.

В Європі картельна форма функціонування ТНК в цілому заборонена. Картельна змова (або «угода») суперечить ст. 101 та 102 Договору про функціонування Європейського Союзу і відтак класифікується як організована злочинність. Проте, якщо частка ринку картелю незначна (не перевищує 5% виробництва продукту), існування картелю може бути дозволене за умови освоєння нового ринку збуту. В об'єднаній Європі припустиме також існування картелів, які приносять користь економіці всієї країни, наприклад, у випадку сприяння науково-технічному прогресу. У найбільш же розвинутих країнах Західної Європи картелі поділяють на «бажані» і «шкідливі».

Синдикат – форма об'єднання, за якої учасники збері-

гають виробничу самостійність, але втрачають комерційну самостійність відповідно до взаємних угод. Найбільшого розвитку синдикати набули на початку ХХ ст., зокрема в Україні, як і на решті території тодішньої Росії за часів царату, а пізніше й НЕПу. Помітну роль відігравав синдикат «Продвугілля», створений у 1904 р., який був однією з найбільших монопольних структур такого типу в Російській імперії. До нього входило 18 великих акціонерних вугільних товариств, підприємства яких зосереджували майже 75% усього видобутку вугілля Донбасу. В сучасних умовах ця форма об'єднання використовується рідко. На засадах міжнародного синдикату функціонує фактично одна велика ТНК – «Де Бірс», що контролює понад 80% світового ринку діамантів. В Європі синдикати створюються, як правило, у кредитно-банківській сфері з метою надання міжнародним партнерам кредитів у відносно великих розмірах. Так, нещодавно вагомі кредитні лінії було відкрито синдикатом європейських банків українському агрохолдингу «Кернел» (гарантована поновлювальна кредитна лінія з лімітом у 200 млн. дол. була відкрита у 2017 р.) та великому українському виробнику та експортеру соняшникової олії ViOil (угода про виділення лінії передекспортного фінансування у розмірі 80 млн. дол. була підписана весною 2018 р.).

Пули – об'єднання, за яких прибутки надходять до спільних фондів, відтак здійснюється узгоджений їх розподіл відповідно до результатів експлуатації певної частини ринку, в задалегідь обумовленій пропорції. Прикладом міжнародного пулу є «золотий пул», створений для торгівлі патентами. Широко відомим є європейський патентний пул лікарських засобів BiiV Хелскер (ViiV Healthcare). Завдяки діяльності цього пулу хворі на ВІЧ в Україні отримали змогу мати необхідні для свого лікування ліки.

Трест – форма об'єднання, в рамках якого учасники втрачають виробничу, комерційну, можливо – юридичну самостійність. Учасники трестів, які є також власниками акцій, розподіляють прибутки відповідно до розмірів сво-

їх пакетів акцій. Реальний контроль за трестом здійснює правління або головна компанія. Типовим для трестів є їх поширення в рамках галузей, які виробляють однорідну продукцію, хоча існують і міжгалузеві трести. ТНК як трестові об'єднання не прижилися, цей тип компанії використовується переважно у вигляді структурних підрозділів, відділень і підприємств, що входять до складу ТНК, хоча свого часу вони, як самостійні господарські одиниці, були досить сильно поширені у США.

Концерн – складна форма господарської діяльності компанії, яка передбачає об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі та банківської сфери. Типовою ситуацією є формальне збереження учасниками концернів юридичної та господарської самостійності за умови здійснення підприємницької діяльності під контролем домінуючих у них фінансових угруповань. Учасниками концерну можуть бути корпорації, які об'єднують свої потенціали й зусилля в ринковій стратегії.

Характерною особливістю концернів є взаємне проникнення капіталів різних галузей, а їх головною перевагою – надвелика концентрація фінансових і промислових ресурсів, оскільки в концерні можуть об'єднуватися різногалузеві комерційні структури, власники реальних ресурсів і грошей. Таким прикладом може бути англо-нідерландський концерн «Юнілевер». Концерн має понад 400 дочірніх компаній та понад 800 фабрик в різних країнах світу. Він панує або бере участь у значних масштабах в таких сферах, як: виробництво та збут натурального каучуку, рослинних жирів, аптекарських товарів, чаю, шовку, кормів для худоби, вітамінів тощо. Компанія володіє пальмовими плантаціями, флотилією траулерів, спеціальною китобійною флотилією.

Класичними прикладами бізнес-структур типу концерн є підприємства автомобільної промисловості. Найбільші німецькі автомобільні компанії є концернами. Концерн «BMW», наприклад, лише у 2016 р. продав 2,4 млн. автомобілів, а компанія «Mercedes-Benz», яка входить до скла-

ду концерну «Daimler AG», має бренд («Mercedes-Benz»), який у 2016 р. утримував друге місце у світі серед компаній виробників автомобілів і дев'яте – серед усіх брендів світу.

Концерн може зв'язувати всю галузь. Так, у Німеччині фактично всю електротехнічну промисловість представляє міжнародний концерн Siemens, а виробництво спортивного одягу, взяття та інвентарю – концерн «Adidas Group».

Консорціуми – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Вони виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів. Як і інші міжнародні об'єднання, консорціуми набули поширення в різних країнах та регіонах світу, однак у деяких національних господарських системах консорціуми прижилися найбільш органічно.

Типовим приводом до утворення консорціуму, нерідко із залученням кількох великих іноземних партнерів, є реалізація великого технологічно складного і капіталомісткого проекту, наприклад літакобудівного, аерокосмічного. В Європі консорціуми представлені також у нафтовидобуванні («Брітш Петролеум», «Шелл»), у дослідницькій сфері (ERIC – Європейські консорціуми дослідницьких інфраструктур) та ін.

Конгломерати – об'єднання підприємств різних галузей, які утворюється шляхом поглинання і злиття численних підприємств, що не мають між собою функціональних зв'язків. Основна мета утворення конгломератів – максимізація прибутку. Вперше ця форма організації бізнесу виникла у США. Серед європейських конгломератів найбільш відомими є британський Hanson та голландський Philips Electronics. Нині через падіння прибутковості конгломерати концентрують свою діяльність у ключових галузях і продають все неключові активи.

Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) – різноманітні форми союзів ТНК. ТСА – особлива організаційна форма міжфірмових (міжкорпоративних) зв'язків двох

або більше компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проєктів, максимізації результатів технологічної кооперації, скорочення тривалості інноваційних процесів, зниження вартості та ризикованості виробництва, поліпшення умов доступу до певних ринків. У рамках ТСА здійснюється різновекторна координація – як горизонтальна (між підприємствами однієї галузі), вертикальна (між постачальниками та споживачами по технологічній лінії виготовлення і виробничого споживання продукції), так і діагональна (між різногалузевими структурами), що додає оперативності у розв'язанні завдань розвитку виробництва, забезпечує більшу управлінську гнучкість і технологічну мобільність.

ТСА – це новий рівень концентрації капітальних ресурсів, централізації управління виробництвом та науково-технічною сферою.

Від початку утворення ТСА провідну роль у цьому процесі відігравали європейські компанії. На один зафіксований у світі альянс припадає принаймні одна європейська компанія. Найактивнішу позицію у формуванні ТСА відіграють компанії Франції та Великої Британії, а домінантними галузями є телекомунікації та обчислювальна техніка.

6.3. Компанія «Адідас» як практичне втілення транснаціонального європейського бізнесу

Сучасні ТНК – це не тільки виробничі підприємства, але і транснаціональні банки, телекомунікаційні, страхові та аудиторські компанії, інвестиційні і пенсійні фонди. Як виробляючі підприємства, вони забезпечують близько 50% світового промислового виробництва; як збутові компанії вони контролюють понад 70% світової торгівлі. 40% світової торгівлі здійснюється усередині ТНК, а це означає що вона випадає з ринкового ціноутворення, оскільки ведеться за трансфертними цінами, які формуються не під

впливом ринкової кон'юнктури, а є результатом довгострокової політики материнської корпорації. ТНК відіграють вагомую роль і у світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На їх частку припадає понад 80% зареєстрованих у світі патентів і близько 80% фінансування всіх світових НДДКР.

Значна частина великих ТНК має бюджет, що перевищує бюджет окремих країн світу. Зі 100 найбільших економік світу 52 складають транснаціональні корпорації і лише 48 – держави. Завдяки цьому вплив ТНК розповсюджується не тільки на всі регіони світу, а й на світову громадськість і політичне лобі.

Розглянемо одного з типових представників європейського транснаціонального бізнесу концерн «Адідас груп».

«Адідас груп» (нім. «*Adidas*») – німецька компанія, один зі світових лідерів виробництва спортивних товарів. Компанія була заснована у 1924 р. братами Дасслерами як «*Dassler*». Сучасна назва «Адідас» з'явилася у 1948 р. після того, як брати Дасслер розірвали відносини і кожен з них утворив власну компанію.

Назва компанії «*Adidas*» походить від перших трьох літер прізвиська молодшого брата Адольфа «*Adi*» і трьох перших літер прізвища (*Das*) засновника фірми Адольфа Дасслера (*Adolf Dassler*), а вислів «*All Day I Dream About Sport*» («Цілий день я мрію про спорт»), який колись вважався джерелом походження назви компанії «*Adidas*», з'явився пізніше.

За таким самим принципом старший брат Адольфа Дасслера – Рудольф – назвав свою фірму «*Ruda*», згодом перейменувавши її на «*Puma*».

Історія розвитку компанії досить багата. У 1997 р. «Адідас» придбав французьку фірму «*Salomon Sports*», яка була провідним виробником товарів для зимового спорту, і до 2005 р. мав змінену назву «Адідас – Саломон». Злиття дозволило компанії перетворитися на другого у світі виробника спортивних товарів. Але вже у 2001 р. відбулося офіційне розділення компанії на «*Performance*» і

«Originals» і одразу було відкрито перший магазин напряму «Originals». Сьогодні «Performance» ідентифікується як напрям діяльності компанії, який об'єднує технології, що полегшують спортсменам тренування, а «Originals» – як напрям, що акцентує на модних та стильних трендах зі світу спортивного одягу. У 2002 р. у структурі компанії з'явився ще один напрямок – «Adidas Stile», призначення якого збирання авторських дизайнерських робіт та співпраця з відомими дизайнерами світу моди. У 2005 р. компанія продає «Salomon Sports» концерну Amer Sports, проте купує 100% акцій свого конкурента «Reebok International Ltd.».

Компанія «Reebok» була заснована ще у 1895 р. англійцем Дж. Фостером під назвою «J. W. Foster & Co». У 1906 р. вона була перейменована на «J. W. Foster & Sons». На початок 1958 р. компанія значно розрослася і потребувала серйозної реорганізації. У виробництво було запущено нову модель спортивного взуття «Mercury», і компанія отримує нову назву «Mercury Sports Footwear». На її основі було засновано нову компанію з новою назвою «Reebok». У період 1960 – 1979 рр. компанія суттєво розширює свою діяльність у Європі і отримує офіційну назву «Reebok International». У 1985 р. американець П. Файерман викуповує компанію у онука Дж. Фостера і утворює «Reebok International Ltd.». У 1986 р. «Reebok International Ltd.» вже була зареєстрована на Нью-Йоркській фондовій біржі. Таким чином, «Адідас», придбавши «Reebok International Ltd.», не тільки зміцнив свою міжнародну конкурентну позицію, а й перетворився на успішну транснаціональну компанію. Нині, крім восьми німецьких підприємств, «Adidas AG» має дочірні підрозділи в інших країнах світу, в тому числі у європейських (Франція, Велика Британія), США, Канаді та ПАР.

У 2016 р. генеральним директором компанії «Adidas Group» стає Каспер Рорштед, а генеральним директором в Україні – Ростислав Черевко.

У сучасній структурі концерну «Adidas Group» ви-

ділено три напрями діяльності: «Adidas AG», «Reebok International Ltd.», «TaylorMade-Adidas Golf». У кожного з напрямів (окрім «Reebok International Ltd.») свої структурні одиниці, по три в кожному. Саме вони спеціалізуються на тих брендах, які стали всесвітньо відомими. До них належать: Adidas – одяг, взуття, аксесуари для легкої атлетики, американського футболу, тенісу, баскетболу; «Reebok International Ltd.» – ССМ (спорядження для хокею), «Taylor Made Golf» (спорядження для гольфа).

Концерн «Adidas» широко відомий своїми спонсорськими контрактами із знаменитими спортсменами і спортивними командами, зокрема у сфері футболу. Контракти з «Adidas» підписані такими футбольними клубами, як: «Мілан» (Мілан, Італія), «Баварія» (Мюнхен, Німеччина), «Реал» (Мадрид, Іспанія), «Челсі» (Лондон, Велика Британія), «Динамо» (Київ, Україна), «Динамо» (Москва, Росія), «Ліверпуль» (Ліверпуль, Велика Британія), «Фенербахче» (Стамбул, Туреччина), «Галатасарай» (Стамбул, Туреччина). Аналогічні угоди було підписано і з національними збірними з футболу: українською, російською, іспанською, німецькою, французькою, грецькою, мексиканською, румунською, японською, аргентинською, нігерійською, данською, парагвайською, словацькою, угорською, латвійською, ізраїльською, ліхтенштейнською, андоррською, кіпрською, шотландською, південноамериканською.

Ще однією особливістю концерну є рекламна діяльність. Сьогодні компанія – один з найважливіших рекламодавців, який робить акцент на телерекламі за участю світових зірок. Серед останніх – відомі у світі футболісти, баскетболісти, тенісисти. Серед них: футболісти Ліонель Андрес Мессі (Аргентина), Стівен Джордж Джеррард та Девід Бекхем (Велика Британія), Ар'єн Роббен (Нідерланди), Давід Вілья (кращий бомбардир в історії збірної Іспанії), Міхаель Баллак (німецький футболіст, що входить до складу ФІФА 100), тенісисти Марат Сафін (Росія), Новак Джокович (Сербія), Маріо Анчіч (Хорватія), американські баскетболісти Кевін Гарнетт та Трейсі Макгреді.

Зрозуміло, що цим переліком список концерну не обмежується.

Телереклама не єдиний використовуваний компанією вид рекламної діяльності. У взутті «Adidas» виступали і перемагали американські боксери Мухамед Алі та Джо Фрейзер, французькі футболісти Мішель Платіні та Зінедін Зідан, тенісисти Штеффі Граф (Німеччина) і Стефан Едберг (Швеція), легендарні спортсмени радянської доби воротар Лев Яшин і легкоатлет Валерій Борзов, португальський футболіст Ейсебіу, американський легкоатлет Боб Бімон та шведський лижник Гунде Сван і багато інших спортсменів. У багатьох з цих людей був підписаний з концерном контракт.

Нині концерн є найбільшим виробником спортивних товарів у Європі і другим у світі, поступаючись лише американській компанії «Nike» (рис. 6.1). Він є відповідальним за дистрибуцію продукції компаній «Adidas», «Reebok», «RVK&CCM Hockey», «Taylor Made Golf».

Порівняльна характеристика доходів компанії представлена на рис. 6.2. Рисунок засвідчує відносно сталий тренд зростання доходів, хоча розрив у доходах з компанією «Nike» в останні роки і зростає.

Market share Sports goods and sportwear companies worldwide (2013/14)

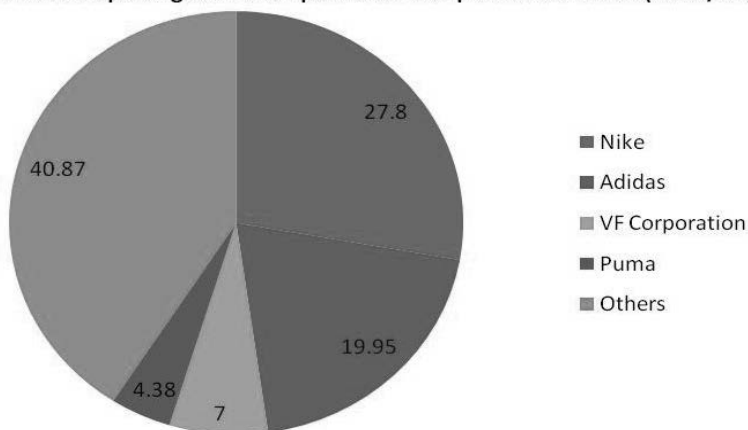


Рис. 6.1. Світовий ринок спортивного взуття

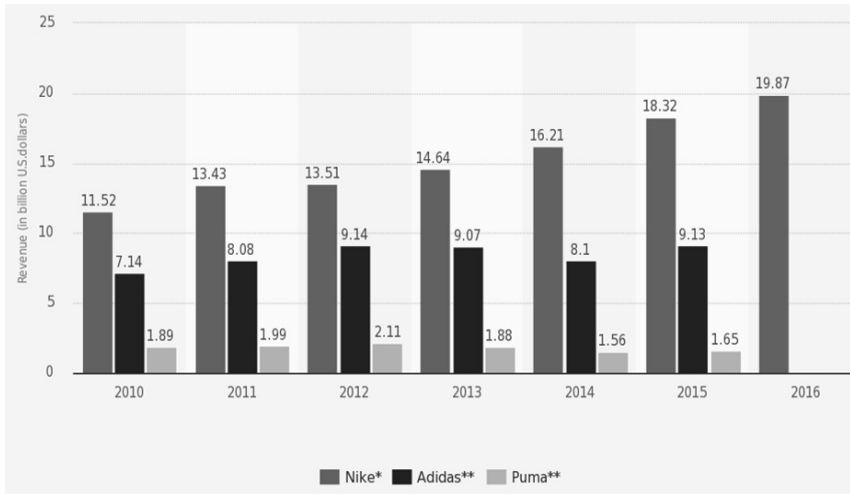


Рис. 6.2. Дохід провідних компаній галузі спортивної промисловості

В Україні компанії має доволі стабільну позицію. Її сильними сторонами є: (1) наявність офіційного представництва компанії в Києві, (2) сприймання населенням України бренду «Adidas» як елемента статусного положення, (3) лідируюча позиція компанії на українському ринку, яка була закладена ще за радянських часів, (4) велика кількість магазинів, що мають вигідне географічне положення, (5) сильна внутрішньокорпоративна культура.

Разом з тим, «Adidas» демонструє і слабкі сторони, які є наявними в будь-якій країні, де представлена компанія. До типових недоліків функціонування компанії належать: (1) незначна частка самостійності приймаючої сторони в прийнятті рішень, (2) складність підтримання високого рівня сервісу, що пов'язане з плінністю кадрів, (3) нестача фінансових коштів для здійснення стратегічної ініціативи в багатьох країнах, (4) недостатня увага до інтересів клієнтів.

Якщо визначати реальні можливості компанії щодо покращення економічного положення, то вони пов'язані з чотирма основними факторами. Це, по-перше, зростання

популярності спорту серед населення та пропаганда здорового способу життя, по-друге, чемпіонату Світу з футболу 2018 р., який надає нові імпульси розвитку компанії, по-третє, високі темпи зростання самої галузі спортивної промисловості, по-четверте, розвиток інтернет-торгівлі. Саме ці фактори розглядаються компанією як сучасний двигун економічного підйому. Однак силу їх впливу може бути суттєво зменшена через загрози, що проявилися останнім часом. Як такі, компанія розглядає:

(а) зростання цінової чутливості клієнтів, (б) зростання конкуренції в галузі через насичення ринку, (в) низькі вхідні бар'єри в галузь, (г) систематична підробки товарів компанії, (д) підвищення митних зборів на ввезення взуття у значній кількості країн, (е) зменшення числа покупців продукції внаслідок демографічної кризи, яка охопила достатньо багато країн.

Отже, розвиток сучасного європейського бізнесу перебуває під впливом тенденції до інтернаціоналізації. Закладання основ єдиного європейського корпоративного права сприяло посиленню дії цієї тенденції і спонукало до утворення панєвропейських бізнес-структур. Серед найбільших транснаціональних європейських компаній британсько-нідерландський нафтогазовий концерн Shell, британська транснаціональна нафтогазова компанія BP plc, французька нафтогазова компанія Total S.A. (четверта у світі за обсягами видобутку нафти після британсько-нідерландської нафтогазової компанії Royal Dutch Shell, BP та Exxon Mobil), німецькі автомобільні концерни Volkswagen та Daimler, італійська інвестиційна компанія, що зареєстрована у Нідерландах і основні інвестиції якої включають футбольний клуб Ювентус (63,77%), автомобільну корпорацію Фіат Крайслер (29,23%), автомобільний концерн Феррарі (22,91%) – Exor NV.

Найбагатшими людьми Європи є власники транснаціональних корпорацій з відомими торговими марками. Бернар Арно – основний власник французької транснаціональної компанії, яка відома як виробник предметів роз-

коші. Компанія володіє такими торговими марками, як: Lois Vuitton, Givenchy, Kenzo, Hennessy, Moet тощо. Його статки становлять 70,6 млрд. дол. На другому місці іспанець Амансіо Ортега. Ортега є засновником і власником транснаціонального виробничо-торговельного холдингу Industria de Diseno Textil Sociedad Anonima (Inditex). Саме йому належить відома мережа магазинів Zara, Bershka, Stradivarius. Статки Амансіо Ортеги сягають 70,1 млрд. дол.

Міжнародне корпоративне співробітництво в стратегіях розвитку європейських бізнес-структур

- 7.1. Міжнародне корпоративне співробітництво як цільова установка сучасних європейських бізнес-стратегій
- 7.2. Міжнародне корпоративне співробітництво як інструмент конкурентної стратегії компанії
- 7.3. Сильні та слабкі сторони міжнародних корпоративних об'єднань як інструмента стратегій розвитку
- 7.4. Nestlé SA — швейцарська корпорація, найбільший у Європі виробник харчових продуктів

Мета вивчення теми: (а) проаналізувати стратегічні пріоритети міжнародних економічних утворень на європейському ринку; (б) усвідомити практичну значимість втілення міжнародних стратегічних утворень в європейському бізнесі.

7.1. Міжнародне корпоративне співробітництво як цільова установка сучасних європейських бізнес-стратегій

Для будь-яких транснаціональних структур провідною стратегією розвитку є стратегія інтернаціоналізації. Маючи на меті використання переваг від міжнародної алокації ресурсів та зниження витрат, ця стратегія може реалізуватися як суто класичними інструментами (заснування або придбання дочірніх чи пайових підприємств), так і модифікованими (через ринкові угоди з третіми підприємствами та за допомогою стратегічних альянсів).

В основі стратегії інтернаціоналізації лежить міжнародне корпоративне співробітництво. Поряд з виваженою та поміркованою участю держави у міжнародних економічних процесах, міжкорпоративне співробітництво визначає рівень залучення бізнес-структур та національних економік у глобальне економічне середовище і водночас виступає зовнішнім чинником їх зростання та інноватизації.

У сучасному діловому світі міжнародне співробітництво розглядається як основоположний чинник зміцнення економічного потенціалу корпоративного бізнесу. Покладання на нього такої функції впливає з внутрішньої сутності міжнародної співпраці корпорацій. Насамперед це є наслідком того, що міжнародне співробітництво сприяє розвитку кооперативних форм економічної взаємодії, які, з одного боку, підвищують рівень міжнародної конкурентоспроможності її учасників, а з іншого – дозволяють ефективно використовувати їх об'єднаний потенціал. Базуючись на пайовому капіталі, міжнародні кооперативні форми зазнають меншого впливу фінансових ризиків та виявляють більшу стійкість до криз, і в той же час вони демонструють вищий рівень соціальної відповідальності. Міжнародні проекти виступають каталізатором розвитку підприємництва: мобілізуючи капітал та бізнес-ідеї з різних країн, вони створюють умови для міжнародної реалізації ресурсів, завдяки чому максимізується прибуток компаній-учасниць, який надалі може бути спрямований на корпоративний розвиток та міжкорпоративне співробітництво. Схематично взаємозв'язок процесів глобалізації, інтеграції та розвитку міжнародного співробітництва представлено на рис. 7.1.

Міжнародне корпоративне співробітництво складає економічну основу розвитку як інтеграційних, так і глобалізаційних процесів. Причому, якщо йдеться про інтеграційні процеси, то завдяки першому (корпоративному співробітництву) вони можуть відбуватися і на міжнародному мікроекономічному, і на міжнародному макроекономічному рівні.



Рис. 7.1. Взаємозв'язок процесів глобалізації, інтеграції та міжнародного співробітництва

У сучасних розвинених економіках утворюються потужні ієрархічно побудовані технологічні системи, які виступають фундаментом для великих багатонаціональних (транснаціональних) концернів, що часто мають риси холдингу. Ті, акумулюючи великий обсяг ресурсів і продукції, виступають своєрідними ретрансляторами сигналів макроструктури в параметри ринкового регулювання на рівні окремих підприємств. Завдяки цим структурам економіки розвинених країн мають змогу реагувати засобами фінансової і, зокрема, податкової політики на зрушення у світовому економічному середовищі. Отож, транснаціональні концерни для досягнення своїх цілей активно використовують стратегію міжнародного розміщення ресурсів у формі міжнародного корпоративного співробітництва.

Прийняття рішення про міжнародне корпоративне співробітництво залежить від стратегічних оцінок, правових та інвестиційних умов потенційних місць розташування зарубіжного підрозділу, наявності необхідних люд-

ських ресурсів та науково-дослідних структур тощо. Прийняті рішення здебільшого стосуються створення *спільних підприємств та міжнародних стратегічних альянсів*.

Кожна з названих форм має свої переваги та недоліки і може бути ефективно використана у певній ситуації для вирішення певних конкретних задач. Зрозуміло, що ТНК продовжують використовувати і класичні стратегії виходу у зовнішнє середовище, наприклад, експортну діяльність, ліцензування, франчайзинг або прямі іноземні інвестиції. Проте за сучасних умов вони не завжди відповідають цільовим установкам корпорацій, бо орієнтовані на отримання результатів переважно у довгостроковому періоді. Сучасні форми міжнародного корпоративного співробітництва є більш гнучкими і мобільними, вони дозволяють вирішувати питання достатньо швидкої адаптації до змін на світовому ринку і отримувати від цього додатковий вигравш. Отож сучасні бізнес-структури прагнуть розбудовувати свої домінуючі зовнішньоекономічні стратегії, використовуючи можливості отримання часового і дохідного ефекту шляхом оптимізації міжнародних економічних відносин. Сьогодні таку оптимізацію забезпечують не стільки класичні, скільки модифіковані форми міжнародного корпоративного співробітництва. Взаємний обмін ліцензіями на запатентовані технології, спільне фінансування дослідницьких проектів, використання єдиної збутової мережі та виробничих потужностей компаній-членів міжкорпоративних об'єднань за умов швидко змінюваного економічного, інформаційного і комунікаційного середовища є більш адекватними приватним інтересам, ніж традиційні форми присутності на зовнішніх ринках. Європейське корпоративне право акцептує такі види міжнародної корпоративної взаємодії.

В Україні міжнародне корпоративне співробітництво перебуває на етапі становлення. У 2015 р. в рамках Комітету з питань співробітництва між Україною та ЄС (створеного і у відповідності до Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС) було започатковано діяль-

ність спеціального підкомітету № 3 «Політика у сфері підприємств, конкуренція, співробітництво в регуляторній сфері», однією із задач якого став розвиток співробітництва у сфері корпоративного законодавства. Цей напрям дій підкомітету мав і має на меті поступову адаптацію нового українського корпоративного права до норм Європейського Союзу, що може закласти підвалини інтенсифікації між корпоративного співробітництва українських компаній. Врешті міждержавна взаємодія має забезпечити спільну розробку економіко-правових механізмів стимулювання розвитку прямих зв'язків між підприємницькими структурами України та країн ЄС, сприяти уніфікації законів щодо регулювання спільних інтересів господарчих суб'єктів, надати підтримку інтеграційним тенденціям мікроекономічного рівня і спонукати до спільної промислової та фінансово-інвестиційної політики.

Якщо виходити з критеріїв ООН щодо ідентифікації ТНК (підрозділи у шести або більше країнах, незалежно від їхньої юридичної форми та сфери діяльності; річний обсяг продажів компанії більший за 100 млн. дол.), то її застосування до провідних українських компаній дає такий результат (табл. 7.1):

Таблиця 7.1

Критеріальні ознаки провідних українських компаній, 2015 р.

№ з/п	Компанія	Річний обсяг продажів, млн. дол.	Число країн, в яких розташовані філії
1	НВГ «Інтерпайп»	10230	8
2	ФПГ «СКМ»	8151	6
3	ВАТ «Укрнафта»	847,82	1
4	ООО «БСН»	493,45	1
5	ДП «КК «РОШЕН»	220	3
6	Nemiroff Холдинг	203,8	5

За даними, представленими в таблиці 7.1, тільки дві з шести українських компаній відповідають вищезазначеним ознакам ТНК. Це НПГ «Інтерпайп» та ФПГ «СКМ». Згідно двох критеріїв ООН їх можна вважати транснаціо-

нальними. ВАТ «Укрнафта» та ООО «ДСН» відповідають лише першій умові – їх річний обсяг реалізації продукції перевищує 100 млн. дол. Проте зазначені підприємства не мають філій у 6 країнах та виробляють свою продукцію лише в Україні. Річний обсяг реалізації продукції NEMIROFF Холдинг, ДП «КК «ROSHEN» та ЗАТ «ВО «КОНТИ» перевищує 100 млн. дол. і ці підприємства мають виробничі потужності у двох країнах, ДП «КК «РОШЕН» – у трьох. Отже, у трьох компаній недостатньою є кількість країн, у яких вони мають філії. Найбільше число філій серед них має NEMIROFF Холдинг і це засвідчує його потенційні досягати рівня транснаціональної корпорації.

У світлі сучасних тенденцій реалізації стратегії інтернаціоналізації українські компанії використовують передусім класичні інструменти і форми. Їх потенціалу не вистачає, аби використовувати модифіковані підходи та інструменти. Можливість залучитися до них міститься в тому, наскільки ці компанії (або інші вагомні українські економічні агенти) є привабливими для іноземних ТНК, щоби ті прагнули до створення з ними спільних підприємств, консорціумів та міжнародних с стратегічних альянсів.

7.2. Міжнародне корпоративне співробітництво як інструмент конкурентної стратегії компанії

Ведення міжнародного корпоративного співробітництва є процесом, який зазнає на собі дії як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Часто їх складно розмежувати, але врешті прийняття рішення про вступ у міжкорпоративні зв'язки визначається суто ринковими чинниками. Через це воно посідає першість серед інструментів конкурентних стратегій компаній. Типовим для усіх конкурентних стратегій є те, в них втілюються прагнення компаній зберегти і зміцнити свою конкурентоспроможність, у тому числі міжнародну. Досягнення цієї мети потребує використання не тільки традиційних інструментів, які доступні більшості компаній, а й спеціальних, заради власне

яких і організовується між корпоративне співробітництво. Розглянемо найбільш поширені спеціальні інструменти конкурентних стратегій, які породжені міжнародним корпоративним співробітництвом.

Інноваційність. Інновації – основне джерело забезпечення конкурентоспроможності будь-якої компанії. Мати власні ресурси для їх розвитку справа вкрай невдячна, оскільки в них закладено поняття «змінності»: мобільність, гнучкість, адаптивність, новизна. Спільна діяльність по своїй суті націлена на те, щоб працювати «краще, дешевше і швидше», задовольняючи при цьому нагальні потреби своїх суб'єктів-учасників. Через інноватизацію господарської діяльності міжнародна корпоративна співпраця дозволяє використовувати спільні інноваційні фонди, усуваючи слабкі місця міжнародної конкурентної позиції компаній-учасниць, навіть якщо якісь з них і не мали це на меті.

Зміни в системі корпоративного управління. Утворення в ході співробітництва нової міжкорпоративної структури означає створення і нової автономної владної структури, як опікується насамперед задачами реалізації мети діяльності новоутвореної економічної одиниці. Ця економічна одиниця, відповідаючи інтересам усіх сторін-учасниць, являє собою інтернаціональний елемент їх управлінських структур, бо об'єднує ті у своєрідне управлінське середовище, що перебуває в колі інтересів всіх компаній. Внаслідок цього відбувається певне звуження кола суто ринкового бізнес-середовища і розширення кооперативних (неринкових) зв'язків, які є корпоративно планованими і захищеними від цілого ряду ринкових ризиків. Конкурентоспроможність компаній-учасниць за цих умов доповнюється інтернаціональним елементом, який виступає додатковим інструментом підвищення першої.

Організаційно-економічна специфіка. Будь-яка форма корпоративної взаємодії (чи то спільне підприємство, чи стратегічний альянс, консорціум) значно легше переносить економічні кризи, ніж національно орієнтовані приватні

підприємства. Кожна з названих форм співпраці заснована, по-перше, на пайовому капіталі, по-друге, орієнтована на вирішення конкретних проблем людей, по-третє, не залучена у спекулятивні дії. Ці три економіко-організаційні складові забезпечують міжнародним об'єднанням стійкість та здатність протистояти ринковим ризикам.

Ще один спеціальний інструмент конкурентних стратегій – *соціальна орієнтація компанії*. Від початку утворення міжнародних корпоративних об'єднань їм була і є притаманна така орієнтація. Через маркетингові дії компанії доводять, що їх продукція є корисною для здоров'я людей, сприяє захисту навколишнього середовища, а співвідношення «ціна-якість» відповідає критерію оптимальності. Їх ділова політика ґрунтується на соціальній корпоративній відповідальності, що безпосередньо покращує внутрішній корпоративний клімат і забезпечує збереження міжнародної конкурентоспроможності.

Ефективність конкурентних стратегій залежить і від міри *врахування компанією особливостей національних культур та дій топ-менеджменту*. Управління культурним розмаїттям передбачає зміну філософії компанії, нове бачення її місії, нові підходи до формування топ-менеджменту. Основними бар'єрами на шляху впровадження крос-культурного менеджменту є протиріччя між історично сформованими корпоративними цінностями компаній та процесами асиміляції нових культур під впливом глобальної економічної інтеграції та міжнародної міграції фахівців. Головними факторами, які суттєво впливають на управління персоналом в міжнародних компаніях, є зміни на ринку праці, зростання мобільності кадрів, посилення інтелектуальної складової у характеристиці сучасного спеціаліста будь-якого напрямку діяльності, посилення конкуренції за лідерство на ринках високотехнологічних товарів та послуг.

Внутрішня комунікація в компанії – ще один вагомий фактор успішного впровадження практики управління культурним розмаїттям. Більшість компаній вбачають

додатковий ризик збільшення конфліктів в колективах з багатонаціональним персоналом. Досвід успішних компаній у сфері виробництва високотехнологічних товарів та послуг підтверджує важливість урахування в діяльності розмаїття як інструменту стратегії розвитку компаній на глобальних ринках. Щодо вибору формату розмаїття, вибору критеріїв якісної та кількісної оцінки управління персоналом в контексті провадження крос-культурного менеджменту, то це питання, на які сьогодні немає однозначної відповіді. Вони потребують свого дослідження міжнародними компаніями будь-якого рівня – і світовими лідерами, і невеликими міжнародними компаніями провідних країн та країн, що розвиваються.

Таким чином, міжнародні об'єднання відіграють важливу роль у реалізації конкурентних стратегій компаній. Як прямі бенефіціари, члени міжнародних корпоративних об'єднань зацікавлені в постійних інноваціях, удосконаленні організаційно-економічних та управлінських систем своїх компаній, використанні крос-культурного менеджменту, у розвитку соціальної корпоративної відповідальності, бо внаслідок застосування цих інструментів відбуваються зміни в їх бізнесовому середовищі і досягаються поставлені кожною з корпорацій-учасниць цілі діяльності.

7.3. Сильні та слабкі сторони міжнародних корпоративних об'єднань як інструмента стратегій розвитку

Поширення транснаціональних утворень у формі спільних підприємств та стратегічних альянсів стало однією з головних особливостей розвитку світової економіки. Міжнародні корпоративні об'єднання нині розглядаються як провідний інструмент ведення глобальної (міжнародної) конкуренції і реалізації глобальних стратегій розвитку. Вони дозволяють компаніям з відносно вузькою сферою діяльності отримати вигоди від її розширення, не вступаючи безпосередньо в нові сегменти галузі, географічні райони

або споріднені галузі. Це найбільш простий спосіб для національних бізнес-структур розосередити свою діяльність по всьому світу, щоб досягти необхідних переваг у витратах і диференціації, наповнити інвестиції синергетичним ефектом і максимізувати їхній вклад в економічний розвиток. У цьому проявляється найважливіша перевага означених форм міжнародної співпраці.

Інша перевага міжнародних корпоративних об'єднань – націленість на досягнення довгострокових конкурентних переваг учасників в рамках глобальної стратегії розвитку, що в кінцевому рахунку веде до підвищення стійкості компаній до кризових потрясінь. До переваг можна також віднести і здатність інтегрованих структур до відкриття доступу до ресурсів іноземних держав, їхнього науководослідного потенціалу і виробничих потужностей. Обґрунтувати переваги міжнародних корпоративних об'єднань у реалізації стратегій розвитку компаній дозволяє *SWOT-аналіз*. У таблиці 7.2 наведено результати такого аналізу по відношенню до спільних підприємств та стратегічних альянсів.

Якщо підсумувати наведені в таблиці 7.2 характеристики, то *переваги спільної економічної діяльності* можна представити таким чином:

1. зниження ризиків;
2. економія на розширенні масштабів виробництва і/або раціоналізація виробництва;
3. обмін технологіями;
4. усунення або пом'якшення конкуренції на користь партнерів;
5. подолання державних торгових і інвестиційних бар'єрів;
6. сприяння первинній міжнародній експансії фірм, що не володіють достатнім досвідом;
7. використання переваг вертикальної квазіінтеграції в об'єднанні доповнюючих один одного внесків партнерів; а потреби у створенні міжнародних корпоративних об'єднань можна визначити як:

Таблиця 7.2

SWOT-аналіз використання спільних підприємств і стратегічних альянсів

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - кваліфіковані кадри; - налагоджена система звітності; - чітка ієрархічна структура; - дисципліна; - диверсифікована діяльність; - значний сегмент ринку; - гарантований ринок збуту; - гарантований ринок кредитів; - кооперативні принципи; - моральні цінності в бізнесі; - значний експортний потенціал; - орієнтація на задоволення потреб пайовиків 	<ul style="list-style-type: none"> - неоднорідна структура системи (різні фірми – різні потреби); - недостатність пайового капіталу як фінансової бази для функціонування; - домінування адміністративних важелів в управлінні
Можливості розвитку	Загрози розвитку
<ul style="list-style-type: none"> - сприятливе законодавче поле; - міжнародні проекти співпраці; - можливість запозичення досвіду міжнародної інтеграції у європейських країнах 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня розвиненість ринкових інституцій; - втрата внутрішнього ринку; - ілєгалізація (тінізація) та криміналізація економіки; - відсутність державної підтримки

1. потреби проникнення на нові ринки;
2. потреби в розширенні присутності на ринку;
3. потреби у фінансових ресурсах, сировині, комплектуючих, виробничих потужностях, будівлях, спорудах;
4. потреби в знаннях;
5. потреби в персоналі;
6. потреби в задоволенні вимог державного регулювання, зниженні політичного ризику, отриманні пільг.

Аналіз потреб у встановленні міжнародних міжорганізаційних зв'язків дозволяє виділити найбільш важливі *мотиви створення міжнародних корпоративних об'єднань*:

1. доступ на зарубіжні ринки;
2. доступ до ресурсів і зростання ефективності їх використання;
3. зростання компетенції.

Будь-який стратегічний вибір пов'язаний з необхідністю враховувати як переваги, так і недоліки. Оскільки сама міжорганізаційна співпраця має як вигоди, так і витрати, то перш ніж починати координацію діяльності з іншою організацією, фірма повинна переконатися в тому, що вигоди від співпраці будуть вищими за витрати. Вигоди і втрати від співпраці у рамках міжнародних корпоративних об'єднань наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Можливі втрати і вигоди від співпраці рамках спільних підприємств та міжнародних стратегічних альянсів

Втрати	Вигоди
Втрата переваги в технології; ризик втрати конкурентної позиції	Можливість отримувати знання і адаптуватися, розвивати компетенції або спільно розробляти нові продукти
Втрата ресурсів: часу, грошей, інформації, сировини, статусу і т.д.	Придбання ресурсів: часу, грошей, інформації, сировини, статусу і т.д., використання незавантажених потужностей і підприємств
Спільні витрати, пов'язані з такими невдачами, як погіршення репутації, статусу або фінансового становища	Спільні витрати по розробці продукту і поділ ризиків (невдача в своєчасній і якісній розробці нових продуктів, технологічні ризики, ризики, пов'язані з комерційним успіхом і ризики, пов'язані з розміром частки на ринку)
Втрата автономії і здатності однобічно контролювати результати; зміна цілі, втрата контролю	Придбання впливу над територією (сферою діяльності); здатність упроваджуватися на нових, враховуючи іноземні, ринки
Втрата стабільності, впевненості і відомої, перевірною часом, технології	Здатність управляти невизначеністю, вирішувати невидимі і складні проблеми, здібність до спеціалізації або диверсифікації, здатність відображати натиск конкурентів
Конкуренція за сфери діяльності (території), цілі, методи їх реалізації	Отримання взаємної підтримки, синергії групи і гармонійних робочих відносин
Затримки в прийнятті рішень через проблеми в координації	Швидкі відповіді на змінний ринковий попит, менша затримка у використанні нових технологій
Втручання уряду, регулювання і т.д.	Отримання згоди від іноземних урядів на діяльність у країні

На основі SWOT-аналізу, зважуючи всі «за» та «проти», кожна з компаній – потенційних учасниць угоди про міжнародне корпоративне співробітництво приймає рішення щодо створення спільного підприємства або заснування стратегічного альянсу. Цей вибір має повністю відповідати заявленій стратегії розвитку корпорації і дозволяти їй реалізувати цільову функцію своєї діяльності. Якщо SWOT-аналіз підводить компанію до висновку про переважання слабких сторін, то вона відмовиться від використання міжнародного економічного співробітництва як інструмента реалізації стратегій розвитку.

Організація міжнародного корпоративного співробітництва вимагає, аби кожен з потенційних учасників дав відповідь на три основні питання: доцільність вибору партнера, форма власності нового утворення, схема спільного управління.

Відповідь на перше питання пов'язана зі встановлення сумісності партнерів. Сумісність насамперед передбачає схожість або спільність інтересів. Якщо вона відсутня, то спільна організації не зможе функціонувати. Свого часу німецька корпорація Siemens AG створила разом з британською компанією General Electric Co. стратегічний альянс. Спільна сфера діяльності, проте несхожість інтересів: General Electric Co. функціонує під управлінням спеціалістів по фінансах, Siemens AG – інженерів. Менеджери по фінансах були зосереджені на вирішенні проблеми найнижчого рівня – забезпечення прибутку у короткостроковому періоді – та розв'язанні пов'язаних з цим фінансових задач. Менеджери-інженери навпаки – мало піклувалися про фінансові питання, всю свою увагу вони приділяли інноваціям, проектуванню та розробці нових продуктів. Стратегічний альянс не склався, хоча до того часу Siemens AG мала великий досвід ефективної організації та функціонування подібних утворень. У 1967 р. було успішно реалізовано спільний з Robert Bosch GmbH проект і створено компанію по виробництву побутової техніки «Bosch und Siemens Hausgerdte GmbH», у 1969 р. Siemens об'єднала

свої активи по виробництву обладнання для генерації електроенергії з аналогічними активами АЕГ, утворивши компанію «Kraftwerke Union AG», у подібний спосіб було утворено і стратегічне об'єднання «Transformatoren Union AG» (активи по виробництву трансформаторного обладнання). Наприкінці 90-х років ХХ ст. Siemens AG разом з японською компанією Fujitsu Ltd. утворили спільне підприємство Fujitsu Siemens Computers BV. На початку 2000-х років Siemens AG утворила спільне підприємство з «KWU Hydro» – «Voith Siemens Hydro», в якому Siemens належить 35% акцій. У силу особливої вагомості варто назвати ще два міжкорпоративних об'єднання Siemens – транспортний консорціум «Transrapid» (спільно з компанією «Tyssen Krupp») та «Nokia Siemens Networks» (спільно з концерном «Nokia» – виробництво телекомунікаційного обладнання).

Характер товарів або послуг потенційних партнерів також впливають на вибір партнера. Компанії доцільно об'єднувати свої зусилля з тим партнером, товари та послуги якого доповнюють її товари та послуги, а не виступають їх конкурентом. Наприклад, «Pepsi Co» та «Lipton International JV» доповнюють одна одну в рамках стратегічного союзу і не конкурують поміж собою. Спільне підприємство компаній «Nestle» та «General Mills» також ілюструє цей принцип: обидві компанії займаються виробництвом продуктів харчування, але «Nestle» не випускає продукти із зернових культур, на яких спеціалізується «General Mills», тому їхнє співробітництво є достатньо ефективним.

Вибір форми власності та схеми управління пов'язані між собою. Їх поєднання дає можливість усунути проблеми, що породжують розбіжності в баченні стратегій розвитку та розподілу доходу. Міжкорпоративне співробітництво європейської компанії «Danon» та американської «Coca Cola» націлене на просування на світові ринки американського апельсинового соку «Minute Maid». В рамках спільного підприємства використовується мережа

розподілу і виробничі потужності «Danon», яка поставляє від 15 до 30 % молочних продуктів на європейський та латиноамериканський ринки, та торгова марка «Minute Maid». Управління спільним підприємством здійснюється за принципом розподілу менеджменту: в раду директорів спільного підприємства входить по 3 представники від кожної компанії, «Danon» несе відповідальність за виробництво продукту, а «Coca Cola» займається питаннями маркетингу та фінансування. Натомість маркетинговий альянс італійської «Olivetti» та китайської «АЕЕ» зазнав поразки, бо засновники не дійшли згоди по питаннях маркетингової стратегії, цілей альянсу та форм взаємодії.

Таким чином, можна підсумувати, що остаточне рішення щодо участі в міжнародній корпоративній співпраці кожна з компаній приймає лише на підставі визначення його ролі в досягненні цільових орієнтирів свого розвитку і реалізації бізнес-цілей.

Як вже йшлося раніше, процес створення транснаціональних об'єднань в Україні здійснюється достатньо повільно через відсутність ефективних інструментів міждержавної взаємодії та недоліки нормативно-законодавчої бази, що регламентують створення та функціонування транснаціональних структур. У зв'язку з цим особливого значення набуває посилення регуляторної функції держави щодо створення умов для використання різних форм між корпоративної взаємодії на міжнародному рівні. Насамперед тут необхідна міждержавна взаємодія, яка може забезпечити (а) спільну розробку економіко-правових механізмів стимулювання розвитку прямих зв'язків між підприємницькими структурами країн, (б) уніфікацію законів щодо регулювання спільних інтересів господарчих суб'єктів, (в) використання з метою підтримки інтеграційних тенденцій сукупності заходів сучасної промислової політики, (д) фінансово-інвестиційну участь у великих спільних проектах щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на світових ринках.

Отже, роль *спільної міжнародної господарської діяль-*

ності обумовлена насамперед домінуванням переваг над витратами. Для реалізації корпоративних стратегій розвитку особливе значення мають такі переваги корпоративних об'єднань, як: обмеження підприємницького ризику; однакові можливості проникнення іноземної фірми на місцевий ринок, забезпечення зв'язків з місцевими постачальниками, органами влади та банківськими структурами; кооперування фінансових та матеріальних ресурсів партнерів, що формують оптимально поєднану матеріально-технічну базу, яку не спроможні самостійно створити ані вітчизняні, ані іноземні учасники; гарантування високої соціальної ефективності співробітництва.

7.4. Nestlé SA – традиційність і особливість форм міжнародного корпоративного співробітництва

Створені за участю європейських компаній міжнародні стратегічні альянси зарекомендували себе як високоефективні об'єднання, які дали змогу досягти поставлених цілей. Особливо результативно виявилася співпраця в рамках таких альянсів, як «Nissan – Renault», «Mitsubishi – Daimler/Chrysler» (обидва представляють автомобільну промисловість), «Acer – Ferrari» (виробництво ультра портативного ноутбука), «Sainsbury – British Airways» (нетрадиційне об'єднання двох британських компаній – супермаркету та авіаперевізника). Серед успішних прикладів міжнародного корпоративного співробітництва європейських компаній слід назвати приклад швейцарської компанії «Nestlé S.A.».

Історія компанії Nestlé бере свій початок з 1866 р., коли у Швейцарії відкрився перший в Європі завод «Англо-швейцарської компанії з виробництва згущеного молока». Засновниками цієї компанії були американці, але у 1867 р. швейцарський фармацевт Анрі Нестле створив принципово новий продукт – «Молочна мука Анрі Нестле» – який використовувався для штучного кормління маленьких дітей, які не отримували грудного молока. Власне

з цього моменту починається справжня історія компанії. На початок ХХ ст. фабрики Nestlé вже були розташовані у США, Великобританії, Німеччині, Італії та Іспанії. У 20-х роках ХХ ст. компанія вийшла на ринок із шоколадом та кавою NESCAFÉ. Основна хронологія подальшого розвитку компанії може бути представлена так:

1947 р. – об'єднання з компанією «Alimentana S.A.», яка виробляла розчинні супи, бульйонні кубики, соуси та приправи, і перейменування на компанію «Nestlé Alimentana Company»,

1950 р. – об'єднання з британським виробником консервованих продуктів «Crosse & Blackwell»,

1963 р. – об'єднання з фірмою «Findus», яка спеціалізувалася на заморожених продуктах,

1971 р. – об'єднання з компанією «Libby», що випускала фруктові соки,

1973 р. – об'єднання з виробником заморожених продуктів компанією «Stouffer».

1974 р. – «Nestlé» стає найбільшим акціонером французької компанії «L'Oréal».

Ці традиційні форми виходу на ринки мали місце і надалі. Протягом першої половини 80 років компанія продала декілька своїх неприбуткових підрозділів і придбала:

у 1985 р. велику американську компанію-виробника продуктів харчування «Carnation»,

у 1988 р. – британську кондитерську компанію «Rowntree Mackintosh»,

у 1997 р. – італійський концерн з виробництва мінеральної води «San Pelligrino»,

у 1998 р. – британського виробника кормів для домашніх тварин «Spillers Petfoods»,

у 2002 р. – британського виробника кормів для домашніх тварин «Ralston Purina»,

у 2005 р. – грецьку компанію – виробника морозива «Delta Ice Cream»,

у 2006 р. – підрозділ «Medical Nutrition» швейцарської фармацевтичної компанії «Novartis Pharmaceutical»,

який спеціалізувався на виробництві продуктів штучного годування,

у 2007 р. – відомого американського виробника дитячого харчування «Gerber».

Виходячи з того, що об'єднання зусиль учасників альянсів дозволяє досягти більшого синергетичного ефекту за рахунок збільшення розміру спільного бізнесу та спільних ресурсів, компанія «Nestlé S.A.» поряд з класичними формами виходу на світові ринки активно використовує міжнародне корпоративне співробітництво. Воно ведеться у двох основних формах: (1) створення спільних підприємств або стратегічних альянсів та (2) в абсолютно специфічній формі, притаманній лише окремим міжнародним компаніям.

Щодо першої форми, то насамперед, як результат ефективного міжнародного співробітництва, слід назвати спільне підприємство «Nestlé S.A.» та американської компанії «General Mills» – «CPW». «General Mills» і до цього часу вела б складну боротьбу на європейському ринку продуктів харчування із зернових культур, якби підприємство, відкрите компанією разом з «Nestlé» займалося тільки реалізацією маркетингової функції. Однак внаслідок повного об'єднання відносних переваг кожної з компаній (досвіду першої у виробництві продуктів із зернових культур та європейської мережі розподілу і широко знаної торгової марки «Nestlé») була організована нова дочірня компанія, яка згодом стала основним конкурентом Kellogg, найбільшого у світі американського виробника сухих сніданків та продуктів харчування швидкого приготування, що продає свою продукцію у понад 180 країнах світу і має свої підприємства у 17 країнах. Основним фактором успіху спільної компанії «CPW» став високий рівень сумісності концепцій бізнесу, яких дотримуються «Nestlé S.A.» та «General Mills».

У 2001 р. на паритетних началах було створене спільне підприємство американської компанії «The Coca-Cola Company» та «Nestlé S.A.» – «Beverage Partners Worldwide»

(BPW). Основна мета, яка переслідувалася в цьому випадку, – розробка і просування нових продуктів холодного чаю на нові ринки і розширення присутності на «старих». В основу нового підприємства було покладено наявну конкурентну перевагу «Coca-Cola» – широкі канали розповсюдження у сфері роздрібної торгівлі.

Вибір партнера, і з боку «The Coca-Cola Company», і з боку «Nestlé S.A.», був не випадковим, адже ще у 1991 р. було створено міжнародний стратегічний альянс «Pepsi Lipton Tea Partnership», який також спеціалізувався на виробництві холодного чаю. Його материнськими компаніями виступили американська транснаціональна компанія «PepsiCO, Inc.» та британо-нідерландська публічна компанія «Unilever». «PepsiCO, Inc.» є другою у світі за обсягами виробництва безалкогольних напоїв компанією (перша – «The Coca-Cola Company»). Зрозуміло, що за цих умов ані у «The Coca-Cola Company», ані у «Nestlé S.A.» не було більш вигідних альтернатив щодо партнера. Однак «BPW» через жорстку конкуренцію виявилось малоефективною формою між корпоративного співробітництва.

У 2012 р. компанії засновники оголосили про припинення спільної діяльності в Північній Америці та Азії: показники холодного чаю «Nestea», який вони виробляли і просували, були значно нижчими за показники чаїв «Lipton Iced Tea» та «Brisk», що є продуктом «PepsiCO Lipton International JV». Ще певний час компанії продовжували спільну діяльність в Європі та Канаді, але у 2018 р. «Nestlé» оголосила, що настав час розвиватися «Nestea» самостійно. «Nestlé S.A.» надасть «The Coca-Cola Company» ліцензію на виробництво і розповсюдження «Nestea» в Канаді, Іспанії, Португалії, Андоррі, Румунії, Угорщині та Болгарії, а підрозділ «Nestle Waters», який управляє брендом «Nestea» в ряді країн, включаючи США, буде розповсюджувати чаї у решті європейських країн, яких ліцензійна угода не торкнулася. Таким чином, компанії обрали ліцензування замість корпоративної співпраці у формі спільного підприємства.

До специфічних видів міжнародного співробітництва, використовуваних «Nestlé S.A.», слід віднести її співпрацю із фермерами в різних країнах світу. Компанія вдало реалізує програму «Nestlé Какао план», яка націлена на підтримку фермерських господарств, що вирощують какао-боби. Завдяки програмі «Nestlé» не тільки забезпечує собі постійних постачальників какао-бобів, а й допомагає підвищити дохідність і продуктивність фермерських господарств, покращити соціальні умови громад, що вирощують боби. Для українських фермерів компанія розробила програму «Господар». Мета програми – збільшити постачання сировини українськими виробниками. Програма спрямована на зниження обсягу імпорту сировини та пакувальних матеріалів для виробничих потужностей «Nestlé» в Україні (сьогодні частка української сировини на трьох підприємствах України – «Світоч», «Мівіна», «Торчин» – складає 75-80%). Партнерами в реалізації цієї програми виступають Сумський національний аграрний університет (Україна) та Бернський університет прикладних наук (Швейцарія).

Окремим підрозділом «Nestlé S.A.» є ТОВ «Нестле Україна». Його історія розпочалася у грудні 1994 р. Основна діяльність нової структурної одиниці полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

У 1998 р. «Nestlé» викупила контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» і у травні 2003 р. компанія офіційно зареєструвалося в Україні ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100 % акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»).

У 2010 році ТОВ «Нестле Україна» купує ТОВ «Техноком» – провідного українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна». Окрім того, в Україні функціонує «Нестле Бізнес Сервіс у Львові», який надає послуги з HR, фінансів та бухгалтерії.

Найбільшими сегментами бізнесу «Nestlé» в Украї-

ні стали: кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ «Nestlé» та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво.

У 2016 р. в компанії ТОВ «Нестле Україна» було зайнято 5128 працівників, продукція українського підрозділу була представлена у 82% торговельних точок країни і 88,2% українців надали перевагу хоча б одному продукту ТОВ «Нестле Україна».

Сьогодні «Nestlé S.A.» продає продукцію у 191 країну світу, вона має 418 заводів у 86 країнах світу, на яких зайнято 328 тис. працівників. Загальний обсяг продажів компанії у 2016 р. склав 89,5 млрд. швейцарських франків, а ринкова капіталізація – 230 млрд. швейцарських франків. Найбільшим власником акцій компанії є холдинг «Food Products (Holdings) S.A.» – дочірнє товариство «Nestlé S.A.», що зареєстроване у Панамі. Великі пакети акцій мають головна компанія «Nestlé S.A.» та Центральний банк Норвегії Norges Bank. Про її досягнення говорять такі факти: компанія була першим виробником дитячого харчування, включеного до індексу FTSE4Good; вона посідає друге місце серед 22 глобальних виробників продуктів харчування і напоїв за індексом «Доступ до харчування» (ATNI); з результатом 92 зі 100 вона отримала найкращу оцінку (перше місце) в галузі за трьома параметрами (економічний, екологічний та соціальний) індексу стійкості Доу-Джонса.

Що врешті являє собою *стратегія розвитку компанії «Nestlé S.A.»*, завдяки якій було досягнуто такі успіхи? Щоб дати відповідь на це питання, на підставі викладених фактів виокремимо основні характеристики (а) SWOT-аналізу компанії, (б) її споживачів, (в) маркетингової стратегії, (г) конкурентних переваг, (д) корпоративних принципів діяльності компанії, (е) PEST-аналізу факторів макросередовища.

(а) Основні характеристики SWOT-аналізу компанії «Nestlé S.A.» представлено в таблиці 7.4.

Таблиця 7.4

**Основні характеристики SWOT-аналізу
компанії «Nestlé S.A.»**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • різноманітність продукції • широка мережа розподільних каналів • висока вартість бренду і гарна репутація • системні й ефективні придбання і злиття 	<ul style="list-style-type: none"> • уповільнення зростання органічної будови компанії з 2008 р. • тиск на бізнес з боку FDA і Американської медичної асоціації • нестача інновацій • невдала PR кампанія • втрати від продаж
<i>Можливості розвитку</i>	<i>Загрози розвитку</i>
<ul style="list-style-type: none"> • зростання попиту на здорові та органічні продукти харчування • використання між корпоративного і внутрікорпоративного партнерства • орієнтація на випуск екопродуктів • запуск нової лінії антиалергенної продукції без арахісу та глютену • нова преміальна лінійка • відкриття Nestle-кафе 	<ul style="list-style-type: none"> • домінування тенденції до здорового харчування • зростання цін на сировину • забруднення довкілля

(б) Основні характеристики споживачів «Nestlé S.A.». Оскільки компанія спеціалізується на виробництві продуктів харчування передусім молочних (суміші та каші – компанія один із світових лідерів на цьому сегменті ринку) і кондитерських виробів (60% ринку кондитерських виробів займає шоколадний сегмент, решта – жувальна гумка, цукерки, інші продукти з какао) та продукції дитячого харчування (дитячі суміші та пюре), то в портреті споживача компанії представлені, по-перше, всі вікові категорії, по-друге, населення будь-якої статі, по-третє, переважно міське населення, по-четверте, середній клас.

(в) Основні характеристики маркетингової стратегії компанії «Nestlé S.A.»:

- дотримання стратегії збільшення ринкової частки,
- перебування в зоні стратегії домінування по витратах,
- приділення особливої уваги своїм брендам.

(г) Основні характеристики конкурентних переваг компанії «Nestlé S.A.»:

- досконале портфоліо продуктів і брендів
- широкі можливості в галузі наукових досліджень
- широка географічна присутність
- внутрікорпоративна етика і корпоративна соціальна відповідальність: люди, культура, цінності та ставлення.

(д) Основні характеристики корпоративних принципів діяльності компанії «Nestlé S.A.». Принципи діяльності компанії, що відповідають її місії, є однаковими для всіх країн, де вона присутня. Однак в кожній з них «Nestlé» розбудовує свою організацію з урахуванням місцевого законодавства, культурних та релігійних особливостей. Як основні принципи компанія декларує:

- здоровий спосіб життя та здорове харчування,
- забезпечення якості та безпеки продукції,
- постійний зв'язок зі споживачем,
- дотримання прав людини у бізнес-діяльності,
- лідерство та особиста відповідальність кожного працівника,
- забезпечення безпеки та захисту здоров'я на роботі,
- лояльність відносин з постачальниками та споживачами,
- підтримання розвитку сільського господарства,
- піклування про сталість навколишнього середовища,
- підтримка програм «чиста вода».

(е) PEST-аналіз факторів макросередовища за 4-ма основними напрямками дає таку характеристику діяльності компанії «Nestlé S.A.»:

політичне середовище -

- вплив держави на харчову галузь невисока, за винятком непрямого впливу за допомогою законів,
- компанія мобільна і позитивно реагує на нові стандарти якості та виробництва;

економічне середовище -

- ціни на продукцію компанії залежать від цін на сировину;

соціальне середовище -

- зростання число потенційних покупців через зростання числа населення,

- хвилювання потенційних споживачів щодо якості продукції;

технологічне середовище -

- інтенсивний розвиток і вдосконалення технологій у сфері харчової промисловості,

- постійне вдосконалення компанією знань, продукції та якості послуг.

Всі ці характеристики визначають *основні елементи стратегії розвитку компанії*. Її ядром є *формування продуктових стратегій* у зонах Америки, Європи, Азії, Океанії та Африки, тобто в усіх частинах Земної кулі. В межах кожної зони є свої ринки, на яких *формуються корпоративні та регіональні бренди, асортимент продукції та впроваджуються нові товари*. Стратегія у зоні Європи, наприклад, пов'язана з визначенням прогнозованих обсягів реалізації, майбутніх витрат та прибутку, але вона також включає заходи, що пов'язані зі зменшенням витрат шляхом реструктуризації окремих фабрик компанії чи купівлі інших.

Провідну роль у формуванні стратегії розвитку відіграє корпоративне розуміння сутності *зростання компанії*. У «Nestlé S.A.» поняття «зростання» трактується не лише як економічна категорія. Воно значно ширше і включає в себе також орієнтири та головні інструменти впливу на корпоративне зростання. Серед них:

- забезпечення раціонального харчування населення,
- сприяння та підтримка здорового способу життя,
- націленість на продукти, що позиціонуються споживачами як популярні,
- підтримка ринків, що розвиваються,
- інтенсивне використання засобів зовнішньої реклами,

- системне матеріальне стимулювання співробітників компанії.

Складовою стратегії зростання є також *стратегія техніко-технологічного розвитку*. На сьогоднішній день «Nestlé S.A.» позиціонується як компанія – світовий лідер у технологічному розвитку. Її основні технічні надбання орієнтовані на покращення якості продукції і задоволення потреб у здоровому образі життя. Серед основних технічних успіхів, пов'язаних із забезпеченням здорового образу життя, – ферментація і пробіотики, більш здорові жири, видобуток солоду, системи дозування порцій; на покращення якості продукції та захист довкілля спрямовані технології екструзії та піноутворення, заощадження та збереження води під час виробництва сировини, прикладна ботаніка; на підтримку програм, спрямованих на розвиток фермерства, – технології розробки місцевої сировини приймаючих компанію країн.

Патентована розробка високотехнологічних продуктів відбувається у 34 технологічних і науково-дослідницьких центрах компанії, розміщених по всьому світу. Технологічні центри забезпечують критичну масу технологічного досвіду і знань про продукцію для однієї або декількох бізнес-категорій «Nestlé», натомість науково-дослідницькі центри відіграють як глобальну, так і локальну роль, оскільки задовольняють регіональні потреби або забезпечують ноу-хау у специфічних галузях технологічного досвіду, таких як системотехніка та охорона здоров'я. Фундаментальні дослідження ведуться у 4-х центрах компанії: «Nestlé Institute of Health Sciences», «Nestlé Research Centre», «Clinical Development Unit» та «R&D Tours». Кожен з цих центрів спеціалізується на чітко визначених завданнях: «Nestlé Institute of Health Sciences» проводить біомедичні дослідження та передає їх результати для розробки персонального харчування на науковій основі; «Nestlé Research Centre» забезпечує наукові знання та дослідницьку базу для оновлення продукції та введення інновацій. «Clinical Development Unit» надає медичні оцін-

ки та знання і керує клінічними дослідженнями компанії в усьому світі. «R&D Tours» веде дослідження у прикладній ботаніці.

Довгостроковий план розвитку компанії пов'язаний з інвестиційним та операційним (бюджетним) планом, а також з квартальними звітами. Ця система планування забезпечує єдність короткострокових та довгострокових дій і дозволяє своєчасно виявляти загрози та планувати заходи щодо їх уникнення та вдосконалення організації діяльності всієї компанії. Найчастіше компанія використовує такі заходи недопущення або уникнення загроз, як: регулярний аналіз ринку з метою виявлення основних тенденцій зміни його кон'юнктури; реагування на тиск виробників товарів заміників шляхом профільної диверсифікації; розширення та оновлення кола постачальників; зміцнення та підтримка корпоративного напрямку розвитку, орієнтованого на дитяче та здорове харчування; вплив на ціни шляхом звуження асортименту «преміальних» товарів; розширення асортименту якісних стандартних товарів; підтримка гнучкої внутрікорпоративної системи обліку і зниження витрат.

Щодо вдосконалення організації діяльності компанії, то основні заходи включають в себе: (а) використання нових PR-інструментів, (б) розробку принципово нових товарів з подальшим виходом на нові ринки, (в) подальше виробництво високотехнологічних товарів, і, як наслідок, розширення лінійки продуктів категорії «зірок» (рис. 7.1).

Отже, міжнародне співробітництво компанія «Nestlé S.A.» використовує як один з інструментів реалізації стратегії розвитку. Будь-яка з його форм вписується в місію компанію і обраний нею шлях розвитку. В кожній складовій міжнародної корпоративної взаємодії міститься той чи інший принцип, елемент або інструментарій загальної стратегії розвитку бізнес-структури. Такий підхід свідчить про мобільність компанії у сфері прийняття рішень і реагування на зміни на ринках, де представлена її продукція.



Рис. 7.1. Матриця стратегічного планування І. Ансоффа для компанії «Nestlé S.A.»

Тема 8

Фінансовий ринок у стратегіях європейських компаній

- 8.1. Європейське фінансове середовище країн як сфера реалізації стратегічних інтересів міжнародних компаній
- 8.2. Регіональні інституційно-фінансові утворення інтеграційного комплексу Європейського Союзу
- 8.3. Висококонвергентні інтегровані фінансові посередники як умова розвитку європейських бізнес-структур
- 8.4. Особливості стратегії французької фінансової групи Credit Agricole Group як одного з найбільших європейських фінансових посередників

Мета вивчення теми – усвідомлення передумов різнорівневої економічної інтеграції в ЄС, що сприяють одночасній інтеграції в економічній та фінансовій сферах, в площині яких лежать стратегічні інтереси європейських компаній.

8.1. Європейське фінансове середовище країн як сфера реалізації стратегічних інтересів міжнародних компаній

Процес формування регіонального фінансового простору в країнах Західної Європи розпочався після Другої світової війни. Основною причиною, що викликала його становлення, був низький рівень економічного розвитку європейських країн, спричинений двома світовими війнами. Швидке зростання економіки європейських країн у 20-ті роки ХХ ст. не компенсувало втрат від скорочення їх валового національного продукту (ВНП) у роки першої світової війни, бо воно сягнуло 15-30%. Протягом 1913-1929 рр. зростання промислового виробництва в Австрії становило

0,3% на рік, у Великій Британії – 0,9%, Німеччині – 1,2%, Франції – 1,9%. Більше того, у 1929 р. американська економіка вступила у фазу рецесії і спровокувала світову економічну кризу. Як наслідок, до 1933 р. промислове виробництво у провідних країнах світу скоротилось до 40-50%: обсяг виробництва промислової продукції в 1933 р. впав до рівня 1908 р., Франції – 1919 р., Італії – 1929 р. Далі був короткий період нестійкого економічного зростання, який в Європі призупинився з початком Другої світової війни у 1939 р.

Друга світова війна різко погіршила стан економічного розвитку європейських країн. Відбулося різке скорочення рівня ВВП у 1945 р., що відсунуло Італію на рівень 1909 р., Німеччину – 1908 р., Францію – 1891 р., Австрію – 1886 р. Разом з тим, під впливом науково-технічної революції прискорився розвиток виробничих сил, і це стимулювало процес економічної інтеграції. Остання стала настільки сильною, що в перше післявоєнне десятиліття економіка країни Європи не лише досягла передвоєнного рівня, а й перетворилася на провідну економіку світу. Так, з 1949 р. по 1951 р. європейські країни випередили США за темпами економічного зростання: щорічні темпи зростання ВВП у Західній Німеччині становили 6,3%, Італії – 5,6%, Франції – 5,0%, в той час у США цей показник не перевищував 3,5%.

Відновлення післявоєнної економіки відбувалося в умовах посилення конкуренції з боку американської промисловості та встановлення радянського контролю над країнами Центральної та Східної Європи. Ця особливість розвитку обумовила потребу європейських країн в економічному і політичному згуртуванні, основу якого склала фінансова взаємодія країн. Так було започатковано процес створення європейського фінансового простору як складової єдиного європейського економічного простору.

Перший етап реалізації процесів інтеграції у країнах Західної Європи (створення зони преференційної торгівлі) розпочався у 1950 р. і тривав до 1956 р. Він характе-

ризувався становленням інтеграційних засад у фінансовій сфері і відбувався відповідно до сформованих на той час економічних передумов. Провідними інтеграторами на першому етапі виступали суб'єкти мікроекономічного рівня. Основний інтегруючий осередок становили багатонаціональні корпорації (БНК). Саме їх утворення сприяло швидкому визріванню матеріальної основи регіональної економічної інтеграції. Європейські міжнаціональні та транснаціональні компанії не лише сприяли розвитку інтеграції в європейському економічному просторі, але й виступили потужними конкурентами американським ТНК, що уможливило високий рівень економічної самостійності європейського регіону і захистило його від поглинання потужним американським капіталом.

Країни – члени зони преференційної торгівлі забезпечували привілейовані умови своїм ТНК і БНК. Якщо, наприклад, наприкінці 50-х років частка державних закупок у європейських компаніях становила приблизно 15% від сукупного обсягу виготовлених товарів і наданих послуг, то наприкінці 60-х років вона зросла до 20%. Замовлення на обладнання та інші засоби виробництва надавались лише компаніям країн-учасниць зони. І вже наприкінці 1971 р. в європейському економічному просторі розміщувалося більше 99% урядових контрактів на закупівлю. Державний ринок захистив великі компанії від іноземної конкуренції краще, ніж будь-які заходи торговельної політики.

Країни-члени зони преференційної торгівлі не перешкоджали європейським компаніям проводити процедури злиття та поглинання, оскільки це сприяло утворенню в різних галузях економіки потужних конкурентоспроможних компаній. Так, з 1955- 1970 рр. у ФРН відбулося – 912 злиттів та поглинань, у Франції – 21734. Потому міжнародна конкуренція вийшла з етапу окремих зіткнень, як «годинникова війна» між США та Швейцарією в середині 50-х років, «куряча війна» між компаніями США та Європи на початку 60-х років, «соева війна» між компаніями США та Європи на початку 70-х років, «винна війна» між

Італією та Францією в 1974 року і т.п. Підтримка своїх експортерів державами стала носити надзвичайно агресивний характер і через це перетворилася на об'єкт взаємних звинувачень країн у використанні несумлінних прийомів конкуренції.

Розвиток інтеграційних процесів на мікроекономічному рівні обумовив появу інтеграційних тенденцій на макроекономічному та регіональному рівнях. Їх паралельна дія супроводжувалося взаємозалежністю інтеграційних процесів на всіх рівнях: мікро-, макро- та регіональному. З одного боку, налагодження повноцінних міжнародних розрахунків європейських БНК і ТНК з третіми суб'єктами господарювання здійснювалося в межах Європейського платіжного союзу (ЄПС), а внутрішні розрахунки та управління ресурсами ЄПС велися Банком міжнародних розрахунків (БМР) в м.Базель. Отож, фінансово-розрахункові відносини між європейськими компаніями стали формуватися за єдиними правилами з використанням міжнародних регіональних інституцій. З іншого боку, створені в рамках зони преференційної торгівлі пільгові умови функціонування для компаній вугледобувної та сталеливарної промисловості, які передбачали надання панєвропейських субсидій та позик, могли бути ефективними лише при наявності спільних європейських фінансових інституцій. Створення в межах Європейського співтовариства вугілля та сталі (ЄСВС) – історично першого галузевого регіонального інтеграційного об'єднання – спільного бюджету повністю відповідало поставленій меті і підняло мікроекономічну інтеграцію на міжнародний регіональний рівень, що власне і засвідчило фактичну реальність нового інтеграційного утворення.

Другий етап європейської інтеграції (зона вільної торгівлі) тривав з 1957 р. по 1967 р. Характерною ознакою інтеграції на мікроекономічному рівні в цей час стало продовження політики захисту вітчизняних компаній від іноземних конкурентів з метою їх укрупнення та підвищення конкурентоспроможності. Відповідно до цього створюва-

лися різні фонди фінансування суб'єктів підприємницької діяльності за рахунок спільного бюджету, налагоджувалися міжкраїнові та міжнародні розрахунки, вводилася єдина розрахункова одиниця та регулювання грошової сфери на регіонально-інтеграційному рівні. На початку 60-х років ХХ ст. лідери країн Європейського економічного співтовариства (ЄЕС), створення якого засвідчило курс провідних європейських країн на розвиток економічної інтеграції, змінюють пріоритети щодо основних інтеграторів на мікроекономічному рівні. Відтепер основною рушійною силою і осередком економічної інтеграції стають ТНК. БНК, виконавши свою місію по захисту європейського ринкового простору від американського капіталу, поступилися своїм місцем ТНК, які на той час вже могли на рівноправних умовах конкурувати з американськими фірмами, досягаючи стратегічних цілей, зокрема цілей спільного інвестування задля розвитку технічного прогресу та фінансування довгострокових науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також фундаментальних досліджень.

Провідну роль у європейському фінансовому полі відіграла держава. У середині 60-х років її частка у фінансуванні дорогих НДДКР і фундаментальних досліджень склала: у Франції – близько $2/3$, в Англії – понад $1/2$, у ФРН та Італії – $1/3$ усіх витрат країн у цій сфері. Водночас держава взяла на себе промислове впровадження нових відкриттів та винаходів, які відрізнялися високою капіталоемністю і більшим ступенем ризику з точки зору окупності витрат і прибутковості.

Прискорення процесу інтеграції на макрорівні відбулося у 1958 р. після набуття чинності Римського договору про створення Європейської агенції з атомної енергії (Євроатом) та ЄЕС, що також передбачало формування спільних бюджетів утворених організацій. Відповідно до цього, розширилася сфера спільного фінансування мікросуб'єктів.

Узгодження напрямків фінансування європейської спільноти відбулося у 1967 р. після об'єднання бюдже-

тів трьох європейських співтовариств (ЄСВС, Євроатому та ЄЕС) у єдиний бюджет. Формування єдиного бюджету сприяло активізації інтеграції у таких сферах, як сільське господарство (було утворено Європейський фонд орієнтації та гарантування сільського господарства, ЄФОГ) та соціальне забезпечення (утворено Європейський соціальний фонд, ЄСФ). Крім того, було уведено європейську розрахункову одиницю (євро) з технічною функцією умовного масштабу при проведенні фінансово-кредитних операцій різних установ та фондів мікрорівня, створено консультативні органи – Валютний комітет та Європейський інвестиційний банк, функціями яких стало забезпечення ефективної грошової політики для суб'єктів регіонального фінансового простору та кредитування промислово відсталих районів Співтовариства.

Третій етап – створення митного союзу – тривав з 1968 р. по 1986 р. Його основною ознакою стало прискорення розвитку процесу інтеграції на мікрорівні відповідно до визначених для перших двох етапів цілей: максимальний захист європейських компаній від іноземних конкурентів. *Монетарна інтеграція* на регіонально-інтеграційному рівні ознаменувалася запровадженням меж коливання європейських валют («валютна змія»), а згодом введенням європейської валютної одиниці «єкю», що виконувала функції засобу (а) платежу між валютними органами Співтовариства та (б) накопичення офіційних ліквідних резервів.

Монетарна сфера стала більш контрольованою з боку наднаціональних органів: було скасовано обмеження свободи надання послуг у сфері діяльності банків й інших фінансових установ та запроваджено механізм надання країнам-членам Європейського фонду валютного співробітництва та Європейської валютної союзу (ЄВС) коротко- й середньострокових позик з метою вирівнювання їх платіжних балансів. У межах Співтовариства було: (1) скасовано обмеження на рух капіталу між юридичними та фізичними особами держав-членів, (2) запроваджено сво-

боду здійснення безготівкових розрахунків, (3) узгоджено законодавчу базу країн у сфері кредитних відносин, (4) запроваджено регуляторну базу обігу електронних грошей в межах єдиного ринку тощо.

Зміни в *бюджетній складовій процесу інтеграції* на макро- та регіонально-інтеграційному рівні стосувалися перебудови структури та джерел наповнення бюджету Співтовариства, а саме його видаткової і дохідної частин. Видаткову частину спільного бюджету було розширено за рахунок нового бюджетного фонду – Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), діяльність якого спрямовувалася на фінансування спільної регіональної політики країн-членів. Задля залучення додаткових ресурсів для кредитування проектів у рамках реалізації спільної економічної політики Співтовариства було створено фонд Ортолі. Дохідна частина бюджету інтеграційного об'єднання стала формуватися за рахунок власних коштів (визначеної суми податків та мит), які надходили до спільного бюджету, оминаючи національні бюджети країн-учасниць.

Четвертий етап розвитку європейської інтеграції – формування спільного ринку – тривав з 1987 р. по 1992 р. Він був пов'язаний з уведенням окремих обмежень інтеграційного процесу в монетарній сфері на мікрорівні. Насамперед через заборону угод горизонтального і вертикального характеру між двома і більше компаніями було уведено обмеження інвестиційної діяльності ТНК. Це обмеження набирало сили за умови, коли частка ринку товарів і послуг, що являли предмет угоди, складала понад 5% ринку означених товарів і послуг в ЄС, а сукупний річний дохід компаній, що укладали угоду, перевищував 200 млн. екю. Обмеження торкнулися також ринкової частки компаній. Було заборонено зловживання домінуючим положенням на спільному ринку. Воно стосувалося великих компаній, які контролювали більше, як 40-50% відповідного ринку ЄС.

Інтеграція у бюджетній сфері обмежилась реформуванням, яке вилалося, з одного боку, у розширення в цій сфері повноважень європейського Парламенту, з іншого – у

прийняття ряду законодавчих актів про усунення податкових перешкод для ТНК та БНК.

Останній етап – становлення і розвиток економічного та валютного союзу – розпочався у 1993 р. і триває до цього часу. Він характеризується остаточною зміною провідних інтеграторів на макрорівні – ТНК повністю переймають на себе цю функцію. Кількість європейських БНК, які входили у 2011 р. до TOP 500 (за даними журналу Fortune), скоротилась до трьох (англо-нідердландські компанії «Unilever» та «Royal Dutch Shell» та бельгійсько-нідердландська компанія «Ageas»). Проте відбулося зростання числа ТНК. Серед TOP 500 країни – члени ЄС представляли 148 ТНК. Фактично, на Францію, Німеччину, Велику Британію, Нідерланди та Іспанію припадає 80% усіх європейських ТНК. Європейські компанії стали переорієнтовувати свою діяльність на сегменти, де вони лідирують. Вони також перейшли до продажу неосновних активів. Лідерами в проведенні таких операцій є нідерландська «Philips Electronics», італійська «Montedison» і т.і.

Нарощення фінансової потужності мікроекономічними суб'єктами зумовлюється рядом чинників. По-перше, необхідністю коригування умов становлення та розвитку регіонального фінансового простору наднаціональними органами. По-друге, введенням єдиної регіональної валюти «євро», що сприяло зменшенню трансграничних витрат на валютно-обмінні операції суб'єктів мікрорівня та прискоренню процесу конвергенції фінансового простору на всіх рівнях. По-третє, наявність спільного бюджету інтеграційного об'єднання. Незважаючи на те, що значна частина коштів з нього спрямовується на фінансування заходів аграрної та бюджетної політики, вже можна говорити про наявність основ бюджетної інтеграції.

Разом з тим, досягнутий рівень співробітництва у сфері економічної й фінансової інтеграції може спричинити додаткові кризові ситуації, що стануть на заваді ефективному розвитку ЄС. Яскравим прикладом такої кризової ситуації стала глобальна фінансова рецесія. Попри те, що

ситуацію вдалося стабілізувати, очевидними стали проблемні сторони інтеграційного утворення, що пов'язані з внутрішньою взаємозалежністю країн-учасниць та формуванням механізму запобігання кризовим ситуаціям. Від розв'язання цих проблем залежить прискорення економічної та фінансової інтеграції в ЄС.

На саміті країн ЄС у 2012 р. було прийнято поглиблену стратегію загальноєкономічної інтеграції. У березні 2013 р. лідери ЄС узгодили законодавчу базу для механізмів гарантування депозитів та фінансового оздоровлення банків. Обидва механізми запрацювали у 2013 р. Наступні саміти ЄС акцентували на зміцненні європейської економічної спільноти, незважаючи на саміт 2017 р., коли йшлося про узаконення виходу Великої Британії з ЄС.

Аналіз механізму функціонування європейського фінансового простору на мікро-, макро- та регіонально-інтеграційному рівнях дозволяє дійти наступних висновків. По-перше, об'єктивною основою розвитку інтеграційного процесу стало нарощення економічного та політичного потенціалу в країнах Західної Європи, що було зумовлено розвитком науково-технічної революції. Під її впливом значно прискорився розвиток виробничих сил. По-друге, носієм інтеграційного процесу в країнах Західної Європи у фінансовій сфері виступили в першу чергу БНК, а згодом – ТНК. Саме ці компанії стали інтеграторами на мікроекономічному рівні. Вони сформувавши передумови реалізації інтеграційної тенденції на макро- та регіонально-інтеграційному рівнях, що зумовило створення системи міждержавних розрахунків (монетарна інтеграція), спільного бюджету та фондів ЄС (бюджетна інтеграція). Натомість розвиток економічної інтеграції йшов «згори – донизу» – від макро- до мікрорівня. По-третє, інституційна організація різноспрямованих процесів інтеграції реалізувалася на регіонально-інтеграційному рівнях, що зумовило паралельність їх протікання у двох сферах (економічній та фінансовій) та трьох рівнях (мікро-, макро- та регіонально-інтеграційному). Подальші дослі-

дження процесу інтеграції в сфері економіки та фінансів доцільно зосередити на вивченні практичних методів формування уніфікованого загальноекономічного простору, що слугуватиме прикладом для наслідування в ході інтеграції або економічних реформ.

8.2. Регіональні інституційно-фінансові утворення інтеграційного комплексу Європейського Союзу

Інституційна структура інтеграційного комплексу ЄС включає ряд міжнародних регіональних організацій. Їх створення було обумовлено рядом причин:

а) розвитком економічної, у тому числі валютно-кредитної і фінансової інтеграції;

б) створенням єдиного ринку і уведенням єдиної валюти;

в) прагненням країн Західної Європи зміцнити свої позиції у світовій економіці на противагу іншим центрам – США і Японії;

г) необхідністю розширення цільових спільних фондів для надання допомоги асоційованим країнам, що розвиваються, і забезпечення реалізації соціальної регіональної політики.

Провідними складовими інституційної структури ЄС є наднаціональні інститути: Європейський парламент, Рада Європейського Союзу, Європейська комісія, Суд Європейського Союзу.

Європейський парламент – законодавчий орган Європейського Союзу. Обирається прямим голосуванням громадянами Європейського Союзу. Виконує законодавчі функції в ЄС і вважається одним з найбільш потужних законодавчих органів у світі.

Рада Європейського Союзу – законодавчий орган ЄС, її представляють керівники держав-членів ЄС.

Європейська комісія – вищий орган виконавчої влади ЄС, який певною мірою відповідає ролі і функціям уряду в системах національних держав. Єврокомісія може також

користуватися функцією законодавчої ініціативи, але тільки в рамках ЄС.

Суд Європейського Союзу – офіційна інституція Європейського Союзу, яка охоплює всю судову владу ЄС.

Важливе місце в інституційній структурі ЄС займає *Соціально-економічний комітет (СЕК)*, який було створено у 1957 р. згідно з Римським договором про заснування Європейського економічного співтовариства задля забезпечення представництва інтересів різних економічних і соціальних груп. Штаб-квартира Комітету знаходиться в Брюсселі.

До складу Комітету входить 350 членів, які представляють кожну країну-учасницю спільноти. Основна задача Комітету – представляти позицію та відстоювати інтереси різних економічних і соціальних груп країн-учасниць в діалозі з Європейською Комісією, Радою Європейського Союзу та Європейським Парламентом. Комітет надає поради Комісії і Раді щодо вирішення соціальних та економічних питань. СЕК може також висловлювати свою позицію з власної ініціативи. Таким чином, він відіграє роль містка між Європейським Союзом та громадянами. Члени Соціально-економічного комітету зустрічаються на пленарних засіданнях близько десяти разів на рік, а частіше засідають меншими групами.

Комітет складається з трьох однаково значимих груп, що представляють інтереси працедавців, робітників та представників окремих видів діяльності (фермери, різні виробничі професії, представники споживачів, науковців, учителів, кооперативів, сімей та руху на захист довкілля). Наприклад, Загальний комітет сільськогосподарського співробітництва, Федерація союзів фермерів, Комітет постійних представників та ін. Відповідно до Єдиних європейських актів, члени комітету призначаються на чотири роки за однотайним рішенням Ради, і цей термін може бути продовжений. Консультації з Комітетом обов'язкові при підготовці законодавчих актів ЄС у сферах (1) функціонування внутрішнього ринку, (2) освіти, (3) захисту прав

споживачів, (4) захисту довкілля, (4) розвитку регіонів, (5) вирішення соціальних питань, (6) політики зайнятості, (7) державної системи охорони здоров'я. За консультаціями до Комітету може звертатися і Європейський Парламент. Рада міністрів та КЕС у випадку розбіжності пропозицій зобов'язані заслухати Комітет.

Місце *Комітету регіонів* в інституційній структурі ЄС визначається тим, що це консультативний орган Ради ЄС і Комісії ЄС. Він готує висновки по всіх питаннях, що торкаються інтересів регіонів. Комітет складається з представників регіональних і місцевих органів, повністю незалежних у виконанні своїх обов'язків.

До інституційної структури ЄС входить також *Рахункова палата*. Вона була заснована Брюссельською угодою з метою раціоналізації витрат Євросоюзу. Відповідно до Маастрихтської угоди Палата набула статусу повноправного інституту Євросоюзу. Рахункова палата контролює правомірність і правильність доходів та видатків бюджету ЄС і заснованих у рамках ЄС інститутів, відповідає за дотримання економічної доцільності при наданні інститутам ЄС субвенцій, сприяє Парламенту і Раді у здійсненні ними бюджетного контролю та інформує про виявлені порушення. Палата також дає свою оцінку фінансовим наслідкам законопроектів ЄС, спостерігає за бюджетом, перевіряє, чи правильно витрачаються гроші, і намагається дати громадянам ЄС чітке уявлення про фінансовий стан організації. Рахункова палата неодноразово повідомляла про шахрайство, неправильні виплати й інші випадки нецільового використання коштів. Протягом бюджетного року Рахункова палата проводить камеральні, а при необхідності і виїзні перевірки за місцем перебування інститутів та органів ЄС, у тому числі в окремих державах. В останньому випадку до перевірки залучаються національні рахункові палати чи аналогічні органи. Звіт Рахункової палати є основним документом на завершальному етапі бюджетного процесу: на його підставі Європарламент затверджує звіт Єврокомісії про виконання бюджету.

Створення *інституційно-фінансових структур в ЄС* відбувалося і відбувається в повній відповідності до задач розвитку економічної та фінансової інтеграції: зміцнення європейської інтеграції як світового центру шляхом формування власної інституційної структури; розвиток економіки країн ЄС; проведення єдиної сільськогосподарської політики; розбудова економічного і валютного союзу; проведення узгодженої політики стосовно асоційованих країн. Нині *європейські регіональні інституційно-фінансові структури є основоположним елементом інституційної побудови ЄС і здійснюють міждержавне і частково наднаціональне регулювання економіки на регіональному рівні, відіграючи провідну роль у розвитку економічної інтеграції в Європі.*

Створення регіональних фінансових інститутів в ЄС відбувалося поступово, у відповідності з етапами розвитку інтеграційних процесів. На етапі створення митного союзу, відповідно до Римського договору 1957 р. про заснування Європейського економічного співтовариства, в Люксембурзі у 1958 р. був заснований один з перших регіональних фінансових інститутів – *Європейський інвестиційний банк (ЄІБ).*

Європейський інвестиційний банк – фінансово-кредитна установа Європейського союзу, призначення якої сприяти «постійному та збалансованому розвитку спільного ринку в інтересах Співтовариства» та фінансувати розвиток відсталих європейських регіонів шляхом надання довгострокових кредитів. Реалізуючи своє призначення, банк використовує ресурси ринку капіталів, до яких має доступ, та власні ресурси. Він надає кредити та гарантії для реалізації проектів з розвитку слаборозвинених регіонів. Такі проекти мають бути спрямовані на модернізацію підприємств або на розвиток нових видів діяльності, які, по-перше, сприяють зміцненню спільного ринку, по-друге, становлять спільний інтерес для кількох держав-членів, по-третє, за своїм обсягом чи природою не можуть бути повністю профінансовані окремими державами-членами.

Позики банку, як правило, покривають частину вартості проекту, доповнюючи власні капітали позичальника (як правило менше 50%). До 70% кредитів, що надаються банком, припадає на кредити для регіонального розвитку менш розвинених районів. На рентабельні проекти надаються звичайні кредити, на малорентабельні – пільгові. Сфери використання кредитів – переважно галузі енергетики, транспорту і телекомунікації.

ЄІВ надає також пільгові кредити за рахунок коштів ЄС. У цьому випадку він виступає як технічний розпорядник.

Кредити банку надаються в кількох валютах. Процентна ставка по «змішаних» кредитах визначається на базі середньозваженої вартості в залучених коштах у даних валютах на міжнародних або національних ринках капіталів.

ЄІВ є юридичною особою. Його членами виступають держави – члени співтовариства. Статутний капітал банку формується з внесків країн-учасниць. За рахунок випуску облігаційних позик на міжнародному грошовому ринку і на національних грошових ринках країн Європейського союзу формуються залучені кошти банку. Розмір статутного капіталу перевищує 230 млрд. євро.

Керівні органи ЄІВ – Рада керуючих, Директорат і Правління. До Ради керуючих входять міністри фінансів країн ЄС. Рада визначає загальну кредитну політику, розглядає і затверджує річні баланси, вносить зміни до статутного капіталу. Директорат приймає рішення щодо (а) надання кредитів і гарантій при залученні коштів, (б) встановлення процентних ставок. Оперативне керівництво здійснюють Президент банку і п'ять його заступників. Місцезнаходження Європейського інвестиційного банку – Європейський квартал Люксембургу.

Європейський фонд валютного співробітництва, що створений у 1973 р. в рамках Європейської валютної системи, надає кредити країнам-членам ЄС на покриття дефіциту платіжного балансу за умови виконання н7ими

програми стабілізації економіки, а також виконує функції кредитно-розрахункового обслуговування.

У 1991 р. був створений *Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР)*. Засновниками Банку виступили 58 країн, Європейський Союз та Європейський інвестиційний банк. Штаб-квартира знаходиться в Лондоні.

Метою створення ЄБРР було: (а) сприяння переходу до відкритої економіки, орієнтованої на ринок, країн Центральної та Східної Європи, країн СНД, які сповідують і реалізують принципи багатопартійної демократії, плюралізму та ринкової економіки та (б) підтримка розвитку підприємницької ініціативи у названих країнах. Визначальною рисою діяльності ЄБРР стало сприяння екологічно здоровому і стійкому розвитку європейських країн, що стали на шлях ринкової трансформації.

Статутний капітал Банку становить 20 млрд. євро. Основною валютою Банку є євро. Акціонери Банку умовно поділяються на чотири групи: (1) країни ЄС, (2) інші європейські країни, (3) країни операцій та (4) неєвропейські країни. До країн операцій належать країни Центральної і Східної Європи та країни СНД, які отримують фінансову допомогу Банку.

Для оцінювання ефективності проектів, які претендують на отримання фінансування, Банком було розроблено спеціальну систему показників. Вони націлені на визначення тих характеристик проекту-претендента, які сприяють розширенню конкуренції, підвищенню ефективності управління корпоративними та банківськими фінансами, запровадженню ринкових методів фінансування та управління ризиками, тобто дають можливість Банку прийняти обґрунтоване рішення щодо надання позики або її відмови.

Нинішня діяльність Банку спрямована на інвестування в муніципальну та екологічну інфраструктуру. Вона також націлена на підтримку ефективного використання енергії та забезпечення ядерної безпеки. ЄБРР є розпорядником Рахунку ядерної безпеки і Фонду Чорнобильсько-

го укриття, на який зараховуються кошти країн-донорів. Нині близько 1/5 обсягу всіх операцій Банку припадає на Росію, приблизно 1/10 – на кожную з країн: Польщу, Угорщину, Румунію, на інші країни – від 1 до 5% на кожную. В Україні ЄБРР фінансує ряд проектів через надання кредитів та участь у статутному капіталі перспективних підприємств.

У червні 1998 р. був утворений *Європейський центральний банк (ЄЦБ)* - центральний банк Євросоюзу і зони євро. Європейський центральний банк є «спадкоємцем» Європейського грошово-кредитного інституту (ЕМІ), який відігравав провідну роль у підготовці до введення євро у 1999 р. Його штаб-квартира розташована в німецькому місті Франкфурті-на-Майні. Банк повністю незалежний від інших органів ЄС. До штату Банку входять представники всіх держав-членів ЄС. Головні функції банку: розробка і здійснення валютної політики зони євро; утримання офіційних обмінних резервів країн зони євро та управління ними; емісія банкнот євро; встановлення основних процентних ставок; підтримка цінової стабільності в євроні шляхом забезпечення рівня інфляції не вище 2%.

Всі ключові питання, що стосуються діяльності Європейського центрального банку, вирішуються Дирекцією та Радою керуючих Банку.

Дирекція. До складу дирекції входять шість осіб, у тому числі Голова ЄЦБ і Заступник голови ЄЦБ. Кандидатури пропонуються Радою керуючих, схвалюються Європейським парламентом і главами держав, що входять у євронію.

Рада керуючих складається з членів Дирекції ЄЦБ і керуючих національними центральними банками. Традиційно чотири з шести місць займають представники чотирьох великих Центробанків: Франції, Німеччини, Італії та Іспанії. Право голосу мають тільки члени Ради керуючих, які присутні особисто або беруть участь в телеконференції. Якщо член Ради керуючих протягом тривалого часу

не має можливості бути присутнім на засіданнях, то він може призначити собі заміну. Рішення приймаються шляхом голосування. Для проведення планового голосування потрібна присутність 2/3 членів Ради, у надзвичайних ситуаціях може бути проведене засідання, для якого не встановлюється мінімальна кількість присутніх. Рішення приймаються простою більшістю, а у випадках рівності голосів, голос Голови має більшу вагу. При вирішенні питань щодо капіталу та розподілу прибутку вага голосів є пропорційною часткам національних банків у статутному капіталі ЄЦБ.

Відповідно до Маастрихтської угоди, з 1 січня 1999 р. функціонує *Європейська система центральних банків (ЄСЦБ)*, що включає ЄЦБ та 28 центральних банків країн ЄС.

Управління ЄСЦБ здійснюється органами управління ЄЦБ: керівна рада ЄСЦБ складається з керуючих центральними банками і членів Правління ЄЦБ. Правління обирається на восьмирічний термін без права переобрання. Його члени у своїй діяльності незалежні. Рішення приймаються кваліфікованою більшістю голосів, кожен член має один голос.

Основна мета діяльності ЄСЦБ – сприяння проведенню загальної економічної політики і підтримання стабільності цін в Євросоюзі. Ця мета визначає завдання – розробка і реалізація єдиної монетарної політики, здійснення міжнародних валютних операцій, управління офіційними валютними резервами, сприяння функціонуванню єдиної платіжної системи. У завдання ЄСЦБ входить також сприяння ефективному здійсненню нагляду за фінансово-банківськими установами.

ЄЦБ та ЄСЦБ утворюють ядро фінансової інституційної структури ЄС, вони несуть відповідальність за реалізацію єдиної монетарної політики, яка має забезпечувати стабілізацію макроекономічних показників ЄС. Ці наднаціональні органи, по-перше, контролюють грошову масу в обігу і ціни, по-друге, встановлюють базисні процентні

ставки; по-третє, визначають ліміт бюджетних дефіцитів і накладають санкції на країни-учасниці, які витрачають більше коштів, ніж можуть дозволити, по-четверте, оцінюють готовність країни до входження у зону євро. Готовність країни приєднатися до зони євро оцінюється ними за даними попереднього року за п'ятьма критеріями: (1) інфляція має бути не вище, ніж на 1,5 процентного пункту по відношенню до трьох країн з найбільш стабільними цінами; (2) бюджетний дефіцит – не більше 3% ВВП даної країни; (3) державний борг – не більше 60% ВВП; (4) коливання ринкового курсу національної валюти – в певних межах; (5) номінальна процентна ставка за довгостроковими кредитами – не більше ніж на 2 процентних пункти вище рівня трьох найнижчих ставок у країнах ЄС. Виконуючи покладені на них функції, ці наднаціональні інститути спостерігають за дотриманням країнами-членами фінансової, грошової, валютної та кредитної дисциплін.

Відмінною рисою фінансової інституційної структури ЄС є створення системи Структурних та інших цільових міжнародних фондів. Вони є фінансовим інструментом структурної політики, що проводиться в рамках ЄС, і націлені на зменшення розриву в розвитку різних регіонів та країн європейської спільноти. Їх головне призначення – фінансування інвестиційних проектів в межах країн-членів ЄС та країн, які набули статусу асоційованих членів ЄС.

До Структурних фондів ЄС належать: *Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Європейський фонд управління та забезпечення в сільському господарстві, Фонд сприяння рибальству.*

Європейський фонд регіонального розвитку (ERD) (1975 р.) здійснює фінансову підтримку регіональної політики з метою зниження диспропорцій у розвитку окремих неблагополучних (периферійних і депресивних) регіонів країн ЄС. Основні задачі Фонду: фінансування розвитку транспортної та комунікаційної інфраструктури регіонів

ЄС, інвестування у створення нових робочих місць, забезпечення рівного доступу до фінансування та інвестиційних ресурсів для малих та середніх підприємств, розташованих у різних регіонах ЄС.

Європейський соціальний фонд (ESF) (1960 р.) надає фінансову підтримку соціальній політиці ЄС, допомагаючи представникам певних професій, галузей, районів адаптуватися до умов структурної перебудови промисловості. Особлива увага приділяється фінансуванню програми зменшення безробіття, подолання соціального відторгнення, гармонізації професійної та сімейного життя. Важливе місце в діяльності фонду займають фінансування професійного навчання та створення інформаційної системи про наявність вакансій робочих місць.

Європейський фонд управління та забезпечення в сільському господарстві є фінансовим інструментом ЄС у проведенні спільної сільськогосподарської політики. У структурі Фонду дві секції: «Управління», діяльність якої спрямована на розвиток сільської місцевості та допомогу фермерам у малорозвинутих регіонах, та «Забезпечення», яка фінансує установи спільного ринку та розвиток сільської місцевості в регіонах європейської спільноти.

Керівництво Фондом здійснює Єврокомісія за сприяння Постійного комітету Фонду з питань структурної сільськогосподарської політики. Механізм формування ресурсів Фонду аналогічний принципам побудови доходів бюджету ЄС, в який відраховуються компенсаційні та митні збори, а також 1% ПДВ (податок на додану вартість). У Фонд надходять компенсаційні збори з імпортерів сільськогосподарських товарів, як різниця між встановленими в ЄС гарантованими цінами на певні товари, і світовими цінами на ці ж товари. Гарантовані ціни застосовуються при закупівлі органами ЄС зайвої продукції, яка складається або експортується. За рахунок Фонду експортери отримують субсидії в розмірі різниці між внутрішніми та світовими цінами. У підсумку Фонд може залучати значні суми від імпортерів сільськогосподарської продукції, а основні

його ресурси отримують країни-експортери у формі субсидії при вивезенні цієї продукції в треті країни. Такий фінансовий механізм формування і розподілу коштів викликає суперечки між країнами-членами, а також між ЄС і США, які виступають проти субсидування експорту сільськогосподарських продуктів з ЄС.

Фонд також надає підтримку «зеленим» курсам валют, які використовуються в розрахунках на аграрному ринку. Країни, ринкові валютні курси яких нижче «зелених», при імпорті сільськогосподарських товарів отримують субсидії, а при експорті – вносять до Фонду компенсаційний податок. Навпаки, країни, у яких валютний курс перевищує «зелений», при експорті сільськогосподарських товарів отримують компенсаційні субсидії, а при імпорті – сплачують податок. З кінця 1990-х рр. цей фінансовий механізм став втрачати своє значення, згодом компенсаційні субсидії взагалі були скасовані.

Фонд сприяння рибальству фінансує заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності риболовецької промисловості країн ЄС.

На підтримку названих Структурних фондів було створено цільовий *Європейський фонд згуртування*.

Європейський фонд згуртування (1993 р.) бере участь у фінансуванні проектів з охорони навколишнього середовища в рамках спільної екологічної політики ЄС. На це виділяється приблизно 50% коштів фонду. Інший напрямок діяльності Фонду – співфінансування проектів розвитку транспорту (транс'європейських мереж) в Греції, Ірландії, Іспанії, Португалії. Право на отримання фінансування регіональних проектів ЄС за рахунок Фонду мають лише ті країни ЄС, рівень ВВП на душу населення яких становить менше, ніж 90 % від середнього по ЄС.

Досвід ЄС свідчить про важливу роль міжнародних структурних і цільових фондів як фінансових інструментів політики консолідації інтересів країн-членів, подолання їх протиріч і поглиблення регіональної економічної інтеграції.

8.3. Висококонвергентні інтегровані фінансові посередники як умова розвитку європейських бізнес-структур

Фінансова складова бізнес-стратегій європейських компаній є похідною від організаційної форми їх бізнесу. Організаційна форма бізнес-структури визначає механізм його взаємодії з фінансовими посередниками, які представляють інтереси бізнесу на фінансових ринках, чим безпосередньо впливають на процес формування його фінансових стратегій. Сучасна особливість такої взаємодії полягає в тому, що через розширення кола фінансових послуг на основі охоплення суміжних сегментів фінансового ринку фінансові посередники перетворюються із спеціалізованих на універсальні, які згодом починають діяти як висококонвергентні. Цей процес перетворення є результатом тристоронньої дії: по-перше, інтеграції у сфері нефінансового бізнесу, по-друге, інтеграції у фінансовому секторі, по-третє, взаємовпливу двох інтеграційних процесів. Саме тристороння дія викликала створення фінансових конгломератів як висококонвергентних інтегрованих фінансових посередників, специфіка діяльності яких стала визначати фінансову складову бізнес-стратегій європейських компаній.

У процесі виникнення і формування фінансового конгломерату має місце прояв інституційного аспекту фінансово-економічної інтеграції. Цей процес базується на реалізації стратегії корпоративної диверсифікації. Стратегія корпоративної диверсифікації надає інтеграційним процесам на фінансовому ринку властивості фінансової конвергенції. *Фінансова конвергенція* (1) базується на поєднанні різних за сутністю і формою фінансових послуг та продуктів у єдине ціле, (2) реалізується у комбінуванні різних фінансових продуктів та послуг, використанні технології перехресних і пакетних продажів, (3) призводить до переорієнтації фінансових установ з продуктоорієнтованої системи реалізації на клієнтоорієнтовану.

Створення висококонвергентного інтегрованого фі-

нансового посередника у формі фінансового конгломерату є наслідком агентської та партнерської співпраці та кооперації, в рамках яких відбувається перехресний або пакетний продаж фінансових послуг. На практиці висококонвергентність у діяльності фінансового конгломерату реалізується в тому, що цей фінансовий посередник надає фінансові продукти та послуги, які є об'єктами купівлі – продажу принаймні на двох з трьох сегментів фінансового ринку – банківському, страховому, інвестиційному. Отож, функціонування фінансового конгломерату як фінансового посередника та суб'єкта фінансового ринку засноване на поєднанні різних видів фінансових послуг та продуктів. Відтак на рівні фінансового конгломерату виникає інтегрований фінансовий продукт, який реалізується під брендом, який стає спільним для учасників, що інтегрувалися в конгломерат. Інтегрований фінансовий продукт стає основним товаром у фінансових конгломератах і являє собою комплекс послуг, який реалізуються на різних сегментах фінансового ринку (рис. 8.1) в інтересах клієнта, яким найчастіше виступає нефінансова бізнес-структура. Таким чином, ознакою інтегрованого фінансового продукту є те, що набір його складових змінюється залежно від потреб клієнта.

Ядром інтегрованого фінансового продукту є банківські послуги, до них приєднуються інші складові. Це є наслідком досягнутого рівня розвитку банківських установ. Банківські установи виходять на інші сегменти фінансового ринку і перетворюються на потужних конкурентів небанківських фінансових посередників. Саме цей спосіб є домінантним при утворенні фінансових конгломератів.

Банківські послуги	Страхування життя	Інші види страхування
ІНТЕГРОВАНІЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОДУКТ		
Продукти пайових інвестиційних фондів	Послуги приватних пенсійних фондів	Управління активами

Рис. 8.1. Складові елементи інтегрованого фінансового продукту

Більше того, банки, як правило, самі виступають ініціаторами створення таких конвергентних утворень.

Фінансовий конгломерат як інтегрована корпоративна структура в своєму найширшому варіанті може включати таких фінансових посередників, як банківська установа; компанія з надання страхових послуг, окрім страхування життя; компанія з надання послуг зі страхування життя; компанія з перестрашування.

Розподіл фінансових конгломератів за співвідношенням між видами діяльності здійснюється на підставі визначення частки виду діяльності, яка є для них основною. Питання щодо показників, на основі яких визначається основний вид діяльності фінансових конгломератів, залишається дискусійним. Так, спеціалісти датського наглядового органу за страховими компаніями «Verzekeringkamer» пропонують визначати переважний вид діяльності на основі структури сукупних активів фінансового конгломерату. Проте слід мати на увазі, що співвідношення між видами діяльності, отримане як відношення активів однорідних фінансових посередників до загальної суми активів фінансового конгломерату, не є достатньо точним. Існує ризик його завищення у бік кредитного напрямку, що можна пояснити різними підходами до складання фінансової звітності банківських установ і страхових компаній. У балансі банківських установ відображаються операції з клієнтами і міжнародними фінансовими посередниками, тоді як у балансі страхових компаній, відповідно до міжнародних стандартів, відображаються тільки технічні резерви та інвестиції, а монетарні операції з клієнтами і, зокрема, вигоди і зобов'язання включаються до звіту про прибутки та збитки.

Іншим показником, що може бути використаний для ідентифікації виду фінансового конгломерату за основним видом діяльності, є оборот. Результати на основі цього показника будуть завищені в бік страхових компаній, оскільки, на відміну від обороту банківських установ, який включає тільки процентні доходи від монетарних трансак-

цій, оборот страхових компаній відображає сукупні монетарні трансакції. Із зроблених зауважень випливає, що виходячи із специфіки кожного з видів діяльності фінансового конгломерату, для визначення його виду доцільно використовувати вищезгадані показники у комплексі.

Структура фінансового конгломерату банкоцентричного виду «Банк – небанківські підрозділи – дочірні компанії» будується відповідно до британської моделі організації фінансового конгломерату (рис. 8.2). У цьому випадку небанківські фінансові посередники перебувають у власності і під контролем материнської компанії, якою є банківська установа.

На відміну від банкоцентричної системи організації фінансових конгломератів, холдингова модель організації фінансового конгломерату передбачає, що банк і небанківські фінансові посередники знаходяться у власності холдингової компанії. У світовій практиці набули поширення два види холдингових компаній на фінансовому ринку: банківські і фінансові. Банківськими є холдингові компанії, що володіють одним або декількома банками. В Європі фінансовою холдинговою компанією є фінансове підприємство, чиї дочірні організації є виключно або переважно кредитними установами, установами фінансових послуг або фінансовими підприємствами, до числа яких входить як мінімум одне підприємство, що приймає депозити, або кредитна установа, або фірма по торгівлі цінними паперами. У США банківська холдингова компанія – це компа-

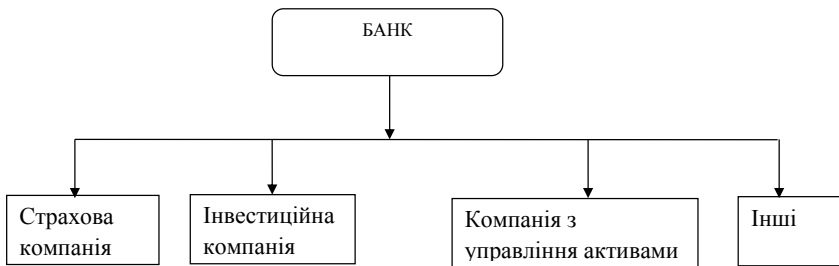


Рис. 8.2. Британська модель як вид банкоцентричної організації фінансового конгломерату

нія, яка (а) прямо, непрямо або в результаті дій через одну чи більше осіб володіє 25 % акціями банку або контролює 25 % акцій банку; (б) контролює в будь-який спосіб обрання більшості директорів або довірчих власників банку. Нині у США 84% банків входять до складу банківських холдингових компаній.

Трансформація фінансових посередників дозволила європейським бізнес-структурам внести зміни у стратегії свого розвитку. Ці зміни стосувалися переходу компаній до співпраці з інтегрованою фінансовою одиницею замість розпорощення фінансових, економічних та організаційних ресурсів по сукупності спеціалізованих фінансових посередників. Це сприяло посиленню взаємодії між фінансовим і нефінансовим секторами та оптимізувало алокацію ресурсів між ними.

8.4. Особливості стратегії французької фінансової групи Credit Agricole Group як одного з найбільших європейських фінансових посередників

Credit Agricole Group – одна з найбільших європейських фінансових груп. Вона є визнаним лідером на ринку банківських послуг для приватних клієнтів у Франції та одним з найбільших банків Європи. За версією «The Banker» (2013), входить до ТОП-5 банків Європи за розміром акціонерного капіталу та обсягом загальних активів. 150 тис. кваліфікованих співробітників Групи надають послуги 51 млн. клієнтів у 50 країнах світу.

Credit Agricole Group – головний партнер французької економіки і провідний роздрібний банк в Європі, який має найбільший портфель активів в управлінні. В Європі вона посідає перше місце у банківському страхуванні та третє у сфері проектного фінансування.

Група побудована на кооперативних засадах, має 31 500 директорів у місцевих та регіональних банках, обслуговує не тільки 51 млн. клієнтів, а й 8,2 млн. кооперативних та 1,1 млн. індивідуальних акціонерів. Це відповідальний та

відкритий банк, що завдяки універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку та спираючись на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями, підтримує проекти клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг. Credit Agricole Group також вирізняється своєю динамічною та інноваційною корпоративною політикою соціальної відповідальності і власним внеском в економіку. Ця політика заснована на прагматичному підході, яким пронизана діяльність всієї Групи та кожного її співробітника.

Співробітники Credit Agricole Group мають єдине бачення, загальну місію, цінності та командний дух. Вони є ключовими елементами, на яких базується розвиток і процвітання компанії.

Бачення:

Міжнародний універсальний Банк, який стабільно збільшує клієнтську базу і свою частку на ринку, приділяючи особливу увагу категорії «Клієнти середнього класу і сільськогосподарської галузі», ефективно управляючи ризиками і прибутковістю.

Загальна місія:

Поширювати принципи чесності, прозорості і довіри для взаємовигідного партнерства.

Цінності:

Орієнтованість на Клієнта: Ми вибудовуємо довіру, тримаючи слово і знаходячи рішення.

Орієнтованість на персонал: Ми покладаємося на кожного співробітника, інвестуючи в зміцнення команди, професіоналізм і зростання.

Командний дух:

Успіх команди – це сума зусиль кожного. Кожен член команди, незалежно від рангу і посади, знає, розділяє і наслідує Місію, Бачення, Цінності Банку.

Як головні напрямки своєї діяльності компанія *Credit Agricole Group* визначила: (1) роздрібний банкінг у Франції

та за кордоном; (2) спеціалізовані бізнес-лінії: управління активами, страхування, приватний банкінг, споживче кредитування, лізинг, факторинг; (3) корпоративний та інвестиційний банкінг.

Увесь перелік послуг банку можна умовно об'єднати у 4 напрями (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Структура інтегрованих фінансових сегментів
Credit Agricole Group, млн. євро (2014-2016 рр.)***

	2014	2015	2016
Активи	28,1	29,1	29,6
Кредити корпоративним клієнтам	33,3	35,0	32,2
Кредити приватним клієнтам	33,5	35,9	38,7
Кредити малому і середньому бізнесу	17,2	21,9	25,0
Кредити міжнародним і великим корпоративним клієнтам	46,7	45,0	46,0

Найбільш привабливими напрямками діяльності компанії Credit Agricole Group є «кредити Приватним клієнтам» (ПК) та «кредити Міжнародним і великим корпоративним клієнтам» (МК), вище середньої є привабливість діяльності у бізнес-напрямах «кредити Малому і середньому бізнесу» (МБ) та «кредити Корпоративним клієнтам» (КК).

Таблиця 8.2

**Найпривабливіші напрями діяльності компанії
Credit Agricole Group (2016 р.)***

	Темпи росту ринку	Прибут- ковість бізнесу	Стабіль- ність структури ринку	Забезпе- ченість ресурса- ми	Умови ведення бізнесу	Рівень конку- рентної боротьби	Приваб- ливість
Вага	0,25	0,14	0,16	0,17	0,13	0,15	
ЧК	4	7	5	9	4	1	4,98
МБ	5	4	3	6	8	2	4,65
КК	2	7	5	3	1	7	3,97
МК	6	5	8	2	2	6	4,98

Таблиця 8.3

**Найпривабливіші напрями діяльності компанії
Credit Agricole Group (2017 р.)***

	Темпи росту ринку	Прибут- ковість бізнесу	Стабіль- ність структури ринку	Забезпеченість ресурса- ми	Умови ведення бізнесу	Рівень конку- рентної боротьби	Приваб- ливість
Вага	0,25	0,14	0,16	0,17	0,13	0,15	
ЧК	3	5	7	8	4	6	5,35
МБ	9	2	4	5	6	3	5,25
КК	7	4	5	6	3	6	5,42
МК	8	4	7	5	6	4	5,91

* Статистичні дані взяті зі звіту компанії

Значення рівня конкурентоспроможності (КСП) кожного з напрямів діяльності компанії представлені в табл. 8.4 та табл. 8.5.

Таблиця 8.4

**Рівень конкурентоспроможності
Credit Agricole Group по видах діяльності (2016 р.)**

Критерії оцінювання	Частка на ринку	Рівень менеджменту	Ділова репутація	Досвід роботи	Система маркетингу	Прихильність клієнтів	Кваліфікація персоналу	Використання сучасних технологій	Рівень стратегічної гнучкості	КСП (пот.)
Вага	0,09	0,14	0,1	0,17	0,13	0,12	0,1	0,09	0,06	
ЧК	4	3	8	6	5	8	3	7	6	4,50
МБ	5	8	8	7	4	4	4	4	4	5,56
КК	6	5	6	6	3	5	6	4	3	4,99
МК	7	5	4	5	7	8	4	5	5	5,60

Таблиця 8.5

**Рівень конкурентоспроможності
Credit Agricole Group по видах діяльності (2017 р.)**

Критерії оцінювання	Частка на ринку	Рівень менеджменту	Ділова репутація	Досвід роботи	Система маркетингу	Прихильність клієнтів	Кваліфікація персоналу	Використання сучасних технологій	Рівень стратегічної гнучкості	КСП (прогн.)
Вага	0,09	0,14	0,1	0,17	0,13	0,12	0,1	0,09	0,06	
ЧК	2	6	3	6	5	7	7	8	6	5,61
МБ	7	4	8	6	4	8	9	4	4	5,99
КК	4	2	6	5	5	7	5	6	7	5,04
МК	3	5	4	5	7	9	7	5	6	5,72

Лінійні профілі конкурентоспроможності бізнес-напрямів компанії Credit Agricole Group для поточного періоду наведено на рис. 8.3.

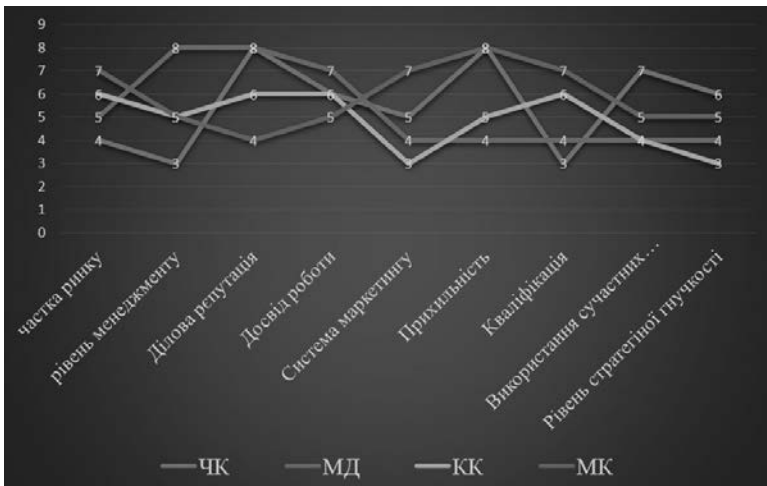


Рис. 8.3. Лінійні профілі конкурентоспроможності бізнес-напрямів Credit Agricole Group

Методом портфельного аналізу побудуємо BCG-матрицю, яка дозволяє виявити ефективність напрямків діяльності компанії та показати її сильні та слабкі сторони. Для її побудови необхідно розрахувати певні параметри (табл. 8.6; 8.7; 8.8):

- темпи росту ринку ТРР (визначаються на основі обчислення динаміки обсягів реалізації послуг);
- відносна частка на ринку ВЧР кожного виду послуг (визначається як відношення частки ринку (ЧР) даного виду до частки ринку головного конкурента);
- радіус кола R, який пропорційний відношенню обсягу реалізації послуги до загального обсягу реалізації всіх послуг.

Таблиця 8.6

	ВЧР		ТРР		R	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
ЧК	0,24	0,28	0,6	0,61	0,26	0,25
МБ	0,38	0,4	0,32	0,38	0,31	0,24
КК	0,61	0,62	0,45	0,51	0,21	0,22
МК	0,71	0,76	0,9	0,91	0,22	0,29

Таблиця 8.7

	2016		
	ВЧР	ТРР	R
ЧК	0,24	0,6	0,26
МБ	0,38	0,32	0,31
КК	0,61	0,45	0,21
МК	0,71	0,9	0,22

Таблиця 8.8

	2017		
	ВЧР	ТРР	R
ЧК	0,28	0,61	0,25
МБ	0,4	0,38	0,24
КК	0,62	0,51	0,22
МК	0,76	0,91	0,29

На основі рис. 8.4 можна зробити такі висновки щодо розміщення бізнес-напрямів компанії Credit Agricole Group

МК у 2016 р. знаходиться у квадранті «зірки», у 2017 р. – також, дещо покращуючи відносну частку ринку та не-

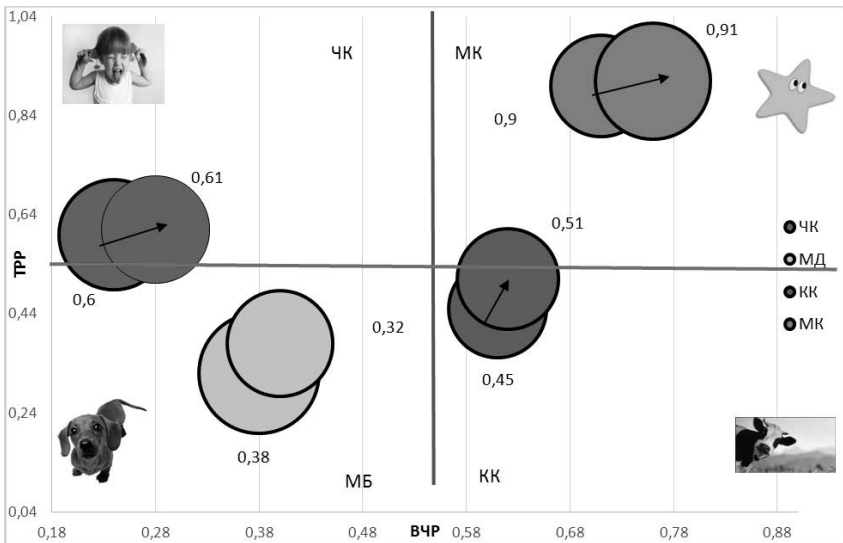


Рис. 8.4. Матриця BCG компанії Credit Agricole Group

значно темпи зростання. Таким чином, траєкторією даного бізнес-напрямку є траєкторія послідовника, а стратегія має бути спрямована на проведення агресивної політики з метою збільшення частки на ринку та прибутковості.

МБ у 2016 р. знаходиться у квадранті «собаки», у 2017 р. – також, причому можливе незначне поліпшення ситуації (і за відносною часткою ринку, і за темпами зростання).

КК у 2016 р. та 2017 р. перебуває у квадранті «дійні корови», причому можливе зменшення відносної частки ринку в перспективі та майже незмінними залишаться темпи росту. Отож, необхідно зберегти частку бізнесу та прибутковість.

ЧК у 2016 р. та 2017 р. у квадранті «важкі діти». Це дуже хороший показник, він свідчить про стабільність товарних марок на ринку. Слід і надалі дотримуватися такої тактики, водночас прагнучи перевести в цю категорію **АК**.

Поклавши в основу аналізу слабких та сильних сторін компанії результати, показані матрицею BCG, побудуємо кореляційну матрицю SWOT-аналізу (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Кореляційна матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання житлового кредитування. 2. Створення регіональних підприємств-консультантів. 3. Команда і культура 4. Глибокі довірчі стосунки з клієнтами. 5. Технологічний прорив. 6. Розширення збутової мережі. 7. Інтегрування в бізнес усі найсучасніші технології і інновації 	<p>Загрози (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складні макроекономічні умови. 2. Злочинна діяльність відносно клієнтів (сकिimming). 3. Збільшення рівня інфляції. 4. Уповільнення споживчого кредитування. 5. Зростання геополітичної напруженості. 6. Обмеженість регіональних збутових ринків. 7. Уповільнення темпів зростання ключових сегментів. 8. Більш високий рівень кредитних ризиків. 9. Зміна технологій, моделей поведінки і переваг клієнтів. 10. Зростання банкрутств серед банків
<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Досить високий рівень менеджменту. 2. Високий рівень ділової репутації. 3. Доступність сервісу в усіх каналах; 4.Знання потреб клієнтів і передбачення їх очікувань; 5. Доброзичливе відношення і кваліфіковане обслуговування; 6. Рішення проблем у момент звернення клієнта; 7. Потужна рекламна підтримка 	<p>Стратегії та стратегічні заходи, які використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей, що генеруються зовнішнім середовищем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - маркетингові дослідження щодо визначення актуальних потреб споживачів у нових видах продуктів; - оптимізації філіальної мережі; - розробка соціально орієнтованих продуктів 	<p>Стратегії та стратегічні заходи, які використовують сильні сторони компанії для усунення загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - завершення програми централізації ІТ-систем; - консолідація регіональних банків; - реорганізації функціонала головних відділень; - зниження процентних ставок; - розвиток видалених каналів обслуговування

Слабкі сторони (W)	Стратегії та стратегічні заходи, які дають змогу мінімізувати слабкі сторони компанії,	Стратегії та стратегічні заходи, які дають змогу мінімізувати вплив слабких сторін компанії та загроз зовнішнього середовища на її подальший розвиток:
<p>1. Зростання відсотка неповоротних кредитів.</p> <p>2. Негативний тренд по зниженню позикової заборгованості.</p> <p>4. Недостатньо високий рівень маркетингу.</p> <p>5. Істотне зниженні прибутковості банківського бізнесу.</p> <p>6. Забезпечення фінансової безпеки</p>	<p>використовуючи можливість зовнішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ефективне управління витратами і співвідношенням ризику і доходності; - формування організаційних та управлінських навичок; - створення процесів, що відповідають масштабу Групи; - сертифікація менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ІСО 2001 	<ul style="list-style-type: none"> - аудит ключових автоматизованих банківських систем; - використання кращих доступних технологій для забезпечення ефективності процесів; - уарощування сукупних обсягів кредитів; - зменшення внутрішніх витрат

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку щодо доцільності та можливості вдосконалення організаційної структури компанії Credit Agricole Group:

(1) Для компанії є доцільною зміна організаційної структури управління. Злиття декількох банків у межах певних країн може стати черговим етапом безперервного розвитку Credit Agricole Group як універсального банку, близького до своїх клієнтів.

(2) Як основні цілі компанії на стратегічний період можна назвати:

а) збереження позицій корпоративно-інвестиційного блоку і зростання його ефективності, випереджаюче зростання роздрібного кредитування і залучення засобів фізичних осіб, збільшення частки роздрібного бізнесу в активах і доходах групи, підвищення ефективності бізнесу;

б) збереження сильних позицій на ринку і підвищення ефективності корпоративно-інвестиційного бізнесу;

- в) розвиток середнього бізнесу як окремого центру прибутку і зміцнення позицій Групи в сегменті;
- г) випереджаюче зростання роздрібного бізнесу – збільшення частки ринку і його частки у бізнесі Групи;
- д) вдосконалення ризик-менеджменту і посилення контролю над ризиками на рівні Групи;
- е) підвищення операційної ефективності і бережливе ставлення до витрат.

Тема 9

Міжнародні валютні відносини та валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в стратегіях європейських компаній

- 9.1. Міжнародні валютні ринки та валютні операції
- 9.2. Поява криптовалюти і можливі зміни у засобах валютного обміну
- 9.3. Централізація банківського регулювання в зоні євро Європейського Союзу
- 9.4. Управління валютними грошовими потоками європейських компаній

Мета вивчення теми – виявити можливі способи валютно-кредитного і розрахункового обслуговування експортно-імпортних операцій, валютні засоби обміну, ступінь конвертованості валют, шляхи ефективного управління валютними грошовими потоками компанії-експортера.

9.1. Міжнародні валютні ринки та валютні операції

Валютний ринок – це особливий ринок, на якому здійснюються валютні угоди, тобто обмін валюти одної країни на валюту іншої країни за певним номінальним валютним курсом. Національні валютні ринки, обслуговують рух грошових потоків всередині країни. Вони інтегровані у світовий валютний ринок. На світовому валютному ринку здійснюються валютні операції і розрахунки, пов'язані з міжнародним рухом товарів, послуг і капіталів. Світовий валютний ринок функціонує цілодобово і об'єднує націо-

нальні валютні ринки за допомогою сучасних засобів комунікації (телефон, телеграф, комп'ютерні мережі).

На світовому валютному ринку мають місце такі операції:

1. Забезпечення валютно-кредитного і розрахункового обслуговування експортно-імпортних операцій. Валютні операції з розрахунків за експорт і імпорт є основою визначення вартості національної валюти.

2. Депозитарні.

3. Конверсійні (обмінні).

4. *Хеджування* або страхування валютних ризиків. Проводячи ці операції, економічні агенти прагнуть позбавитись валютного ризику, викликаного коливаннями валютного курсу та «чистих» зобов'язань у «чистій» валюті. Наприклад, експортер із Франції отримує валютну виручку у 100 дол. США і бажає позбавитись невизначеності в оцінці її майбутньої вартості долара, він може терміново поміняти його на євро та інвестувати у Франції під відсоток, незалежно від терміну, на який йому будуть необхідні ці гроші.

5. *Валютний ринок дозволяє проводити валютні спекуляції (арбітраж)*. Наприклад, експортер із Франції отримав 1 млн. дол. США, які йому будуть необхідні через 6 місяців. Можливі два варіанти роботи з отриманою в доларах сумою.

1. У випадку, якщо не очікується змін валютного курсу. Дії експортера можуть бути такими:

а) вкласти гроші в американський банк, якщо ставка відсотку в США більша за ставку відсотку у Західній Європі, а потім поміняти долари на євро через 6 місяців;

б) негайно поміняти долари на євро, якщо ставка відсотку у США менша за відсоткову ставку у Західній Європі, та інвестувати їх у західноєвропейські активи.

2. У випадку, якщо очікується знецінення долара з 1 євро/1,1 долар до 1,0 євро/1,35 дол. При цьому відсоткова ставка у США дорівнює ставці відсотку у Західній Європі. Наприклад, 4 % на шестимісячний депозит. Експортер

мінєє долари на євро, вкладає їх у європейський банк, а через 6 місяців знімає з рахунку. Його вклад у цьому випадку приросте на:

$$1,1 * 1,04 * 1,0 = 1,144$$

$$1,35 * 1,04 * 1,0 = 1,404$$

$$1,404 - 1,144 = 0,26,$$

тобто на 26 %.

Загальне правило для проведення спекулятивних операцій таке: в іноземній валюті прибутковість спекулятивних операцій залежить від того, наскільки падіння ціни валюти перевищить падіння процентних ставок по депозитах в національній та іноземній валюті.

На будь-якому валютному ринку перетинаються інтереси багатьох суб'єктів. З боку юридичних осіб, учасники валютного ринку представлені:

- 1) центральними (національними) банками,
- 2) валютними біржами,
- 3) брокерськими агенціями,
- 4) міжнародними корпораціями,
- 5) комерційними банками.

Головними учасниками валютного ринку є комерційні банки. Операції, що вони проводять, як правило, зводяться до:

(а) диверсифікація портфелів за рахунок іноземних активів,

(б) здійснення валютних угод від імені фірм, що виходять на зовнішні ринки як експортери та імпортери.

За послугами до банківських і небанківських інституцій звертаються і фізичні особи: туристи; особи, що отримують перекази із-за кордону; приватні інвестори – вкладники капіталів в іноземну економіку.

Операції з валютою здійснюються на ринках, що класифікуються за певними критеріями:

1. За суб'єктами, які оперують валютою:

а) міжбанківський ринок (прямий і брокерський, на якому проводиться приблизно 80 % всіх валютних операцій і формується валютний курс;

- б) клієнтський;
- в) біржовий.

2. *За характером валютних операцій:*

- а) глобальний ринок;
- б) регіональний;
- в) внутрішній.

Особливе місце тут належить європейському ринку валюти, де товаром виступає долар за межами США.

3. *Залежно від існуючих на ринку обмежень:*

- а) вільні ринки,
- б) невольні.

4. *За видами валют, що використовуються:*

- а) з одним режимом валютного курсу,
- б) з двома режимами валютного курсу.

При роботі з валютою, під нею розуміють грошову одиницю країни чи інший платіжний засіб. *Валюта може бути:*

а) національною – законний платіжний засіб на території країн, що його випускають;

а) іноземною – платіжний засіб інших країн, що законно чи незаконно використовується даною країною;

б) резервною – валюта, в якій країни тримають свої ліквідні міжнародні резервні активи, необхідні для покриття боргів;

с) валютою, що вільно використовується, тобто валютою, що широко використовується для міжнародних угод і активно купується і продається;

д) твердою – валютою зі стабільним валютним курсом.

Однією з найважливіших ознак валюти є *конвертованість*.

Конвертованість валюти – це здатність резидентів вільно, без будь-яких обмежень, обмінювати національну валюту на іноземну і використовувати іноземну валюту в угодах з реальними і фінансовими активами. Залежно від типу міжнародних операцій встановлюється *ступінь конвертованості валюти*:

1. *Конвертованість за поточними операціями* – від-

сутність обмежень на платежі і трансферти з поточних міжнародних операцій, що пов'язані з торгівлею товарами і послугами, міждержавними переказами, доходами і трансфертами.

2. *Конвертованість за капітальними операціями* – відсутність обмежень на платежі і трансферти з міжнародних операцій, що пов'язані з рухом капіталу.

3. *Повна конвертованість* – відсутність будь-яких обмежень і по поточних, і по капітальних операціях.

Якщо у внутрішньому грошовому обігу використовується іноземна валюта, то виникає, так званий, паралельний обіг валют. Він може мати такі форми:

а) доларизація або використання іноземної валюти як засобу обігу, одиниці розрахунку і засобу зберігання;

б) валютне заміщення або використання іноземної валюти тільки як засобу обігу.

Валюта, як і будь-який товар, має ціну. Оскільки ціну конкретної валюти не можна виразити в ній самій, то її виражають в інших валютах і це є *обмінний або валютний курс*. Валютний (обмінний) курс – це одиниця національної валюти, виражена в одиницях іноземної валюти. Валютний курс може встановлюватись законодавчо або в процесі їх взаємного *котирування*. Валютне котирування – це визначення валютного курсу на основі певних ринкових механізмів. Розрізняють два основних методи валютного котирування.

Пряме валютне котирування – це вираження валютного курсу одиниці національної валюти в одиницях іноземної валюти: $z = \$/n$. У цій формулі гривня виражена в n -ній частині американського долара.

Непряме валютне котирування – вираження валютного курсу одиниці іноземної валюти в одиницях національної валюти: $\$ = n*z$ – один долар прирівнюється до n гривень.

За часовим виміром, котировки валютного курсу, що використовуються у бізнесовій практиці, мають таку класифікацію:

Крос-курс котирування – це вираження курсів двох валют (одної до іншої) через їх курс відносно третьої валюти (як правило, до долару США).

Курс-спот – курс, за яким обмінюються валюти протягом не більш ніж два дні з моменту досягнення угоди про курс.

Форвардний курс – узгоджений курс, за яким обмінюються валюти на певний момент у майбутньому, більш ніж через 3 дні після досягнення угоди про курс.

У практичних цілях використовується також декілька різновидів розрахункових курсів:

(1) *Номінальний валютний курс* – відносна ціна двох валют, розраховується, як:

$$e = C_a / C_h,$$

де C_a – іноземна валюта,

C_h – національна валюта.

(2) *Реальний валютний курс* – національний валютний курс, скоригований з врахуванням зміни рівня цін у своїй країні та країні, до валюти якої котирується національна валюта:

$$RER = e \frac{P_a}{P_h}$$

де P_a – рівень цін в інших країн,

P_h – рівень національних цін.

(3) *Багатосторонній валютний курс* – законодавчо встановлене використання ефективних курсів національної валюти в залежності від видів валютних операцій, учасників цих операцій та валют, в яких вони здійснюються.

(4) *Паритет купівельної спроможності (ПКС)*: валютний курс, за яким купівельна сила грошей у різних країнах буде однаковою

Режими валютних курсів – це організація або правила і процедури визначення валютного курсу, його зміни, використання для здійснення розрахунків, налагодження постійних відносин між країнами, обслуговування зовнішньоекономічних зв'язків.

Вибір режиму курсоутворення залежить від (а) розмірів економіки та ступеня її відкритості, (б) якісних параметрів економічного розвитку країни, (в) стану фінансових ринків та ступеня їх диверсифікованості, (г) стану платіжного балансу та величини резервів іноземної валюти, (д) ступеня залежності економіки від міжнародної торгівлі, (е) стану грошової системи країни тощо. Існує декілька основних режимів валютного курсу.

Фіксований режим валютного курсу. Валютний курс встановлюється урядом як постійні фіксовані пропорції обміну національної валюти на іноземну. Він більш доречний для невеликих відкритих економік, які сильно залежать від зовнішньої торгівлі. Може також використовуватись у випадку зіткнення країни з «внутрішніми номінальними шоками» (змiнами у попиту на гроші).

Плаваючий (гнучкий) режим валютного курсу. Валютний курс формується під дією попиту та пропозиції. Уряд може втручатися у його формування. Переваги фіксованого валютного курсу є недоліками гнучкого валютного курсу і навпаки. Гнучкий валютний курс є доречним для великих, відносно «закритих», економік з високо диверсифікованими структурами виробництва, з високо розвиненою економічною і фінансовою системами, а також у тих випадках, коли причиною економічних негараздів виступають, так звані, «зовнішні номінальні шоки» (наприклад, підвищення світових цін на імпорт).

Сучасні валютні системи є системами з різними сполученнями фіксованих та плаваючих курсів тобто вони є валютними системами з гібридними валютними курсами:

1. *Коригований валютний курс* – курс, що автоматично змінюється в залежності від зміни певного набору показників (наприклад, інфляції).

2. *Керовано плаваючий валютний курс* – курс, що встановлюється центральним банком, а не валютним ринком, але з частими його змінами, які проводяться адміністративно.

3. *Прямий державний контроль усіх міжнародних трансакцій.*

4. *Контрольований валютний курс* має цільове і призначення і певний термін (наприклад, зниження курсу національної валюти для збільшення експорту національних товарів).

5. *Прив'язка до іноземної валюти чи їх кошика.*

6. *Повзуча прив'язка* – щотижнева девальвація на певну передбачувану величину.

7. *Валютний коридор* – девальвація щодня в певних межах.

Торгівля валютою та валютні ризики. Торгівля валютою здійснюється за допомогою певних інструментів і в певних формах. *Основними інструментами при торгівлі валютою* виступають:

- 1) банківські перекази;
- 2) акцепти – згода на оплату розрахункових документів банком до надходження грошей від замовника;
- 3) акредитиви – згода на оплату розрахункових документів в банку постачальника за рахунок депозитів у банку покупця;
- 4) чеки – письмові накази власника рахунку в банку про сплату з цього рахунку суми, що зазначена в чеку, пред'явнику;
- 5) векселі – письмові боргові зобов'язання на пред'явника, за якими він вимагає від платника сплати боргу;
- 6) депозитні сертифікати – посвідчення про право на переведення певної суми грошей з депозиту боржника на рахунок пред'явника сертифікату.

Торгівля валютою здійснюється переважно на міжбанківському валютному ринку у формі:

- *Угоди спот* – обмін двома валютами на основі простих стандартизованих контрактів з розрахунками за ними протягом терміну до 2 робочих днів. За цією формою здійснюється 65 % обігу валют;

- *Прямі форварди* – угоди по обміну двома валютами на основі контрактів, що передбачають розрахунки піс-

ля двох робочих днів і більше (тиждень, місяць, 3 місяці, 6 місяців і рік). Вигідність форвардної угоди визначається за показником форвардної знижки з націнки.

Форвардні знижки з націнки = $(e_{forward} - e_{spot} / e_{spot}) * n * 100$,
де e – валютний курс,

n – число періодів до настання платежу:

$n = 12$, якщо термін форвардного контракту
один місяць,

$n = 4$, якщо час форвардного контракту –
три місяці.

Свопи – угоди, що передбачають обмін певною кількістю двох валют і зворотній обмін такою ж кількістю валюти на узгоджену дату в майбутньому. Через цю форму реалізується 25 % всієї валюти. За цією формою банк може сьогодні обміняти долари на гривні, інвестувати їх, а, наприклад, через 3 місяці повернути вклад в гривнях. У цьому випадку має місце одна операція і економія на комісійних по складанню двох угод «спот» і «форвард».

На біржовому валютному ринку найбільш популярною формою є *ф'ючерсні угоди*. *Ф'ючерси* – це стандартизовані форвардні контракти, торгівля якими відбувається на біржах. Набір валют для торгівлі за ф'ючерсом обмежений – долар, ієна, євро, канадський долар, британський фунт стерлінгів та швейцарський франк. Торгують за ф'ючерсами тільки в Чикаго, Нью-Йорку, Лондоні і Сінгапурі. Тут високі комісійні, а розмір контракту невеликий.

На клієнтському валютному ринку переважає *опціонна форма угод*.

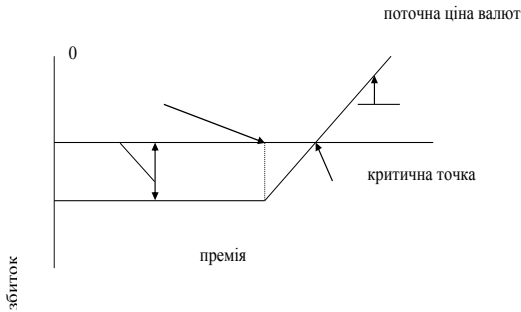
Опціон – контракт, що дає право але не зобов'язання покупцю за певну плату купити або продати на основі стандартного контракту валюту в певний день за фіксованою ціною. Розрізняють *опціон покупця* – право купувати і *опціон продавця* – право продавати. Час виконання цього контракту – 2-4 тижні. При роботі з опціонами часто переслідують спекулятивні цілі. Розглянемо деякі схеми спекулятивних операцій.

А. Придбання опціону купівлі.

Інвестор, який гадає, що ціна або курс іноземної валюти зросте, може виявити бажання купити опціон покупця. Якщо це підтвердиться, то він отримає дохід. Якщо курс іноземної валюти падає, втрачається тільки премія. Покупець опціону сплатить лише премію продавцю опціону. Поточна та визначена контрактом ціна валюти є межами доходності.

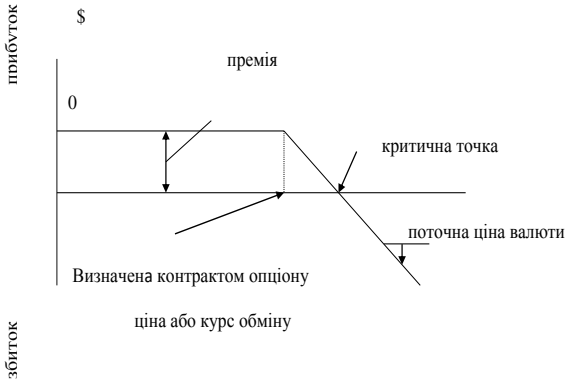
§ Визначена контрактом опціону

ціна або курс обміну



Б. Продаж опціону купівлі.

Спекулянт, який очікує, що курс іноземної валюти впаде, може виявити бажання продати опціон купівлі. Прибуток продавця опціону купівлі зображують на графіку протилежно прибутку покупця опціону купівлі. Прибуток обмежений премією, яку можна одержати від покупця опціону. Ризик не обмежений нічим.



Велика рухливість валютних курсів, а також великий розмір валютного ринку та його складність є причиною виникнення валютних ризиків.

Валютні ризики – група ризиків, що виникають у зв’язку з використанням декількох валют в міжнародних угодах. Валютні ризики поділяються на групи:

а) валютні ризики, що залежать від зміни валютних курсів у майбутньому;

б) ризики, що пов’язані з розрахунками (у випадках проведення арбітражних угод).

Для виміру рівня ризику використовується стандартне (середньоквадратичне) відхилення, яке підраховується за формулою:

$$G = \sqrt{\sum_{i=1}^N \left(E - \bar{E}_r \right)^2 * P_i},$$

де P_i – значення ймовірності доходів;

N – число спостережень,

t – число періодів,

E_r – очікуваний дохід,

E – фактичний дохід.

Приклад розрахунку стандартного відхилення проекту А:

I	E	E_r	$(E - E_r)$	$(E - E_r)^2$	P_i (імовірності)	$(E - E_r)^2 * P_i$
1	10	32	-	484	0,20	9680
2	33	32	+	168	0,60	101
3	50	32	+	324	0,20	6480

Стандартне відхилення дорівнює дисперсії = $\sqrt{16261} = 127$.

$$\left. \begin{array}{l} 127 + 320 = 447 \\ 127 - 320 = (193) \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{межа відхилення} \\ \text{очікуваного доходу} \end{array}$$

Ризики, що пов’язані з коливаннями курсу, можна нейтралізувати шляхом проведення операцій з хеджуван-

ня. *Хеджування* – це комплекс спеціальних дій, які застосовує покупець або продавець на валютному ринку, аби застрахувати свій майбутній дохід.

Існує також така спекулятивна форма як *арбітраж* – операція, що передбачає купівлю валюти на одному ринку і її терміновий продаж на іншому ринку з метою насамперед отримання прибутку. Арбітраж можливий тільки тоді, коли існує різниця цін купівлі і продажу, різниця між відсотковими ставками двох країн, різниця між поточним та ф'ючерсним курсом валют.

9.2. Поява криптовалюти і можливі зміни у засобах валютного обміну

Одиниця криптовалюти – це код, який з'являється в результаті складних математичних обчислень на комп'ютері. Одна з перших версій криптовалюти – біткоїн. Його код було створено у 2008 р. Сатосі Накамото. Проте це скоріше псевдонім людини або групи людей, оскільки автор побажав утаємничити свою особистість. Однак масової популярності криптовалюта набрала з травня 2017 року.

Зважаючи на математичну формулу появи біткоїнів, яка прописана в програмному коді, кількість можливих біткоїнів є граничною. Вона обмежена 21 мільйоном, тобто додаткова емісія біткоїнів неможлива. Згідно з розрахунками, всі біткоїни будуть добуті орієнтовно до 2034 р. Наразі добуто вже 3/4 одиниць криптовалюти. Неможливість емісії, яка зазвичай призводить до знецінення грошей та інфляції, додає біткоїну переваг перед офіційними світовими валютами.

Перевагою біткоїна вважається також децентралізована система видобутку валюти: центр управління, який міг би впливати на вартість криптовалюти та її обсяг – відсутній. Але, з іншого боку, у такому випадку ніхто не несе відповідальність за можливі збої системи, тому ризики вкладання грошей у біткоїни доволі високі. Проте це не є перешкодою на шляху становлення криптовалюти. Анар-

хічний формат системи, яка функціонує і саморегулюється без жорсткого управління із центру, є привабливим для багатьох гравців ринку криптовалюти.

По суті, біткоїн забезпечений тільки попитом на нього та ресурсами, які за нього готові віддати. Щоправда, те саме зараз відбувається і з будь-якою іншою валютою. Часи золотого стандарту – грошової системи, яка ґрунтується на золоті – вже минули.

Біткоїни утворюються шляхом майнінгу – процесу створення нових блоків у базі даних (блокчейні) з використанням потужностей комп'ютера та спеціального обладнання, що отримало назву «ферма». Під час майнінгу на фермі у блоки даних записуються проведені у системі біткоїн-транзакції. За створення блоків майнер отримує біткоїни як винагороду. Система реагує на зростання кількості майнерів, збільшуючи значення потужностей, необхідних для видобування біткоїнів. Наразі це стало нерентабельно робити у приватному порядку. Згідно з даними дослідження нідерландського банку ING, електроенергії, яка потрібна для проведення однієї біткоїн-транзакції, вистачить на живлення будинку протягом місяця.

Різні країни по-різному трактують цей інструмент. Окремі країни, як наприклад Китай, фактично забороняють проведення операцій чи максимально обмежують проведення операцій з біткоїнами. Щоправда, незважаючи на рішення Пекіна, сусідні країни, передусім Японія та Південна Корея, почали працювати з цим інструментом. Відповідно, торгівля цим інструментом в Азії зсунулася саме туди. У значній мірі торгівля і майнінг біткоїнів – це є шанс для країн, що розвиваються, зокрема у пошуку капіталу, особливо якщо є велика концентрація майнерів.

Незважаючи на різне ставлення країн до криптовалюти, її обігу властиві спільні характеристики.

По-перше, практично у всіх країнах світу біткоїн визначають не як гроші, а як певний актив. І тоді постає питання про оподаткування на загальних підставах. Наприклад, якщо біткоїн обмінюється на будь-який інший ак-

тив, товар чи послугу, то це розглядається як договір міні (бартер) з відповідним оподаткуванням. При цьому виникають певні нюанси оцінювання – як оцінити угоду для оподаткування, тобто скільки вона коштує. Можна припустити, що за основу варто брати якийсь середній курс біткоїна або курс на момент укладання угоди. Проте залишається відкритим питання щодо виду податку на обіг біткоїна і сам механізм оподаткування. Якщо це звичайний товар чи послуга, то на неї має нараховуватися ПДВ. Під час договору міні виникає в тому числі й ПДВ. У разі його несплати постають штрафні санкції. І найбільша проблема – як розраховувати ПДВ. Поки що у всіх найбільших країнах світу біткоїн – це товар, що означає обов'язкову сплату податку. Таким чином, країни узаконюють оподаткування обігу криптовалюти.

По-друге, у біткоїні та інших криптовалютах обсяг емісії завчасно визначений, тобто всі знають яким і в який момент часу буде обсяг цієї криптовалюти. Ніхто не може взяти і просто «надрукувати» криптовалюту. Це означає, що система біткоїна усуває елемент недовіри до емісії. По відношенню до будь-якої іншої валюти, держави самі визначають обсяг можливої емісії, у випадку криптовалюти такого немає, хоча, на відміну від реальної валюти, тут з'являється ризики іншого плану: (1) відсутність контролю над системою і (2) гарантії цінності крипто валюти.

Теоретично можливе зникнення цих активів. І це породжує питання довіри до неї. Питання довіри до офіційних валют – до долара, гривні тощо – не стоїть так гостро, адже існує довіра до держави, вона приймає надруковані нею гроші як оплату за державні послуги, регульовані державою тарифи і податки. У випадку криптовалюти зобов'язання, що хтось буде приймати її, як оплату, немає. Система будується винятково на довірі своїх учасників системи. Отже, у криптовалюті один елемент недовіри замінений іншим.

По-третє, вважається, що криптовалюти є такими, що

виживуть як клас, бо у певної частини суспільства є потреба в них як засобах обміну. В першу чергу йдеться про тіньову економіку, бо популярність криптовалют почала саме з посиленням фінансового контролю в економіці.

По-четверте, у випадку з біткоїном йдеться про понаддержавну одиницю. Якщо йдеться про ту чи іншу грошову одиницю, то зазвичай її можна ідентифікувати за певною територією, країною чи органом-емітентом. Криптовалюти не вписується у реальність, яка стосується грошового регулювання, тому що у них немає єдиного центру емісії і, відповідно, вони не піддаються стандартній регуляції.

По-п'яте, проблема критповалюти і в тому, що на сьогоднішній день немає міжнародної конвенції щодо її обігу. Однак, вважається, що протягом п'яти років на базі Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних організацій буде створена відповідна конвенція. Але не очевидно, що спроби регулювання цієї системи щось докорінно змінить, бо немає ані національної прив'язки, ані територіального органу, ані емітенту. Бажання регулювати криптовалюту – є спробою традиційними методами відповісти на нетрадиційне явище. І поява того чи іншого законодавчого акта де-факто нічого не змінить.

По-шосте, біткоїн працює на довірі. Щойно ця довіра почне зникати, вартість біткоїна може різко впасти. Насправді зараз вартість будь-якої валюти світу, яка обслуговує товарні потоки, значною мірою визначається рівнем довіри до неї. В цьому сенсі Bitcoin, Ethereum чи інша криптовалюта нічим не кращі і не гірші за золото як актив. Парадокс біткоїна у тому, що його ціна зростає, тому що його купують, тобто є попит, а купують його, тому що він дорожчає. І цей попит не підкріплений абсолютно нічим. Рано чи пізно може статися обвал вартості біткоїна, бо переважна більшість розглядає його не як платіжний засіб, а лише як засіб збагачення і накопичення, що не є ключовою функцією будь-яких грошей. Гроші виникають як засіб обігу, щоб допомогти рухатися масі товарів і послуг. Біткоїн працює на довірі і його популярність зрос-

тає за рахунок людської ірраціональності, а не за рахунок зміцнення світової економіки.

По-сьоме, популярність біткоіна пов'язана з розвитком постіндустріальної економіки, тобто економіки віртуального світу, в якому з'являються різноманітні електронні гроші. Тож у біткоіна є багато конкурентів, зокрема Ethereum і Litecoin. І є вірогідність, що як тільки учасники «коаліції» біткоіна втратять темп, інша криптовалюта може стати більш популярною і витіснити біткоїн, особливо якщо залишатимуться досить жорсткі правила, зокрема щодо його загальної кількості. Її одна з проблем полягає у тому, за відсутності чіткої домовленості між учасниками ринку або державами щодо кількості таких криптовалют та правил їхнього обігу у світі з'являтимуться сотні й тисячі не менш привабливих і ще більш ризикованих інструментів. Виходячи з цього, питання криптовалют недовго лишатиметься нерегульованим. Держави та міжнародні організації, які гарантують існування чинних параметрів фінансової системи, не випустять один з ключових елементів цієї системи, що дійсно стрімко розвивається. Може статися так, що окремі держави впроваджуватимуть суттєві обмеження на розрахунки біткоїнами та на майнування або братимуть це під свій контроль, що також буде змінювати окремі параметри їхнього обігу. Тож котирування біткоіна найближчими роками буде швидко змінюваним.

Україна є однією з країн, де проживає найбільше майнерів та просто власників криптовалют. Згідно з деклараціями народних обранців, серед них є кілька біткоїнових мільйонерів. Це Олександр Урбанський (5328 біткоїнів або майже 30 млн. доларів), Дмитро Голубов (4376 біткоїнів або 24 млн. доларів), Дмитро Білоцерковець (398 біткоїнів або 2 млн. доларів). Українська фінансова влада в особі НБУ готова до визнання біткоіна як матеріального активу, адже за стандартним визначенням грошова одиниця завжди має прив'язку до тієї чи іншої регулюючої інстанції, з якою Нацбанк міг би укласти угоди і договори, а біткоїн не відповідає цим вимогам.

9.3. Централізація банківського регулювання в зоні євро Європейського Союзу

За створенням Європейської системи фінансового нагляду та Європейської Ради із системних ризиків наступною масштабною подією щодо домінування наднаціонального нагляду в ЄС у валютно-фінансовій сфері стала централізація банківського регулювання. Причиною, що прискорила застосування активних заходів щодо централізації нагляду в банківському секторі єврозони, стала криза на Кіпрі, яка ще раз підкреслила, що будь-який банківський дисбаланс національного рівня зумовлює кризові коливання всієї фінансової системи єврозони та ЄС, при цьому конфлікт компетенцій між національними та наднаціональними органами нагляду дуже часто призводить до зволікання у прийнятті необхідних щодо стабілізації заходів.

Умови кризи показали, що розрізнені національні відповіді на «провали» в банківській діяльності сприяють розвитку двох взаємопов'язаних процесів:

- посиленню взаємозалежності між банками та державними фінансами,
- фрагментації єдиного ринку кредитування і фінансування.

Ця фрагментація особливо небезпечна в зоні євро, адже в період кризи різниця в рівнях відсоткових ставок у країнах єврозони досягала безпрецедентних розмірів (до 3 %), що призводило до порушення трансмісійного механізму грошово-кредитної політики й перешкоджало кредитуванню реального сектора економіки. Щоб запобігти розвитку дисбалансів та кризі банківської ліквідності у системі операційної діяльності банків, необхідне було відстеження не тільки на національному, а передусім на наднаціональному наглядовому рівні ЄС шляхом уведення *єдиної наднаціональної системи*. Створення Банківського союзу було спрямоване перш за все на підтримку стабільності та єдності банківського сектора єврозони та ЄС.

Ще в червні 2012 р. керівники держав ЄС виступили

за подальші трансформації нагляду на фінансовому ринку шляхом формування Банківського союзу в межах єврони з подальшим приєднанням інших держав ЄС (за бажанням). Головні принципи, на яких мав будуватися Банківський союз, були висвітлені в плані Європейської комісії в листопаді 2012 р.

Формування Банківського союзу базується на ст. 114 Договору про функціонування Європейського союзу (the Treaty on the Functioning of the European Union) (ДФЄС), в якій закладена правова основа, що дозволяє вжити заходи для наближення національних законодавств країн-учасниць шляхом впровадження затверджених законом правил або адміністративних дій, спрямованих на створення та функціонування єдиного внутрішнього ринку.

У грудні 2013 р. міністри країн-членів ЄС досягли домовленості про Банківський союз, функціонування якого супроводжуватиметься створенням єдиних структур з фінансового нагляду та ліквідації проблемних банків: Єдиного наглядового механізму (Single Supervisory Mechanism), який був запропонований Комісією у вересні 2012 р., та Єдиного механізму вирішення (Single Resolution Mechanism), представленого в липні 2013 р.

Головною метою їх функціонування є централізація ключових компетенцій та ресурсів для оперативного реагування на провали в діяльності будь-якого банку в зоні євро і в інших державах-членах, що беруть участь у Банківському союзі. Юрисдикція Єдиного механізму вирішення (ЄМВ) розповсюджується лише на банки, що контролюються Єдиним наглядовим механізмом (ЄНМ). Сам же ЄМВ є підзвітним Європейському парламенту, Раді міністрів та національним парламентам.

Перша стадія реформи – поява Єдиного наглядового механізму в особі окремої служби при Європейському Центробанку була розглянута Єврогрупою ще наприкінці 2012 р. 4 листопада 2013 р., приблизно через рік після виходу пропозицій Європейської комісії, було запропоновано створити єдиний механізм банківського нагляду в єв-

розоні (див. ІР/12/953). Цей механізм став функціонувати в повному обсязі з листопада 2014 р.

Головну централізовану наглядову функцію в єврозоні згідно з умовами Банківського союзу виконує Європейський центральний банк.

На практиці ЄЦБ безпосередньо контролює найбільші й міжнародні банки, маючи при цьому можливість прямого нагляду і за іншими банками, тоді як на національні органи покладено відповідальність за нагляд за дрібнішими банками. Під безпосередній контроль мега-регулятора потрапили системно значущі банки, на які припадає 85% усіх активів банківської системи єврозони. З весни 2014 р. ЄЦБ має право, зокрема, відкликати ліцензії кредитних установ.

Створення Єдиного наглядової механізму пов'язано з повноваженнями ЄЦБ, який контролює узгоджене та послідовне застосування єдиного зводу правил банківської діяльності в єврозоні. Під безпосереднім наглядом ЄЦБ перебувають банки, які мають активи понад 30 млрд. євро, або становлять не менше ніж 20% від ВВП їх країни (близько 130 банків). Водночас з метою забезпечення високих стандартів нагляду ЄЦБ може в будь-який момент ухвалити рішення безпосереднього нагляду за кредитними організаціями меншого розміру, що перебувають у веденні національних органів нагляду.

Управління ЄНМ в ЄЦБ здійснюється окремою Наглядовою радою. За Радою керівників ЄЦБ залишено право заперечувати рішення Наглядової ради. Було створено також посередницьку панель між Наглядовою радою ЄНМ і Радою ЄЦБ. Структура та повноваження Єдиного наглядового механізму повністю виключають перетин монетарних повноважень ЄЦБ та наглядових рад. Єдиний наглядовий механізм діє в країнах єврозони, але він відкритий для всіх інших держав ЄС.

Для створення усталеного банківського ринку ЄС увела у дію нову систему розв'язання проблем депресивних банківських установ – Єдиний механізм вирішення. Це струк-

тура, яка дозволяє владі проводити реструктуризацію банків, уникаючи значних ризиків економічної стабільності й витрат, пов'язаних з їх неефективною і безладною ліквідацією. *Фінансування цього процесу державними ресурсами припинено.*

Таким чином, головне досягнення Банківського союзу полягає в тому, що платників податків позбавляють від «оплати порятунку банків». Тепер всі банки країн єврозони вносять внески до загальноєвропейського фонду, кошти якого спрямовуватимуться на їх докапіталізацію у разі кризи. Інші члени ЄС також можуть стати учасниками створеного об'єднання, підписавши відповідну багатосторонню угоду.

Функціонування Єдиного механізму вирішення дозволяє подолати недоліки негативної конкуренції, викликані розбіжностями у національних механізмах регулювання банківських установ, а також відсутністю єдиної системи прийняття рішень на рівні ЄС. Крім того, ЄМВ націлений на оптимізацію відповідальності з нагляду та перетворення цього процесу на єдиний. Нова структура дозволяє знизити ризик неузгодженості в позиціях національних органів регулювання в періоди криз, а в сучасних умовах сприяє вирівнюванню умов надання кредиту в банківських установах ЄС.

Європейський механізм вирішення не обмежує бюджетних суверенітетів країн-учасниць і повністю гарантує, що в періоди фінансово-банківської нестабільності він не має права вимагати фінансування дефіциту ліквідності з боку національних держав.

У подальшому буде створено єдиний фонд для порятунку проблемних банків. Єдиний європейський фонд, що формується в рамках ЄМВ, фінансується за рахунок внесків усіх банків країн-учасниць ЄМВ. Внески до фонду розраховуються, зважаючи на ризики, властиві різним типам банків і їх бізнес-моделі. При цьому у вирішення банківських проблем ЄМВ втручається тільки тоді, коли приватні галузеві рішення не є успішними в боротьбі з

банківськими провалами. Це означає, що інституційні схеми захисту та інша ендогенна підтримка, механізми фінансування, що створені на сьогоднішній день, будуть і надалі функціонувати. Отже, Європейська комісія не пропонує об'єднати національні схеми захисту вкладів, вона створює новий наднаціональний механізм.

Створення Банківського союзу стало логічним продовженням реформування механізму регулювання європейського фінансового простору, розпочатого у зв'язку зі створенням єдиної Європейської системи фінансового нагляду шляхом (а) вдосконалення координації між національними наглядовими органами та (б) посилення загальноєвропейського нагляду для вирішення проблем мінімізації ризиків, в тому числі, ризиків транскордонної циркуляції ліквідності.

Важливою складовою фінансового реформування в ЄС стала й уніфікація системи гарантування вкладів. Європейський парламент і країни-члени ЄС досягли домовленості щодо системи захисту депозитів і формування єдиного зводу правил з управління кризовими ситуаціям, який був офіційно прийнятий у 2014 р., він гарантує банківські депозити в усіх державах-членах до 100 тис. євро на одного вкладника в одному банку. Реформа забезпечує поступове скорочення виплат з 20 робочих днів до 7 робочих днів і зміцнення фінансування. З точки зору фінансової стабільності, ця гарантія запобігає надмірному зняттю коштів з банків, тим самим запобігаючи серйозним економічним наслідкам. Нова Директива також зобов'язує надавати вкладникам повну інформацію про захист їхніх вкладів шляхом надання виписок з рахунків.

Наріжним каменем складової фінансового реформування в ЄС є створення загальної системи правил і повноважень у процесі управління депресивними банківськими установами, розробка якої була запропонована ще у червні 2012 р. Європейський парламент і держави-члени 11 грудня 2013 р. домовилися про прийняття цих правил за умов певного доопрацювання та офіційного схвалення.

Прийняття цього документа дозволило покласти відповідальність за вирішення банківських проблем та покриття втрат на приватних інвесторів та банківський сектор у цілому. Хоча в окремих випадках, зокрема у разі системної кризи, від цього принципу можна відійти і створити умови для використання державних коштів для фінансування санації банків.

Систематизуючи основні процеси, пов'язані із контр-кризовим реформуванням європейського фінансового простору, слід відмітити, що воно відповідає основним тенденціям, що розвиваються в глобальному фінансовому середовищі у відповідь на резолюції Є20. Це підтверджують уведені в дію правила впорядкування діяльності хедж-фондів, правила короткого продажу кредитно-дефолтних свопів, правила обігу похідних цінних паперів, правила впорядкування процесу отримання кредитних рейтингів.

Важливою компонентою реформування є створення єдиного фінансового ринку як у контексті єдності правил операційної активності, так і в контексті нагляду за діяльністю фінансових операторів. Базовими подіями в процесі формування єдиного європейського фінансового ринку стали:

- уведення єдиних правил операційної активності банківських установ – IV пакета CRD (Capital Requirements Directive), який переносить нові глобальні стандарти банківського капіталу (широко відомі як угода Базель III) в правові рамки ЄС;
- створення Європейської системи фінансового нагляду як наднаціональної системи контролю за всіма операторами фінансових ринків;
- формування Банківського союзу та централізація банківського нагляду в єврозоні та поступово в ЄС;
- створення уніфікованої системи гарантування вкладів у країнах ЄС;
- поступове створення загальної системи правил і повноважень у процесі управління депресивними банківськими установами.

9.4. Управління валютними грошовими потоками європейських компаній

Стратегії розвитку європейських бізнес-структур включають в себе як органічний елемент управління валютними потоками. Валютні грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично у всіх її сферах. Грошовий потік можна представити як систему «фінансового кровообігу» господарського організму підприємства. Ефективно організовані грошові потоки компанії є найважливішим симптомом її «фінансового здоров'я» і складають передумови досягнення високих кінцевих результатів її господарської діяльності в цілому. Особливе значення має формування грошового потоку з виручки від реалізації продукції на зовнішніх ринках. Вихід на зовнішні ринки створює додаткову проблему для компанії щодо вирішення питань обміну валюти на національні грошові одиниці та визначення частки валюти, що такому обміну підлягає для забезпечення безперервного функціонування компанії.

Раціональне формування валютних потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу компанії. Будь-який збій у здійсненні платежів негативно позначається на формуванні виробничих запасів сировини і матеріалів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції і т.п. У той же час ефективно організовані грошові потоки компанії, своєчасна трансформація валютних ресурсів у грошові ресурси, підвищуючи ритмічність здійснення операційного процесу, забезпечують зростання обсягу виробництва і реалізації його продукції.

За видами господарської діяльності, відповідно до міжнародних стандартів обліку, виділяють такі види валютно-грошових потоків:

- потік по операційній діяльності, який характеризується грошовими виплатами постачальникам сировини і матеріалів; стороннім виконавцям окремих видів послуг, що забезпечують операційну діяльність; заробітної пла-

ти персоналу, який зайнятому в операційному процесі та здійснює управління цим процесом; податкових платежів компанії, іншими виплатами, пов'язаними зі здійсненням операційного процесу. Одночасно цей вид валютно-грошового потоку відображає надходження коштів від покупців продукції; від податкових органів у порядку здійснення перерахунку та інші платежі, передбачені міжнародними стандартами обліку;

- валютно-грошовий потік по інвестиційній діяльності; він характеризує платежі і надходження коштів, що пов'язані зі здійсненням реального і фінансового інвестування, продажем основних засобів, які вибувають, і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля та інші потоки коштів, що обслуговують інвестиційну діяльність;

- валютно-грошовий потік по фінансовій діяльності; він характеризує надходження і виплати коштів, пов'язаних із залученням додаткового акціонерного капіталу, одержанням кредитів і позик, сплатою у грошовій формі дивідендів і відсотків та інші валютно-грошові потоки, які формуються завдяки здійсненню зовнішнього фінансування господарської діяльності компанії.

Управління валютно-грошовими потоками компанії здійснюється у відповідності із стратегічними цілями, які на той чи інший час закладено нею у ділову поведінку. При розробці стратегії управління валютними потоками компанія бере до уваги: (1) контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі, (2) урахування потреб закордонних філій у валюті, (3) валютні ризики, (4) кошторис капіталовкладень та їх окупність. Розглянемо їх більш детально.

(1) Контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі. Основні цілі контролю компаніями за грошовими операціями можна звести до п'яти задач: по-перше, оптимізація вкладень готівкових коштів, по-друге, мінімізація фінансових витрат, по-третє, уникнення валютних збитків, по-четверте, мінімізація податкового тя-

гаря, по-п'яте, уникнення витрат від політичних і економічних ризиків.

Здійснення цих задач супроводжується певними ризиками, які обов'язково враховуються при стратегічному плануванні компаніями. В узагальненому вигляді ризики можна ідентифікувати як: (а) взаємодія двох або більше фінансових систем, в кожній з яких діють різні ставки прибутку на проценти, що спричиняє різні витрати грошових коштів; (б) наявність у країнах різних валютних систем, кожна з яких передбачає різні форми урядового контролю за специфічними операціями; (в) постійні зміни валютних курсів і валютних процентних ставок, а також пов'язані з ними зміни прогнозів цих курсів і ставок; (г) значні відмінності у національних податкових системах; (д) можливість інфляційних процесів в окремих країнах; (е) політичні ризики. Ці ризики впливають на формування *корпоративного механізму контролю над грошовими коштами*. Як правило, він ґрунтується на системному підході, відповідно з яким багатонаціональна *корпорація розглядається як організаційна сукупність*, усередині якої можуть існувати різні складові, які функціонують по-різному. Сукупність припускає, що материнська компанія багатонаціональної корпорації жадає від усіх своїх окремих підрозділів (філій) приношення в жертву особистих прагнень заради одержання прибутку на благо всієї корпорації.

(2) Урахування потреб закордонних філій у валюті. Окремі діючі філії багатонаціональних корпорацій можуть мати різні представлення і точки зору з приводу того, як повинні здійснюватися контроль і регулювання грошових операцій. Значною мірою увага зосереджується на діях і можливостях (а) отримання асигнувань і (б) розробки плану по досягненню більш вузьких і конкретизованих цілей і задач.

(3) Валютні ризики. Урахування таких ризиків здійснюється шляхом управління відкритими валютними позиціями, що перебувають у зоні ризику. У цьому сенсі основна відмінність між міжнародними і не-міжнародними

корпораціями – більша залежність перших від коливання обсягів валютних ресурсів. Відтак, при управлінні валютними ризиками міжнародні компанії виходять з того, що валютні курси можуть по-різному впливати на ризики, пов'язані (а) з рухом готівки, (б) з активами. Втрати в першому випадку неможливо повернути, вони є безповоротними; щодо другого випадку, то вартість активів може коливатись і повернутись до початкового стану. Готівковий ризик означає «подія, що відбулась» у фіксований момент часу. Він ураховується в поточному плані. Ризик активів – це «подія, що відбувається». Він ураховується при розробці торгівельних стратегій.

Міжнародні компанії, як правило, мають справу з трьома видами валютних ризиків: операційним валютним (договірним), поточним (не договірним), ризиком перерахунку із однієї валюти в іншу. Операційний валютний ризик пов'язаний з необхідністю здійснення МНК платежів або отримання коштів в іноземній валюті в наступних періодах (міра впливу коливань валютних ресурсів на витрати відомих майбутніх операцій з готівкою). Поточний валютний ризик визначається результатом зміни валютних курсів, що впливає на рух готівки (яка відноситься до поточних операцій).

(4) Кошторис капіталовкладень та їх окупність. Складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності – це фінансове рішення стосовно капіталовкладень в основні фонди МНК, які мають значні розміри і капіталоемність. Складання кошторисів в міжнародних компаніях має ряд особливостей, які визначаються, по-перше, залежністю компаній від коливань валютних ресурсів; по-друге, впливом різних рівнів інфляції в різних країнах; по-третє, відмінностями у показниках ризику в різних країнах; по-четверте, необхідністю узгодження кошторису з керівниками як в самій МНК, так і з урядами різних країн. Дочірні компанії часто висувують свої пропозиції стосовно проекту, які необхідно узгоджувати. Передусім це стосується експортних операцій.

Для економічного аналізу ефективності проекту капіталовкладень необхідна інформація з численних джерел, розташованих в різних країнах та в різних частинах організаційної структури МНК. Незважаючи на трудомісткість процесу збирання інформації, воно є необхідною умовою побудови механізму управління валютними потоками, яка спрямована на підвищення ефективності останнього. Належний обсяг інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які і забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії. Врешті ефективно управління грошовими потоками:

(а) забезпечує фінансову рівновагу компанії в процесі її стратегічного розвитку. Темпи цього розвитку та фінансова стійкість значною мірою визначаються тим, наскільки різні види потоків коштів, і, в тому числі, валютні грошові потоки, синхронізовані між собою по обсягах і в часі. Високий рівень синхронізації забезпечує істотне прискорення реалізації стратегічних цілей розвитку компанії;

(б) дозволяє скоротити потреби компанії в позиковому капіталі. Активно управляючи грошовими потоками, компанія здатна забезпечити більш раціональне й ощадливе використання власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел, знизити залежність темпів розвитку компанії від залучення кредитів. Особливу актуальність цей аспект управління грошовими потоками набуває для компаній, що знаходяться на ранніх стадіях свого життєвого циклу, доступ яких до зовнішніх джерел фінансування досить обмежений;

(в) є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обороту капіталу компанії. Цьому сприяє скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів, що досягається в процесі результативного управління грошовими потоками, а також зниження потреби в капіталі, що обслуговує господарську діяльність компанії;

(г) забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства. Навіть у компаній, що успішно здійснюють господарську діяльність і генерують достатню суму при-

бутку, неплатоспроможність може виникати як наслідок незбалансованості різних видів валютно-грошових потоків у часі. Синхронізація надходження і виплат коштів, що досягається в процесі управління грошовими потоками компанії, дозволяє усунути цей фактор виникнення її неплатоспроможності;

(д) дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його грошовими активами. В першу чергу йдеться про ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій. Наявність валютної виручки у компанії дозволяє їй мати ефективні фінансові валютні інвестиції і отримати додаткові валютні доходи. Високий рівень синхронізації надходжень і виплат коштів по обсягу і в часі дозволяє знижувати реальну потребу компанії в поточному і страховому залишках грошових активів, що обслуговують операційний процес, а також резерв інвестиційних ресурсів, сформований у процесі здійснення реального інвестування. Таким чином, ефективне управління грошовими потоками компанії сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій, що є джерелом прибутку.

У різних країн банківські структури по-різному реагують на проблеми, що виникають у міжнародних потоках капіталу. В Європі найбільші банки, наприклад, розробили заходи щодо захисту свого капіталу у випадку загострення боргових проблем і виходу однієї або кількох країн із зони євро. За свідченням *The Wall Street Journal*, така підготовка говорить про недовіру найбільш потужних представників фінансового сектору регіону до здатності національної та регіональної влади впоратися з борговою кризою.

Окремі європейські банки почали скорочувати обсяги транснаціонального кредитування компаній з таких країн, як Іспанія та Італія, які вважаються найбільш імовірними наступними жертвами боргової кризи. Інші фінансово-

кредитні установи розміщують кошти на депозитах Європейського центрального банку. Також банки стали збільшувати використання кредитних дефолтних свопів (CDS), щоб захистити свої вкладення у разі дефолту суверенних емітентів.

На думку вже названого *The Wall Street Journal*, навіть керівники центральних банків країн євросони не виключають імовірності відмови низки країн-учасниць від валютного союзу, хоча зовсім недавно більшість експертів і чиновників вважали такий результат неймовірним. *WSJ* зазначає, що в цілому банки Європи менш активні на ринку міжбанківського кредитування, хоча поки є лише непрямі підтвердження цього. На перший план знову вийшли боргові проблеми Італії та Іспанії, хоча раніше вважалося, що, незважаючи на складну економічну ситуацію, масштаби і структура економіки цих країн захищають їх від розвитку подій за грецьким сценарієм.

Кілька європейських банків продовжили співпрацю з іранськими фінансовими організаціями та владою незважаючи на уведені свого часу міжнародні санкції. Це стосується таких провідних гравців фінансового ринку Європи, як *Deutsche Bank* (Німеччина), *BNP Paribas* (Франція), *Banco Santander* (Іспанія), *HSBC* (Велика Британія), *ING Groep NV* (Нідерланди).

Таким чином, управління великими європейськими компаніями валютними потоками підпорядковане лише економічним цілям, які дозволяють максимізувати їх цільову функцію, отримавши максимально можливий прибуток. Відтак і вся система управління валютними потоками функціонує як похідна від цільової функції компанії.

Інноваційно-орієнтовані стратегії європейських компаній у формуванні бізнес-середовища

10.1. Інноваційна система в економіці інтеграційного об'єднання та її функції

10.2. Формування інноваційної системи Європейського Союзу

10.3. Подальший розвиток інноваційної системи Європейського Союзу

10.4. Стратегічні орієнтації європейських компаній в оновленні виробничої системи на інноваційній основі (*на прикладі діяльності німецької автомобільної компанії «BMW»*)

Мета вивчення теми: розуміння базових положень щодо стратегічної орієнтації європейських компаній в міжнародному бізнесі та їх реалізації на інноваційній основі.

10.1. Інноваційна система в економіці інтеграційного об'єднання та її функції

Концепція національних інноваційних систем спирається на те, що розуміння взаємозв'язків між учасниками інновацій є ключовим фактором підвищення ефективності технологій. Інновації та технічний прогрес є наслідком складного набору зв'язків між учасниками, що виробляють, поширюють та застосовують різні види знань. Інноваційна система включає інноваційну діяльність країни, елементи колективної системи створення та використання знань, а також технології, які використовують учасники інноваційних відносин. Ці суб'єкти – це, перш за все, приватні підприємства, університети та державні науково-дослідні інститути, а також люди всередині них. Зв'язки

можуть бути у формі спільних досліджень, обміну персоналом, перехресного патентування, придбання обладнання та безлічі інших каналів. Немає єдиного прийнятого визначення національної системи інновацій.

Як підсистема економіки, інноваційна система фокусується на генерації змін в економічній системі шляхом придбання, виробництва та розповсюдження нових знань. Основне завдання інноваційної системи – вносити вклад у створення приросту і зайнятості за допомогою виробництва знань, які особливо корисні для модернізації та оновлення систем виробництва продукції та послуг.

Сьогодні інноваційні системи розглядаються як ключовий аспект розвитку інтеграційного об'єднання. Вважається, що інституційне оточення може стати оплотом інноваційної системи. По суті, *інституційне оточення підтримує, стимулює і регулює створення інновацій*. Розрізняють інститути, які надають інформацію і знижують невизначеність, інститути, що регулюють конфлікти і співробітництво, та інститути, які стимулюють інноваційну діяльність. Але інститути також можуть перешкоджати інноваційній діяльності (традиції або правове регулювання). Можна стверджувати, що інститути впливають на поведінку організацій, створюючи обмеження або стимули для навчання та інновацій. Для того, щоб інноваційна система працювала ефективно, важливо виключити інститути, які перешкоджають інноваціям, та заснувати такі, які їх підтримують. Отже, фактори зростання інноваційного розвитку багатоманітні (див. рис. 10.1).

Оскільки інноваційна система є підсистемою економічної системи, її *важливою функцією є модернізація системи виробництва шляхом розробки нового технологічного процесу і відповідного продукту, а також послуг та інших соціальних інновацій*. Ефективне здійснення функції модернізації залежить від вхідних даних інших підсистем економіки інтеграційного об'єднання. Фінансова система, ринок праці або система виробничих відносин залежать від інноваційної системи, а також від підтримки інших

Виробнича система як відкрита система в умовах дії екзогенних та ендогенних факторів зростання та гальмування інноваційного розвитку

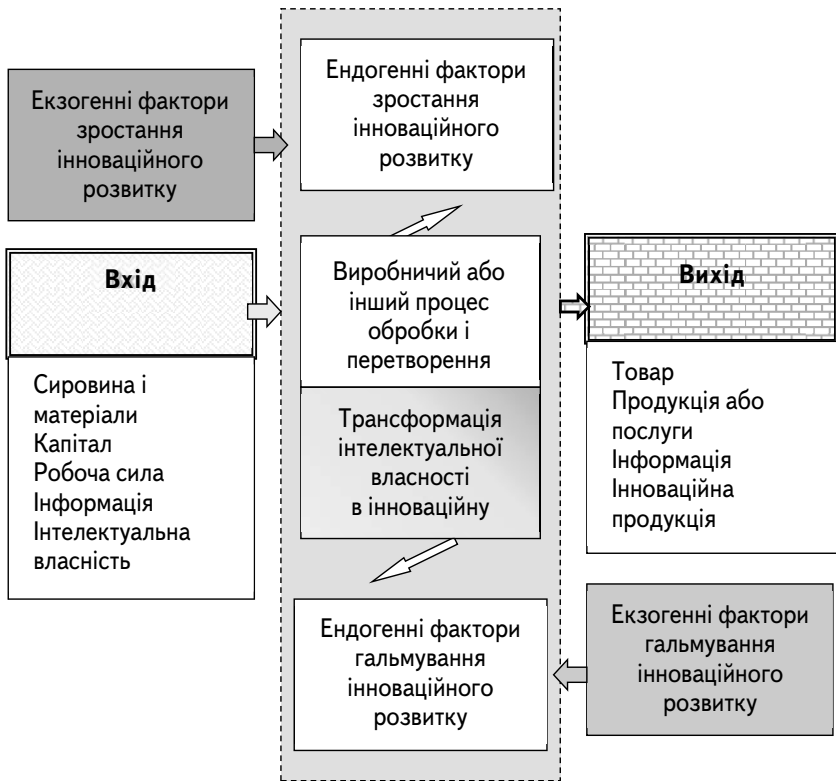


Рис. 10.1. Фактори зростання інноваційного розвитку

підсистем суспільства, включаючи систему освіти, наукову систему, законодавчу систему або культурну систему інтеграційного об'єднання. Це показує, що, для того щоб поліпшити інноваційність інтеграційного утворення, необхідно застосовувати холистичний (цілісний) підхід, який не обмежується системою інновацій.

Оновлення виробничої системи на інноваційній основі здійснюється із залученням інновацій, які генеруються на трьох рівнях (див. рис. 10.2):

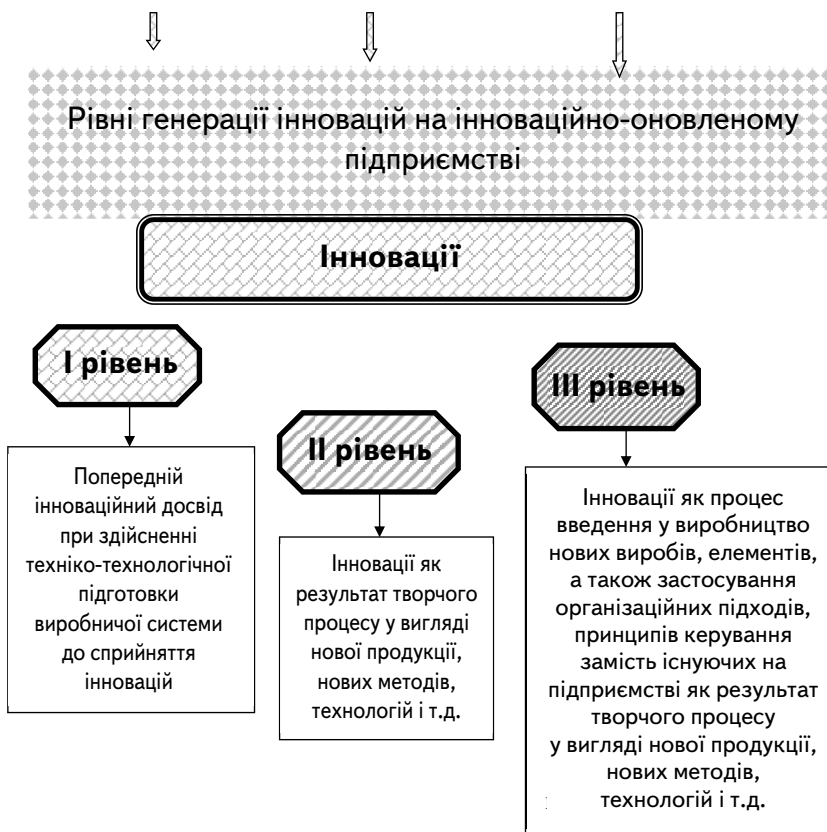


Рис. 10.2. Рівні генерації інновацій

на першому – як техніко-технологічна підготовка виробничої системи до сприйняття інновацій;

на другому – як результат творчого процесу у вигляді нової продукції, нових методів, технологій тощо;

на третьому – як процес уведення у виробництво нових виробів, елементів, а також застосування організаційних підходів, принципів керування замість існуючих на підприємстві, як результат творчого процесу у вигляді нової продукції, нових методів, технологій і т.д.

На цій основі визначається інтенсивність оновлення виробництва, яке диференційоване за ступенем, який ха-

рактизується визначеною довжиною хвилі циклу оновлення. З підвищенням ступеня оновлення виробництва довжина хвилі цього циклу збільшується, а частота зменшується. Чим нижчий ступінь оновлення, тим більша кількість змін і їхня частота.

Інноваційні системи поєднують у собі всі елементи, що впливають на розвиток інновацій, такі як: економічні, соціальні, політичні, організаційні, інституційні та інші. Цьому передують безліч розробок та поширення нових технологій, що відповідають політиці впливу уряду на інноваційний процес. В Європі виділяться п'ять напрямків тематичних досліджень, які відбивають розвиток інновацій в таких країнах, як Франція, Іспанія, Нідерланди, Люксембург та Португалія. Ці країни названі через те, що їх інноваційні центри розташовані по всій Європі і вони є високо успішними. Оцінка їх тематичних досліджень ґрунтується на п'яти критеріях: (1) основні заходи щодо характеру правового статусу; (2) цільовий ринок; (3) зацікавлені сторони; (4) підприємництво; (5) створення робочих місць. Всі критерії визначаються рівнем економічного розвитку країн. Їх вимірні показники вказують на випереджальні позиції у розвитку інноваційних систем країн Європи.

Інноваційні системи використовуються як інструменти економічного зростання майже у всіх країнах світу. Але найбільший ефект це має в розвинених країн, насамперед США та європейські країни, де інновації адаптовані до виробництва. Основним результатом адаптації є:

- 1) появи галузевої мережі;
- 2) виникнення платформи для прийняття політичних рішень;
- 3) створення високотехнологічних інновацій;
- 4) прийняття урядом статусу активного учасника зацікавлених сторін;
- 5) підтримки зростання економіки.

Пропозиція та попит на інновації в Європі покладено в основу політики суб'єктів інноваційних відносин. Пер-

ша проблема, яка ними вирішується (*попит на інновації з боку ринку та суспільства*), є відправною точкою для розробки інноваційної політики. Наукові дослідження не можуть бути єдиними чинниками інновацій. Це означає, що весь інноваційний цикл слід враховувати, включаючи різні суб'єкти інноваційного ланцюга: промисловість, академічні кола, державні та приватні фінансові організації, неурядові організації, суспільство і громадян та ін.

Пропозиція інновацій також лежить в основі політики ЄС. Обговорення цього питання в Європі спиралося на те, щоб прийняти інновації як транснаціональну концепцію, яка охоплює всі галузі економічної, соціальної та політичної діяльності, щоб охопити різні види інновацій. Заходи, що вимагаються від сторін, такі як, наприклад, ініціатива «Провідний ринок» та попередні комерційні закупівлі, є потужними інструментами, які розробляються для створення ринкових стимулів для інновацій.

Інновації переважно здійснюються на ринках, і гравці ринку знають найкраще, коли лідирують потреби споживачів та технологічні розробки. Отже, *в Європі інноваційна система* розуміється як *відкрита система*, що тісно пов'язана з інтеграційним процесом і впливає на нього через багатоманітні функції.

Оновлення виробничої системи на інноваційній основі не є ізольованою процедурою, а є гармонійним поєднанням інноваційного спрямування з вже відомими інноваціями, спрямованими на оновлення виробничої системи в процесі її техніко-технологічної підготовки до сприйняття інновацій. З позиції технологічного менеджменту, це є синтез рішень, програма дій в багатоступінчатому процесі. Ця програма є комплексним процесом прийняття рішень з освоєння нових виробів, оновлення парку машин і устаткування, технологічних, конструкторських, організаційних, соціологічних та інших змін. У результаті цього процесу оновлюється усе виробництво, в тому числі і виробничо-технічна база підприємства, а також капітальне будівництво, технічне і матеріальне забезпечення виробництва.

Багатоступінчастий процес оновлення виробів та технологій можна представити у вигляді простої узагальненої схеми, на якій показані основні види й етапи даного процесу як конвеєра (рис.10.3.).

Осторонь не залишається і держава. У системі сформованих ринкових відносин спектр регулюючих економічний розвиток в інноваційній сфері напрямів діяльності держави можна звести до трьох головних функцій: регулювання ринку; заповнення недоліків (дисфункцій) ринку; перерозподіл ресурсів.

Всі три функції держави мають безпосереднє відношення до регулювання інноваційної діяльності. Зокрема, антимонопольні заходи держави, що регулюють ринкові

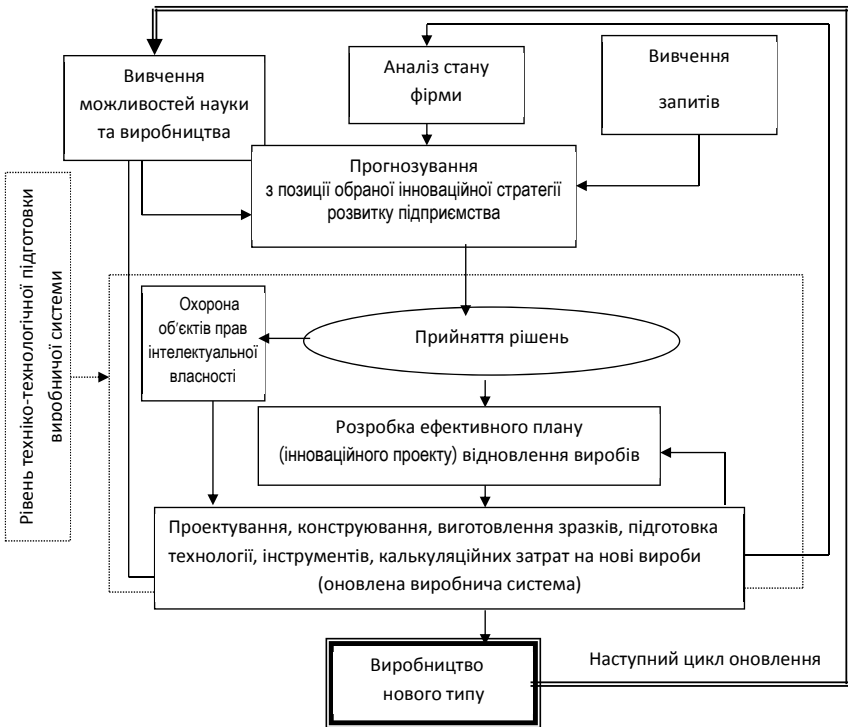


Рис. 10.3. Загальна схема оновлення виробництва в режимі інноваційного конвеєра

відносини, повинні знімати бар'єри входу на ринок інноваційним компаніям, а також створювати умови для поширення інновацій, що знаходяться в монопольному володінні, формувати ринкові інститути в просторі національної інноваційної системи. Заповнення недоліків ринку (дисфункції ринку) здійснюється розвиненими державами на шляхах підтримки фундаментальних досліджень, системи освіти, наукомістких секторів промисловості.

Завершальним компонентом процесу інновацій у державному управлінні є контроль на основі показників ефективності. Державно-управлінські інновації оцінюються за низкою показників. Система економічних показників стосується, передусім, розвитку об'єкта управління та сфери, на вдосконалення функціонування якої спрямовані управлінські інновації. Науково-технологічні показники стосуються раціональності управлінських процесів та процедур і характеризують оптимальність внутрішньосистемної організації системи державного управління. Фінансові показники дають можливість оцінити співвідношення витрат на управлінські нововведення із соціально-економічним ефектом від їх упровадження. Ресурсні показники вказують на рівень оптимальності використання потенціалу системи державного управління та її окремих структурних компонентів. Соціальні показники забезпечують вимірювання соціального ефекту від управлінських інновацій у різних напрямках (соціоцентричні, гуманоцентричні, енвайрон-менталістські показники).

Створення інфраструктури інноваційної діяльності вимагає допомоги держави через перерозподіл ВВП та концентрацію в бюджетній системі необхідних фінансових коштів. Саме інноваційна політика держави та державний механізм упровадження й поширення інновацій здатні стимулювати функціональні зміни, які мають своїм прямим наслідком інновації у сфері стратегічного та оперативного планування та впливають визначення компаніями стратегічних орієнтирів.

Інноваційно оновлена виробнича система не зупиняється у своєму розвитку. Вона починає функціонувати як інноваційний конвеєр. Це означає, що під впливом цілеспрямованих інновацій вона поступово оновлюється (удосконалюється) до рівня сприйняття наступних інновацій. При цьому зміни будуть суттєві на етапі освоєння виробництва нових виробів (інноваційної продукції). В подальшому впровадження нових цілеспрямованих інновацій (нововведень) знову оновлює (удосконалює) виробничу систему до рівня сприйняття наступних нових інновацій (нововведень). Тут вже використовуються результати всіх попередніх науково-дослідних і техніко-технологічних рішень, які у відповідній частці використовуються як нові по відношенню до оновленої виробничої системи. Решта виступає як накопичений досвід техніко-технологічної та виробничо-організаційної діяльності, що являє собою потенціал, на основі якого приймаються подальші рішення, пов'язані з розробкою і впровадженням наступних інновацій (нововведень).

10.2. Формування інноваційної системи Європейського Союзу

Міжнародні інноваційні системи формуються країнами, щоб об'єднати та організувати національні інноваційні процеси в єдиний міжнародний інноваційний процес, який вигідний усім учасникам завдяки синергетичному ефекту. Формування таких систем являє собою появу нового стратегічного курсу на стимулювання інноваційного розвитку не тільки в регіоні, а й у світі. На цей час Європейський Союз найближчий до формування міжнародної інноваційної системи.

Інноваційна система ЄС являє собою абсолютно новий аспект європейської інтеграції, в рамках якої створюється міжнародна сфера досліджень та розробок (НДДКР). Посилення та розвиток цієї сфери відбувається одночасно з поглибленням економічної інтеграції між європейськими

країнами та є результатом інтернаціоналізації інноваційних процесів. Перехід від національної до спільної політики в галузі науки та технології та створення відповідної інституційної системи для інноваційного розвитку в ЄС відбувається поступово як важлива частина спільної європейської економічної політики. У Розпорядженні Ради Європейського Союзу зазначається, що національна інноваційна система – це сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у справі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення розвитку інтеграційно об'єднання.

Отже, перш за все відбулась європейська інтеграція, яка принесла свої плоди і вплинула на розвиток інноваційних систем в різних сферах, як економіка, соціальне життя, навчання, наука, медицина та ін. Ці інноваційні системи, які об'єднують країни і задають єдиний вектор розвитку всім членам інтеграційного об'єднання, є невід'ємною частиною здорового та сталого розвитку як окремих національних систем держав Європейського Союзу, так і всього об'єднання в цілому.

За версією відомого аналітичного часопису «Scoreboard», який публікується щорічно, починаючи з 2000 р., для кількісної оцінки інноваційної діяльності згідно її результатів може бути використано два основні підходи: через (а) індикатори та (б) моделювання (економічний підхід). Найбільш розповсюдженим є метод індикаторів.

Індикатори, за визначенням, ілюструють лише певні окремі аспекти будь-якого складного, багатогранного феномена. Відтак при їх розробці й застосуванні потрібна ясна модель, за допомогою якої можна було б описати як власне систему наукових досліджень, так і її місце та роль в економіці в цілому. Така ідеальна модель дозволяє визначити зміст кожного окремого індикатора та їх взаємозв'язок. У табл. 10.1 представлено рейтинг країн світу за *Глобальним індексом інновацій*.

Таблиця 10.1

**Країни з найвищими рейтингами
Глобального індексу інновацій–2013
(по групах країн за рівнем доходу)**

Країни з високим рівнем доходу (45 країн)		Країни з рівнем доходу вище середнього (40 країн)		Країни з рівнем доходу нижче середнього (36 країн)		Країни з низьким рівнем доходу (21 країна)	
Рейтинг	Країна	Рейтинг	Країна	Рейтинг	Країна	Рейтинг	Країна
1	Швейцарія	32	Малайзія	45	Молдова	89	Уганда
2	Швеція	33	Латвія	59	Вірменія	99	Кенія
3	Великобританія	35	Китай	66	Індія	101	Таджикистан
4	Нідерланди	39	Коста-Ріка	71	Україна	106	Малі
5	США	40	Литва	72	Монголія	110	Камбоджа
6	Фінляндія	41	Болгарія	73	Грузія	112	Руанда
7	Гонконг	44	Чорногорія	76	В'єтнам	116	Буркіна-Фасо
8	Сінгапур	46	Чилі	78	Генуя	117	Киргизстан
9	Данія	48	Румунія	85	Індонезія	119	Малаві
10	Ірландія	51	Македонія	87	Гватемала	121	Мозамбік

Як свідчать дані табл. 10.1, європейські країни представлені в числі країн світу переважно з найвищим рейтингом.

Незважаючи на окремі загальні закономірності розвитку, національні інноваційні системи та інноваційні стратегії країн в рамках ЄС різняться. Принаймні можна виділити 4 моделі національних інноваційних систем: французьку (континентальну), фінську (північноєвропейську), італійську (південно-європейську), британську (англосаксонську). SWOT-аналіз кожної з названих моделей інноваційних систем свідчить про наявність в інноваційній системі будь-якої держави ЄС і сильних, і слабких сторін, своїх можливостей і своїх загроз. Найбільш сильні сторони

моделей інноваційних систем на прикладі провідних країн ЄС представлені в табл. 10.2, а слабкі – в табл. 10.3.

Таблиця 10.2

Сильні сторони інноваційних систем країн ЄС

Країна	Сильні сторони
Франція	<p>Наявність кваліфікованих кадрів</p> <p>Високий рівень координації між різними учасниками інноваційної системи</p> <p>Розвинена система податкових пільг для інноваційних компаній</p> <p>Великі державні витрати на дослідження і розробки</p> <p>Сильні державні інститути, що регулюють інноваційну діяльність</p>
Країна	Сильні сторони
Фінляндія	<p>Великі вкладення держави в дослідження і розробки</p> <p>Наявність розвинутої інституційно-правової бази</p> <p>Тісна взаємодія університетів і промислових лабораторій</p> <p>Розвинені кластерні стратегії</p> <p>Успішний досвід реструктуризації економіки країни в умовах кризових явищ</p>
Країна	Сильні сторони
Італія	<p>Розвинені кластерні стратегії</p> <p>Висока частка інноваційної продукції в традиційних секторах економіки (текстильні, меблеві, шкіряно-взуттєві кластери)</p> <p>Високорозвинені фармацевтика, телекомунікації, засоби автоматизації виробничих справ</p> <p>Високі позиції по новим торговим маркам і новим промисловим дизайнам</p>
Країна	Сильні сторони
Великобританія	<p>Функціонування університетів світового рівня</p> <p>Розвинуте венчурне фінансування</p> <p>Висока частка населення з вищою освітою</p> <p>Розвинені зв'язку «університети – промисловість»</p> <p>Активна політика залучення кваліфікованих кадрів</p> <p>Сприятливі умови для підприємництва в цілому</p>

Таблиця 10.3

Слабкі сторони інноваційних систем країн ЄС

Країна	Слабкі сторони
Франція	Низькі приватні витрати на дослідження і розробки Недостатньо активні зв'язки «підприємства – університети» Недостатньо сприятливі умови для підприємництва в цілому
Країна	Слабкі сторони
Фінляндія	Висока залежність інноваційної системи від зовнішньої кон'юнктури Надмірне вплив однієї компанії (Nokia) на економіку країни Недостатньо вигідні умови для отримання кредитів
Країна	Слабкі сторони
Італія	Низькі витрати на дослідження і розробки як приватного, так і державного сектора Слабкі зв'язки «університети – промисловість» Нерозвинене венчурне фінансування Повільні структурні реформи
Країна	Слабкі сторони
Великобританія	Недостатність державних і приватних витрат на дослідження і розробки Низька координація між усіма ланками інноваційної системи

Аналіз таблиць 10.2 та 10.3 дозволяє зробити важливий висновок: найбільш розвинені країни ЄС досягли значних успіхів у формуванні інноваційної економіки. Їх інноваційні стратегії продумані і національні інноваційні системи в цілому функціонують досить успішно. Реалізація інноваційної системи виступає потужним інструментом економічного розвитку. З цієї точки зору, сильними сторонами можуть бути кілька точок.

По-перше, виникнення мережевої індустрії між наукою і промисловістю завдяки їх співпраці та взаємодії між державним і приватним секторами.

По-друге, створення платформи для прийняття політичних рішень, що забезпечує базу для крос-країни та спільного прийняття рішень.

По-третє, прискорення процесу модернізації і диверсифікації економіки регіону завдяки використанню високих інноваційних технологій.

По-четверте, держава виступає активним гравцем в якості зацікавленої сторони серед інноваційних фірм як некомерційна організація, водночас допомагаючи створювати найкращі умови для бізнесу і зростання. Нарешті, підтримуючи зростання економіки, держава забезпечує високий рівень зайнятості.

Можливості можуть бути ідентифіковані у трьох основних фокусах. По-перше, ситуація фокусується на R&D і технологічних інноваціях, які ведуть до передачі знань, починаючи від ідеї до інновації. Компанія може перетворити їх на інноваційні продукти та інноваційні послуги для комерціалізації і трансферу технологій, які переміщуються від країни до країни або від організації до організації. По-друге, інновації є фактором довгострокового стратегічного економічного розвитку та інструментом для суспільства, оскільки сприяють диверсифікованості економіки і збільшенню податкових надходжень. І нарешті, інновації формують підприємницький клімат, щоб підтримати необхідний елемент інноваційного процесу підприємців і створити найкращі умови для їхнього зростання.

Загрози і слабкі сторони – це найскладніша частина аналізу. Складність пов'язана з тим, що інноваційні системи являють собою потенційний інструмент. Стратегії формуються на основі різних точок зору і об'єднати всі елементи інноваційного ефекту для розробки і використання спеціальних інновацій, в таких секторах як економічний, соціальний, політичний, організаційний – непросто.

В Європі проблема створення та розвитку інноваційних систем розглядається саме через існуючі моделі. За ефективністю реалізації таких моделей, країни-члени ЄС можуть бути об'єднані щонайменше у чотири групи: 1) *лідери*

з питань інновацій, до яких належать Данія, Фінляндія, Німеччина, Швеція та Великобританія; 2) *послідовники інновацій*, до яких входять Австрія, Бельгія, Кіпр, Естонія, Франція, Ірландія, Люксембург, Нідерланди та Словенія; 3) *помірквані новатори*, до яких входять Чехія, Греція, Угорщина, Італія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Словаччина та Іспанія; 4) *країни, що наздоганяють*, до яких входять Болгарія, Латвія та Румунія.

На регіональному рівні ситуація ще більш фрагментована. Рівень інновацій у регіонах значно відрізняється майже у всіх країнах ЄС (див. рис. 10.4).

Фрагментація інноваційної діяльності віддзеркалює також рівень розвитку реального внутрішнього ринку для найбільш інноваційних секторів, включаючи, зокрема, сектор послуг.

Отже, в європейському регіоні субрегіон Європейського

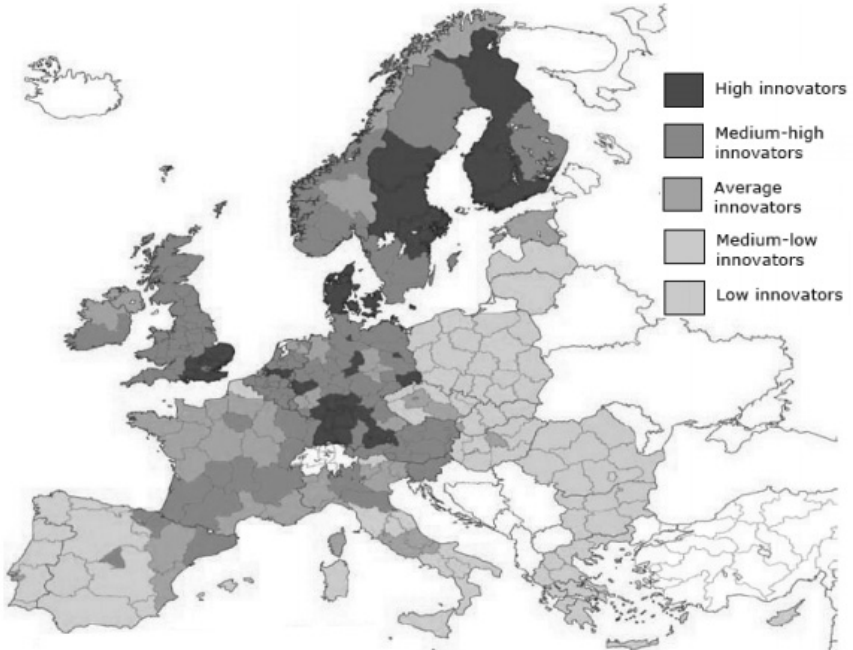


Рис. 10.4. Рівень розвитку інновацій в європейському регіоні

Союзу має суттєво вищі показники інноваційного розвитку економічного середовища. Це пояснюється насамперед вищим рівнем економічного розвитку регіону та його інтеграційним потенціалом, який сприяє активному розповсюдженню інновацій в межах країн-членів ЄС.

10.3. Подальший розвиток інноваційної системи Європейського Союзу

Подальший розвиток інноваційної системи Європейського Союзу орієнтований на реалізацію концепцій «відкритих інновацій» і «традиційної та відкритої інноваційної системи».

Концепція «відкритих інновацій» є свого роду домінантною. Зо оцінками ОЕСР, «організація інноваційної діяльності (як технологічної, так і нетехнологічної) через всі фірмові межі зростає, і з більшим балансом між внутрішніми та зовнішніми джерелами інновацій. Такі галузі, як хімічні речовини, фармацевтичні та інформаційно-комунікаційні технології зазвичай демонструють високий рівень відкритих інновацій». Відкрите нововведення передбачає (а) використання внутрішніх та зовнішніх джерел досліджень та розробок, (б) відкритість зовнішніх бізнес-моделей та співпрацю (малі та середні підприємства, науковці та ін.), (в) активне управління активами. Акцент на таких нововведеннях призводить до збільшення кількості компаній, які співпрацюють у інноваційній діяльності. На рівні ЄС реалізація такої концепції пов'язана з вирішенням ряду проблем. Серед них: встановлення обсягів та використання прав інтелектуальної власності для зменшення трансакційних витрат при створенні спільних мереж; координуючи та адаптуючи схеми державної підтримки, щоб відображати еволюційний характер інноваційних зусиль; усунення перешкод для обігу та ліцензування ідей у країнах-членах ЄС; узаконення механізму передачі технологій та патентів; запровадження стандартизації в сфері інноваційної діяльності.

Концепція «традиційної та відкритої інноваційної системи» є менш поширеною. Зміна характеру та обсягу глобальної інноваційної діяльності досить сильно впливає на інноваційну політику ЄС і це вимагає перегляду її основних напрямків, включаючи регулювання інновацій на національному рівні та в цілому в ЄС. Відтак в рамках ЄС було прийнято рішення щодо визначення нової інноваційної політики об'єднання як інтегрованої та комплексної; скоординованої та багаторівневої; регульованої попитом та (якщо це можливо) узгодженої; цілеспрямованої та ринкової; чуйної та відповідальної (див. рис. 10.5).

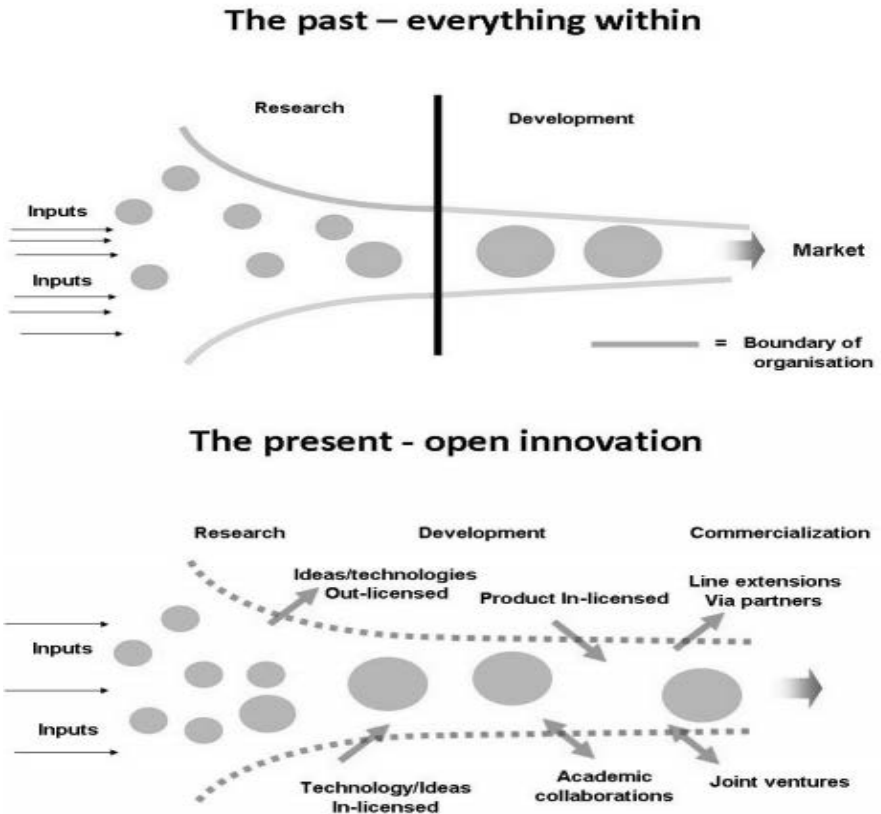


Рис. 10.5. Сучасний підхід до інноваційної політики ЄС

Таким чином, сучасна інноваційна політика в ЄС має відповідати критерію високої ефективності та задовольняти ринковий попит. У вирішення цих основоположних задач закладено певні вимоги:

- Плани державно-приватного партнерства повинні бути розширені та заохочуватись як основний принцип у всіх випадках, коли йдеться про суспільні потреби. Гравці інноваційного ринку можуть уникати існуючої роздробленості компетенцій на рівні ЄС, залучивши до роботи відповідних Генеральних Директорів Європейської Комісії та всіх компетентних осіб інших інституцій ЄС. У такий спосіб має сформуватися постійний міжнаціональний діалог, який зосереджується на галузі, громадянах ЄС та міжнародній інноваційній технології;

- При розробці та формуванні ринкової програми учасники інноваційного ринку повинні бути залучені до того, щоб забезпечити належну увагу до перспектив попиту, вирішуючи, де слід витратити державні гроші на додану вартість;

- Має бути забезпечена державна підтримка інвестиціям (і ризиковим капіталам) в інновації, оскільки існує загальна потреба у розширенні приватних інвестицій та державній фінансовій підтримці;

- Для подальшого ефективного розвитку інтеграційно-інноваційного процесу необхідно стимулювати громадськість ЄС та приватний капітал до інновацій. Створення інтегрованого ринку венчурного капіталу в Європі та розширення постійних продуктів ризику в інноваційному бізнесі потребує підтримки інвестицій в НДДКР та інновації, особливо для молодих інноваційних компаній. Інтегрований ринок може значно покращити ефективність європейської інноваційної системи;

- Європейський інститут інновацій та технологій (ЕІТ) повинен стати ключовим фактором сталого європейського зростання та конкурентоспроможності. ЕІТ є першою європейською ініціативою, яка повністю об'єднує три сторони «трикутника знань» (вища освіта, дослідження та бізнес-

інновації), і його місія полягає в тому, щоб розширювати та використовувати можливості інноваційної діяльності суб'єктів з ЄС та інших країн.

Ці кроки у розвитку європейського інноваційного бізнесу дадуть змогу розкрити потенціал європейських інновацій. Але цим розвиток європейського інноваційного бізнесу не обмежується. Оскільки сьогодні він виявив дві важливі проблеми Європейського Союзу – фактична відсутність (а) безперервності між результатами проектів, що фінансуються Європейською дослідницькою радою, та заходами, що проводяться ЕІТ, та (б) узгодження ініціатив європейського та національного рівнів, що сприяють досягненню цілей Євро-2020, то подальше удосконалення інвестиційних відносин у Європі орієнтоване саме на посилення узгодженості економічних інтересів суб'єктів усіх рівнів Європейського Союзу.

На додаток до загально регіональної задачі узгодження інтересів подальший розвиток інвестиційного бізнесу пов'язаний з розширенням транскордонного фінансування венчурного капіталу та трансферту технологій через Європейський інвестиційний фонд (ЄІФ) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Ці наддержавні інститути є структурними елементами інноваційної системи ЄС, які здатні сприяти утворенню динамічних та інноваційних фірм та допомогти їм розвиватися за рахунок фінансування на ранньому етапі. За допомогою держав-членів ЄС названі інститути спроможні об'єднати місцеві ініціативи, такі, наприклад, як кластеризація, щоб реально розкрити потенціал регіональної інноваційної системи.

Гроші, які витрачає ЄС на фінансування інновацій, є лише частиною того, що витрачають країни-члени ЄС. Принцип субсидіарності в інноваційній системі поки не спрацьовує, але ж в усіх випадках, коли існує потреба поєднання інноваційної політики з іншими пріоритетами політики ЄС (клімат, енергетика, охорона здоров'я тощо), саме ЄС, а не національні структури, має стимулювати інновації. Більше того, ЄС мусить взяти на себе управління

кількома інструментами фінансування, які доступні для інновацій та досліджень. Таке повноваження наддержавної влади дозволить використати потенційні синергетичні зв'язки між зацікавленими сторонами, спростити комунікації між ними і уникнути існуючого «стихійного розладу» відносно інструментів фінансування, значна частина яких є чисто суб'єктивними.

Подальше запровадження принципу субсидіарності в інноваційній системі ЄС означає уведення більш досконалої координації між різними рівнями управління. Процес НДДКР ґрунтується на чіткій та ефективній координації між державами-членами та політикою ЄС з прийняття рішень. І це означає, що інноваційна система ЄС потребує централізованої або скоординованої політики на рівні спільноти. Така політика створюватиме рамкові умови для національних інноваційних політик, що врешті підсилить потенціал регіональних інновацій.

Отже, підвищення ефективності розвитку інноваційної системи Європейського Союзу на рівні як загальному, так і інтегрованих членів є можливим в межах реалізації обох концепцій інноваційного розвитку. Методи концепції «відкритих інновацій» дозволяють забезпечити використання внутрішніх та зовнішніх джерел досліджень та розробок, запровадити відкритість зовнішніх бізнес-моделей та співпрацю малих і середніх підприємств, налаштувати активне управління активами. Їх використання веде до збільшення кількості компаній, які співпрацюють у інноваційній сфері, і в результаті – до збільшення ефективності роботи інноваційної системи ЄС в цілому. Інші методи – методи, що пов'язані з новими підходами до інноваційної політики ЄС. Вони передбачають залучення та регулювання інновацій в ЄС на національному рівні. Нова інноваційна політика має бути інтегрованою та комплексною; скоординованою і багаторівневою; регульованою попитом та узгодженою між всіма інтегрованими членами.

Сформована інноваційно оновлена виробнича система

не може зупинитись у своєму розвитку, вона набуває ознак інноваційного конвеєра. Це означає, що виробнича система під впливом цілеспрямованих інновацій поступово оновлюється (удосконалюється) до рівня сприйняття наступних інновацій. Такі зміни є суттєві на етапі освоєння виробництва нових виробів (інноваційної продукції). В подальшому впровадження нових цілеспрямованих інновацій (нововведень) знову оновлює (удосконалює) виробничу систему до рівня сприйняття наступних нових інновацій (нововведень). Тут вже використовуються результати всіх попередніх науково-дослідних і техніко-технологічних рішень, які у відповідній частці використовуються як нові по відношенню до оновленої виробничої системи. Решта виступає як накопичений досвід техніко-технологічної та виробничо-організаційної діяльності, який розглядається як потенціал, на основі якого приймаються подальші рішення, пов'язані з розробкою і впровадженням нових інновацій (нововведень).

10.4. Стратегічні орієнтації європейських компаній в оновленні виробничої системи на інноваційній основі

(на прикладі діяльності німецької автомобільної компанії «BMW»)

Німецька транснаціональна автомобільна компанія «BMW» – «Bavarian Motor Works Company»

Місія компанії:

Думаючи про Вас, пропонуємо найкраще

Статут компанії:

- Почитати букву та дух закону кожної країни, вести справи відкрито і чесно задля того, щоб бути достойним корпоративним громадянином світу.

- Поважати культуру та традиції всіх націй та сприяти своєю діяльністю економічному та соціальному розвитку суспільства.



- Спрямовувати зусилля на виробництво екологічно чистих та безпечних товарів, на підвищення якості життя у всьому світі.

- Розробляти і розвивати передові технології і пропонувати товари та послуги найвищої якості

- Розвивати корпоративну культуру, яка стимулює особисту і колективну творчість і сприяє взаємній довірі та повазі між рядовими співробітниками і керівництвом.

- Прагнути до зростання в гармонії зі світовим співтовариством за допомогою новаторських методів управління.

- Співпрацювати з діловими партнерами в області досліджень і розробок з метою стабільного довгострокового зростання та взаємної вигоди, залишаючись у той же час відкритими до нових контактів.

Стратегія компанії BMW – стратегія диференціації (лідерство):

SWOT-аналіз компанії вказує на силу та можливість, як ефективного майбутнього плану, слабкі сторони та загрози.

Three Generic Strategies

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Рис. 10.6. SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) компанії BMW

Таблиця 10.4

Результати SWOT-аналізу компанії БМВ

<p>(Strengths) Сильні сторони: Бренд, що впізнається BMW M-series – один з найпопулярніших седанів у світі Машина середнього класу У 2007 р. – найпопулярніша люксова машина року Інноваційний підхід до технологій Тривалий час на ринку</p>	<p>(Opportunities) Можливості: Майбутнє інновацій в автомобільній індустрії Люди більше піклуються про навколишнє середовище Зростають ціни на паливо Субсидії німецької влади</p>
<p>(Weaknesses) Слабкі сторони: Високі затрати на виробництво Втрачається довіра американського користувача Цінова політика Цільова аудиторія: бізнесмени Маркетингова стратегія</p>	<p>(Threats) Загрози: Люди не готові пересісти на гібриди Збільшення конкуренції Постійне поліпшення технологій Негативне ставлення окремої спільноти до гібридних автомобілів Постійне технічне обслуговування автомобілів</p>

Таблиця 10.5

Оцінка результатів діяльності компанії БМВ

	Темпи росту ринку	Прибутковість бізнесу	Стабільність структури ринку	Забезпеченість ресурсами	Умови ведення бізнесу	Рівень конкурентної боротьби	Коефіцієнт успішності бізнесу
Вага фактору	0,21	0,15	0,19	0,22	0,13	0,16	1
Оцінка за шкалою 1-10	7	6	5	7	5	8	
Загальна оцінка	$7 \cdot 0,21 = 1,47$	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	$5 \cdot 0,19 = 0,95$	$7 \cdot 0,22 = 1,54$	$5 \cdot 0,13 = 0,65$	$8 \cdot 0,16 = 1,28$	6,79 з 10

Параметри оцінювання:

1-3 Бізнес, який зазнає краху;

3-5 Бізнес, який не розвивається;

5-7 Бізнес, який розвивається;

7-10 Бізнес, який стрімко зростає.

Отже, загальна оцінка компанії – 6,79 з 10, а це означає, що бізнес розвивається. Найбільш впливові фактори, які сприяють розвитку компанії – темпи зростання ринку, забезпеченість ресурсами, рівень конкурентної боротьби.

Аналіз діяльності БМВ:

Частка ринку:

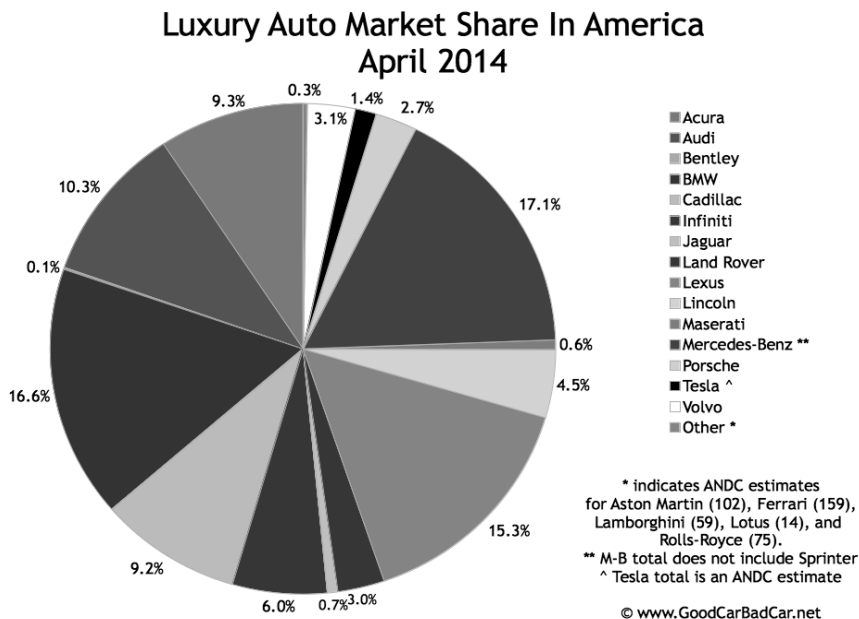


Рис. 10.7. Частка компанії БМВ на ринку люксових автомобілів США

Як видно з рис. 10.7, частка ринку люксових автомобілів у 2014р. на 16,6% складається з моделей БМВ, тобто по категорії «люкс-автомобілі» БМВ займає друге місце у США. Аналогічна тенденція має місце і для всієї групи БМВ (рис. 10.8).

Динаміка ринку:

За даними IHS Automotive, приріст автомобільного ринку у 2015 р. становив 1,5%, що значно менше 4,22% за минулі 2014 та 4,1% за 2013 рр. Проте у 2016 р. показник 1,5% збільшився до 2,5%, що свідчить про збільшення об-

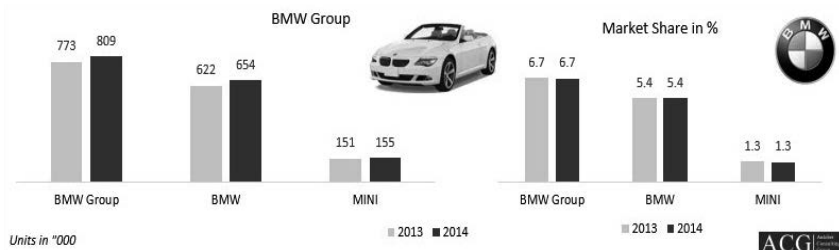


Рис. 10.8. Частка ринку автомобілів, що контролюється групою компаній БМВ

сягу продажу. Отже, незважаючи на незначні зміни у прирості автомобільного ринку, можна зазначити, що середній показник завжди додатне число, а тому автомобільний ринок має сталу тенденцію до зростання.

Таблиця 10.6

Розробка стратегій для компанії БМВ на основі SWOT-аналізу

	<p>(Opportunities) Можливості: Майбутнє інновацій в автомобільній індустрії Люди більше піклуються про навколишнє середовище Зростають ціни на паливо Субсидії з Німецької Влади</p>	<p>(Threats) Загрози: Люди не готові пересісти на гібриди Збільшення конкуренції Постійне поліпшення технологій Негативне ставлення окремої спільноти до гібридних автомобілів Постійне технічне обслуговування автомобілів</p>
<p>(Strengths) Сильні сторони: Впізнавасмий бренд Машина середнього класу У 2007 р. – найпопулярніша люксова машина року Інноваційний підхід до технологій Довго на ринку</p>	<p>(SO) Стратегії та стратегічні заходи, які використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей, що генеруються зовнішнім середовищем: - Розвивати інноваційні технології, які забезпечуватимуть піклування про навколишнє середовище - Використати всі можливі субсидії з влади на виготовлення нових автомобілів</p>	<p>(ST) Стратегії та стратегічні заходи, які використовують сильні сторони компанії для усунення загроз: Зробити гібридний автомобіль зрозумілий та доступний для аудиторії, щоб люди захотіли ним користуватись Зробити рекламу на підтвердження статусу бренду, щоб не виникало асоціацій з хіпі Зробити новий автомобіль за допомогою інноваційних технологій, який був би поза конкуренцією.</p>

Продовження табл. 10.6

<p>(Weaknesses) Слабкі сторони:</p> <p>Високі затрати на виробництво</p> <p>Втрачається довіра американського користувача</p> <p>Цінова політика</p> <p>Цільова аудиторія: бізнесмени</p> <p>Маркетингова стратегія</p>	<p>(WO) Стратегії та стратегічні заходи, які дають змогу мінімізувати слабкі сторони компанії, використовуючи можливості зовнішнього середовища:</p> <p>- Зміцнити довіру користувачів, просуваючи машину, яка піклується про навколишнє середовище ще більше – електрокар.</p> <p>- Зменшити витрати на виробництво за допомогою субсидій</p>	<p>(WT) Стратегії та стратегічні заходи, які дають змогу мінімізувати вплив слабких сторін компанії та загроз зовнішнього середовища на її подальший розвиток:</p> <p>- Зменшити цінову політику та зробити цим автомобілі більш доступними для людей, які не готові + зменшити конкуренцію</p> <p>- Використовувати передові технології в нових автомобілях, щоб зробити якісніший автомобіль та закріпити цільову аудиторію</p>
---	---	--

Висновок з проведеного аналізу бізнес-стратегії БМВ:

Бізнес-стратегію БМВ можна охарактеризувати як інноваційно просунуту. Її ядро – диференціація (виділення на ринку) завдяки фокусуванню на дизайні та новітніх технологіях. Компанія постійно запроваджує технічні новинки та нові моделі високоякісної техніки. Більше того, БМВ націлена на преміум-сегмент ринку, тому позиціонує себе як №1 у світі дорогих, якісних автомобілів.

Конкурентна особливість компанії БМВ складається з таких стратегічних переваг:

- Репрезентація статусу та успіху. БМВ належить до преміум-сегменту ринку, тому володіння автомобілем марки БМВ може означати високий соціальний статус та успішність власника.

- Ефектний дизайн та сучасні технології, вбудовані у кожную машину цього бренду. Характерні для бренду решітки радіатора, фари, лінії, привабливий хижий вигляд автомобіля асоціюються безпосередньо з якістю та позиціонуванням компанії як №1 на ринку.

- Конкурентний сервіс після покупки. БМВ цінує своїх покупців та робить їх лояльними завдяки сервісу, який надають після покупки. Цю опіку клієнти дуже цінують, і це створює позитивний імідж для компанії.

Таким чином, дослідивши діяльність компанії BMW та проаналізувавши розвиток індустрії, в якій вона працює, можна зробити висновки щодо наступних можливих кроків для компанії відносно поліпшення її роботи та здобуття нових позицій на постійно зростаючому автомобільному ринку:

BMW в цілому добре вирішує сучасні завдання і претендує на статус розвиненої компанії з великими амбіціями. Її можливості на ринку дійсно великі і сприяють зростанню компанії. Місія і статут компанії імпонують широкій аудиторії користувачів, що сприяє поліпшенню продажів. Компанія має і надалі (1) розвиватись в інноваційному секторі, акцентуючи на напряму «гібридні автомобілі», оскільки в цьому сегменті ринку вона має найбільшу частку; (2) використовувати всі можливості та уникати різних загроз.

Узагальнюючи все викладене, зробимо висновки стосовно розвитку інноваційної системи ЄС.

1. Інновація потребує дієвого внутрішнього ринку ЄС. Діючий внутрішній ринок є найважливішою реформою інновацій ЄС. На сьогоднішній день фінансові ринки є фрагментарними, а рівень регулювання (наприклад, оподаткування) в різних країнах різний. Незважаючи на те, що потрібна певна різноманітність, повна відсутність гармонізації перешкоджає вкладенню транскордонних венчурних інвестицій та створенню фондів у тих областях, де необхідне фінансування інновацій. Перешкоди мобільності фізичних осіб (з точки зору оподаткування, переносу пенсійних виплат тощо) не дозволяють професіоналам та бізнес-агентам вийти на нові ринки та створювати свій бізнес. Ефективне функціонування внутрішнього інноваційного ринку ЄС неможливе без узгодження питань Єдиного патенту, чітких правил щодо передачі технологій та запровадження процесу стандартизації.

2. Виклик інновацій вимагає інтегрованого та комплексного підходу. Вихідною для інноваційної політики є проблема попиту на інновації з боку ринку та суспільства. По-

треби науки не можуть бути єдиним чинником інновацій. Це означає, що інноваційний цикл включає в себе різних учасників інноваційного ланцюга: промисловість, академічні кола, державні та приватні фінансові організації, неурядові організації, суспільство та громадян, політиків та ін. Концепція інновацій є трансверсальною концепцією, вона охоплює всі сектори економічної, соціальної та політичної діяльності, об'єднуючи тим самим чотири різні види інновацій.

3. На інноваційному ринку існує розрив між державною політикою та потребами приватних гравців. Інновації відбуваються переважно на ринках, а гравці ринку знають найкраще, коли лідирують потреби споживачів та технологічні розробки. Відсутність в узгодженні знань та інформації в цьому напрямку породжує проблеми пропозиції (тобто перекачування інновацій на ринок) та регулювання середовища інноваційних закупівель. Регулювання інноваційної сфери поки не є «розумним», тобто ефективним, пропорційним та надійним.

4. Поточне інституційне управління інноваційною політикою на рівні ЄС недостатньо задовольняє потреби бізнесу і всього суспільства. Інституційні компетенції надто розпорочені у різних генеральних дирекціях, що призводить до відсутності узгодженості політики: існує багато рівнів інтервенції та багато інструментів фінансування, що створює складні умови для потенційних заявників. Поточна система не має достатньої синхронізації і через це не може ефективно охопити невеликі фірми.

5. Субсидіарність не вписана в інноваційну політику ЄС. Управління є набагато більшим, ніж те, що відбувається в рамках ЄС. Гроші, які витрачає ЄС на інновації, – це лише невелика частина витрат країн. Звідси випливає необхідність використання принципу субсидіарності. Його застосування в інноваційній системі ЄС означатиме регіональне стимулювання інновацій з боку відповідних структур ЄС лише за умови, що існує помітна додана вартість ЄС, продемонстрована через оцінку впливу. Це може

бути у випадках, коли існує потреба пов'язати інноваційну політику з іншими пріоритетами політики ЄС (клімат, енергетика, здоров'я тощо). Дотримання принципу субсидіарності дозволить також краще координувати різні рівні управління, адже в процесі НДДКР повинна бути чітка та більш ефективна координація між державами-членами та політикою ЄС щодо прийняття рішень.

7. Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) є першою європейською ініціативою, яка повністю інтегрує три сторони «трикутника знань». Його місія полягає в тому, щоб розширювати та використовувати можливості інновацій та можливостей суб'єктів з ЄС та інших країн.

Отже, підхід ЄС до інноваційної політики повинен бути інтегрованим та всеосяжним, і повинен включати, зокрема, освітню політику: наявність навичок не повинна розглядатися як обмежена, щоб покращити привабливість Європи для висококваліфікованих європейських студентів та дослідників. Європа повинна конкурувати на міжнародному рівні, щоб залучити найкращих студентів, доступних в усьому світі. Підхід ЄС повинен також бути гнучким, оскільки характер інновацій дуже змінився протягом останнього десятиліття та став специфічним для галузі. Сьогодні в деяких секторах (наприклад, ІТ) співпраця між учасниками ринку для розвитку складних системних товарів стала стандартною практикою, що вимагає визначення чітких правил, пов'язаних з процесом стандартизації. У той же час, в інших галузях (наприклад, хімічних речовин) поняття «відкрите інноваційне середовище» пропонує нові бізнес-моделі, руйнуючи межу між зусиллями окремих фірм на науково-дослідну діяльність та призводить до розквіту нової ери співпраці.

Демонстраційні додатки загально оглядового характеру

Додаток А

Стратегічні цілі макроекономічної політики ЄС у ХХІ сторіччі

№	Мета	Заходи для досягнення мети
1.	Забезпечення Економічної Стабільності	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення надмірного дефіциту бюджету; • Коригування дефіциту поточного рахунку шляхом провадження структурних реформ, посилення міжнародної конкурентоспроможності.
2.	Забезпечення економічної та фінансової самодостатності в контексті старіння населення	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення державного боргу; • Реформування системи соціального страхування, пенсійного забезпечення та системи охорони здоров'я; • Збільшення кількості робочих місць зокрема для жінок, молоді, населення пенсійного віку та збільшення кількості годин продуктивної зайнятості в економіці.
3.	Ефективність алокації ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризація суспільних витрат; • Адаптація податкової системи до вимог зміцнення економічного потенціалу.
4.	Розвиток конкуренції на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення відповідності між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці і ціновою стабільністю.
5.	Забезпечення позитивного впливу зарплати на розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення мобільності, гнучкості та адаптивності робочої сили у відповідь на виклики глобалізації, технологічні зміни, зміни у попиту та циклічні зрушення шляхом підвищення інвестицій у людській капітал.
6.	Вдосконалення механізмів функціонування єврозони	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення фіскальної самодостатності суспільних фінансів; • Реалізація заходів спрямованих на оздоровлення економіки сумісних з ціновою стабільністю; • Реалізація структурних реформ, спрямованих на підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та пристосування господарського механізму до асиметричних шоків.

7.	Збільшення витрат на НДДКР до 3% ВВП	<ul style="list-style-type: none"> • Покращення регуляторних механізмів функціонування конкурентного середовища. • Розвиток суспільно-приватного партнерства та підвищення ефективності суспільних витрат на НДДКР; • Вдосконалення механізмів функціонування центрів вдосконалення при освітніх та наукових установах ЄС, трансферу технологій між державним та приватним секторами; • Покращення механізмів мотивації придатних витрат на НДДКР; • Забезпечення підготовки достатньої кількості наукових кадрів.
8.	Стимулювання інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток послуг щодо підтримки інноваційних проектів; • Створення інноваційних мереж, місць росту, інкубаторів; • Сприяння крос-кордонній передачі знань • Збільшення державних закупівель інноваційних товарів та послуг; • Покращення доступу до внутрішніх та міжнародних фінансових ресурсів; • Забезпечення прав інтелектуальної власності.
9.	Сприяння поширенню та ефективному використанню ІКТ та формування інформаційного суспільства	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння розповсюдженню ІКТ у державній діяльності, МСП, домогосподарств; • Визначення змін в організації праці; • Сприяння завоюванню лідируючих позицій у ключових сегментах ринку ІКТ; • Сприяння розвитку ринків індустрії ікт та контент-технологій; • Забезпечення безпеки мереж та інформації; • Сприяння розвитку ширококосмугових мереж.
10.	Зміцнення конкурентних переваг у промисловості	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення факторів конкурентоспроможності та підвищення доданої вартості у ключових секторах промисловості; • Розвиток нових технологій та нових ринків.
11.	Посилення синергії між захистом навколишнього середовища та економічним зростанням	<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритетний розвиток енергозберігаючих технологій; • Розвиток механізмів інтернаціоналізації зовнішніх екологічних затрат та оптимізації економічного зростання та стану навколишнього середовища; • Припинення знищення біорізномаття; • Боротьба із зміною клімату.
12.	Поглиблення співробітництва на внутрішньому ринку	<ul style="list-style-type: none"> • прискорення реалізації директив на внутрішньому ринку та вдосконалення механізмів виконання законодавчих актів ЄС;

Додаток Б

**Чинники, які визначають надходження
прямих іноземних інвестицій**

Економічні умови	Ринки	Розмір, рівень доходів; урбанізація; стабільність і перспективи зростання; регіональні ринки; дистрибуторські моделі; структура попиту.
	Ресурси	Природні ресурси; місце розташування.
	Конкурентоспроможність	Доступність робочої сили, її витрати, навички / кваліфікація, здатність навчатися; управлінські здібності; доступ до факторів виробництва; фізична інфраструктура; мережа постачальників; технічна підтримка.
Політика, що проводиться приймаючою стороною	Макро-економічна політика	Здатність керівництва країни забезпечити стабільність основних макроекономічних показників; можливість репатріації прибутку; доступ до іноземної валюти.
	Приватний сектор	Сприяння розвитку приватної власності; передбачуваність і стабільність проведеної політики, ефективні фінансові ринки, легкість відкриття / закриття бізнесу; інша підтримка.
	Торгівля і промисловість	Зовнішньоторговельна політика; регіональна інтеграція, доступ на суміжні ринки; контроль над власністю; конкурентна політика; підтримка малого і середнього бізнесу.
	Політика ПІІ	Легкість відкриття бізнесу; визначена структура права власності; доступ до факторів виробництва; стабільна стимуляційна політика.
Стратегія іноземних інвесторів	Сприйняття ризику	Сприйняття ризику, засноване на політичних факторах, макроекономічному регулюванні, стану ринку праці та стабільності політики, що проводиться.
	Розташування, постачання, інтегрування	Стратегії компаній, пов'язані з місцем розташування, постачання сировиною, матеріалами, комплектуючими, стратегічні альянси, навчання, технології.

Завдання до заліку з дисципліни «Бізнес-стратегії європейських компаній»

Теоретичні завдання

Максимальна кількість балів за виконання завдань 1-7 у повному обсязі – 8 балів.

Завдання № 1

1. Особливості міжнародного бізнесу в умовах глобалізації
2. Природа стратегічних змін та концепції управління ними в міжнародних бізнес-компаніях
3. Поява концепції міжнародного бізнесу пов'язана з транснаціоналізацією економічного розвитку. Чи згодні Ви з таким твердженням? Відповідь обґрунтуйте

Завдання № 2

1. Стратегічні пріоритети міжнародного бізнесу
2. Процес стратегічних змін в міжнародному бізнесі
3. Як співвідносяться у міжнародному бізнесі різні концептуальні підходи до торгівлі?

Завдання № 3

1. Бізнесові інтереси міжнародних компаній
2. Структура стратегічних змін у міжнародному бізнесі
4. Практика стратегічних змін у міжнародній бізнес-компанії іноземного походження

Завдання № 4

1. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі та необхідність їхнього попередження

2. Сутність та принципи управління стратегічними змінами у міжнародному бізнесі

3. Практика стратегічних змін у міжнародній бізнес-компанії українського походження

Завдання № 5

1. Конкурентна боротьба на світовому ринку за стратегічні переваги

2. Ролі учасників стратегічних змін в міжнародній бізнес-компанії

3. Основні сфери здійснення стратегічних змін українськими компаніями у міжнародному бізнесі

Завдання № 6

1. Комерційна діяльність на світовому ринку через торгово-посередницьку ланку

2. Опір змінам й позитивна реакція на зміни

3. Управління змінами в міжнародній бізнес-структурі (продемонструйте на конкретному прикладі)

Завдання № 7

1. Міжнародна комерційна діяльність на ринках капіталу

2. Інтеграційні трансформації організаційних форм у міжнародному бізнесі

3. Реалізація схем одержання контролю над міжнародними бізнес-структурами в Україні

Практичні завдання

Завдання 1

Максимальна кількість балів за виконання завдання у повному обсязі – 22 бали.

На основі даних дебету та кредиту поточного рахунку та рахунку капітальних операцій, а також рахунку фінансових операцій платіжного балансу Болгарії за 2011–

2013 рр.¹ (табл. 1, 2, 3 ДОДАТОК А) сформууйте стандартну форму платіжного балансу зі всіма підсумковими строками **(10 балів)**. За даними отриманої форми визначте:

1.1. які канали надходжень валютних ресурсів в країну в розрізі кожного із окреслених років є визначальними – торговельні чи інвестиційні? **(4 бали)**;

1.2. чи можна стверджувати, що країна втрачає інвестиційну привабливість для нерезидентів? **(3 бали)**.

1.3. На основі розрахунків зробити висновки з огляду динаміки сальдо рахунку поточних операцій, що за окреслений період країна укріпила (ослабила) свої позиції як суб'єкт міжнародної торгівлі товарами та послугами? **(3 бали)**.

1.4. Провести аналіз взаємозв'язку між станом рахунку поточних операцій, рахунком операцій з капіталом та фінансових операцій та динамікою золотовалютних резервів. Заповнити статтю «Помилки та упущення», збалансувавши таким чином обидва рахунки платіжного балансу по кожному із років **(2 бали)**.

Завдання 2

Максимальна кількість балів за виконання завдання у повному обсязі – 8 балів.

Використовуючи дані табл. 1 ДОДАТОК Б, проаналізуйте зміни в процесах концентрації на ринку килимів і килимових виробів Болгарії у 2014 р. порівняно з 2013 р. Для аналізу розрахуйте індекси концентрації трьох, п'яти, десяти найкрупніших компаній:

2.1. (CR(3) **(2 бали)**),

2.2. CR(5) **(2 бали)**.,

2.3. CR(10)) **(2 бали)**.,

2.4. індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) **(2 бали)**.

Зробіть відповідні висновки щодо рівня концентрації нерезидентів на релевантному ринку Болгарії. За результатами розрахунків заповніть табл. 2 ДОДАТОК Б

¹ Офіційні дані Національного банку Болгарії [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bnb.bg/Statistics/StStatisticalBD/index.htm?FILTERSANDVALUES=%27FREQ=M;SERIES_DENOM=E;COUNT_AREA=A1%27&KEYFAMILY=BOP

Завдання 3

Максимальна кількість балів за виконання завдання у повному обсязі – 20 балів.

Українське підприємство ТОВ «КАРАТ» (м. Київ) уклало контракт з «DECOTEX AD», Болгарія на постачання у Болгарію (м. Шумен) 1000 вузликових килимів з вовни з вмістом понад 10% шовкових ниток (код згідно УКТ ЗЕД 5701 10 10 00) розміром 2*3 м кожний. Експортна ціна на умовах EXW становить 50 дол. США /шт. Товар постачається на умовах DDP Шумен (Болгарія) «Інкотермс 2010». Витрати на постачання продукції наведено у табл. 6. Курс НБУ на дату оформлення митної декларації становив 15,8 грн/дол. США та 18,35 грн/євро.

1. Розрахувати фактурну вартість на умовах постачання DDP Шумен (Болгарія) залізницею **(4 бали)**.

2. Розрахувати фактурну вартість на умовах постачання DDP Шумен (Болгарія) морським видом транспорту **(4 бали)**.

3. Розрахувати митну вартість партії товару у м. Шумен за меншою фактурною вартістю **(3 бали)**.

4. Розрахувати економічну ефективність операції, якщо усі витрати, понесені експортером для реалізації товару за кордоном включають собівартість виробництва килимів (553 грн./од.) та витрати на експорт при меншій фактурній вартості товару **(3 бали)**.

5. Розрахувати валютну ефективність операції **(3 бали)**.

6. Якщо покупець здійснить оплату не пізніше 180 календарних днів від дати митного оформлення продукції, що експортується, чи порушить ТОВ «КАРАТ» чинні валютні обмеження в Україні? Чому? **(3 бали)**. Результати представити у вигляді табл. 1 ДОДАТКУ В.

Додаток А

Таблиця А.1

Рахунок фінансових операцій Болгарії, млн. болг. лев

Стаття	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Прямі закордонні інвестиції	-229,9	-528,5	-357,7
Прямі інвестиції в приймаючу країну	2601,6	2232,9	2262,4
Злиття та поглинання	0,0	0,0	0,0
Цінні папери, що дають право на участь в капіталі	-92,9	-2835,0	-1256,9
Боргові цінні папери	-606,1	1100,6	1005,5
Фінансові деривативи	-127,7	-65,1	-233,4
Інші інвестиції	-3277,5	2548,9	-3949,3
Резервні активи	-310,3	-4226,5	1171,9
в т.ч. СДР	0,0	-0,2	-1,1

Таблиця А.2

Кредит рахунку поточних операцій та капітального рахунку Болгарії, млн. болг. лев

Стаття	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Товари	39633,6	40622,9	43559,2
Транспорт	2175,3	2227,0	2410,0
Туризм	5578,8	5704,3	5981,7
комунікаційні послуги	279,3	244,2	129,4
будівельні послуги	111,4	309,8	55,0
страхові послуги	196,5	218,4	237,4
фінансові послуги	109,1	82,2	108,7
Комп'ютерні та інформаційні послуги	734,9	920,0	1030,0
роялті та ліцензійні платежі	18,4	34,6	39,4
інші ділові послуги	1155,5	1237,2	1075,9
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	92,8	151,8	148,8
Державні послуги	19,4	8,7	9,6
Оплата праці	570,8	641,0	795,7

Завдання до заліку

Стаття	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Доходи від пайової участі в капіталі компаній	-46,7	29,1	21,8
Дивіденди та розподілений прибуток закордонних відділень	27,1	31,1	25,2
Реінвестовані доходи	-73,8	-2,0	-3,4
Доходи за борговими зобов'язаннями	18,1	18,6	18,4
Доходи від пайової участі у капіталі компаній	5,5	3,2	4,0
Доходи за борговими зобов'язаннями	496,6	548,2	669,3
Доходи від інших інвестицій	161,5	158,8	171,0
Поточні трансферти сектору державного управління	2671,0	3451,7	4106,4
Поточні трансферти сектору державного управління, ЄС	1386,0	1869,7	2578,2
Інші приватні поточні трансферти	1706,0	1865,2	1902,3
Грошові перекази працюючих за кордоном	1506,1	1564,8	1663,5
Інші приватні трансферти	199,9	300,5	238,8
Капітальні трансферти сектору державного управління	894,5	1233,4	1037,2
прощення боргу	0,0	0,0	0,0
інші капітальні трансферти сектору державного управління	894,5	1233,4	1037,2
в т.ч. капітальні трансферти сектору державного управління, ЄС	894,5	1233,4	1037,2
Інші капітальні трансферти	16,4	48,1	10,0
Придбання/реалізація нефінансових активів	187,9	161,3	106,4

Таблиця А.3

**Дебет рахунку поточних операцій
та капітального рахунку Болгарії, млн. болг. лев**

Стаття	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Товари	43850,6	47390,6	48311,8
Транспорт	1622,4	2072,8	2034,5
Туризм	1875,1	1986,6	2249,9
комунікаційні послуги	199,4	211,8	180,5

Бізнес-стратегії європейських компаній

будівельні послуги	108,2	227,0	347,0
страхові послуги	157,1	163,7	150,0
фінансові послуги	77,4	85,6	154,0
комп'ютерні та інформаційні послуги	261,4	266,1	236,3
роялті та ліцензійні платежі	191,6	281,1	290,9
інші ділові послуги	1323,9	1259,8	1065,2
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	125,7	146,0	91,1
Державні послуги	0,4	0,3	0,0
Оплата праці	24,3	32,1	19,8
Доходи від пайової участі в капіталі компаній	1919,0	1172,1	1702,3
Дивіденди та розподілений прибуток закордонних відділень	2258,7	1890,1	1500,0
Реінвестовані доходи	-339,7	-718,0	202,3
Доходи за борговими зобов'язаннями	1609,0	1692,1	1555,5
Доходи від пайової участі у капіталі компанії	0,0	0,0	0,0
Доходи за борговими зобов'язаннями	149,6	120,7	161,4
Доходи від інших інвестицій	1045,5	986,3	899,7
Поточні трансферти сектору державного управління	956,6	1060,5	1199,3
Поточні трансферти сектору державного управління, ЄС	834,1	914,8	954,4
Інші приватні поточні трансферти	125,6	217,3	148,5
Грошові перекази працюючих за кордоном	13,0	9,9	41,5
Інші приватні трансферти	112,6	207,3	107,0
Капітальні трансферти сектору державного управління	-13,6	220,0	0,0
прощення боргу	-13,6	0,0	0,0
інші капітальні трансферти сектору державного управління	0,0	220,0	0,0
в т.ч. капітальні трансферти сектору державного управління, ЄС	0,0	220,0	0,0
Інші капітальні трансферти	3,0	27,5	2,0
Придбання/реалізація нефінансових активів	124,5	116,8	237,0

Додаток Б

Таблиця Б.1

Параметри роздрібного ринку килимів і килимових виробів Болгарії у 2013-2014 рр., млн. болг. лев

№	Показники	Роки	
		2013	2014
1	Загальний обсяг роздрібного ринку килимів і килимових виробів	72,50	85,00
2	Товарооборот найбільших болгарських та зарубіжних компаній з продажу в Болгарії килимів і килимових виробів:	22,79	25,80
2.1	«DECOTEX AD», Болгарія	8,40	8,70
2.2	«Jeravna Kilims and Rugs», Болгарія	2,40	4,10
2.3	«Beijing Carpet Import & Export Co.», Китай	0,23	0,28
2.4	«GIZA Carpet» (BUKUCU TEKSTIL SAN. ve TIC.LTD.STI.), Туреччина	0,90	1,10
2.5	«OSTA Carpets NV», Бельгія	0,40	0,55
2.6	«Carpet Textile Ind. & Trd Co.», Туреччина	0,368	0,389
2.7	«RODOPSKI KILIM AD», Болгарія	6,20	6,40
2.8.	«DECORA OOD», Болгарія	3,10	2,90
2.9.	«Pamchal Textile Industries Co.», Іран	0,50	0,87
2.10	«Global Floor Furnishers Co.», Індія	0,29	0,50

Таблиця Б.2

Загальні показники концентрації роздрібного ринку килимів і килимових виробів Болгарії у 2013-2014 рр.

Показники	Роки		Темп приросту, %
	2013	2014	
2.1. Коефіцієнт концентрації CR (3)			
2.2. Коефіцієнт концентрації CR (5)			
2.3. Коефіцієнт концентрації CR (10)			
2.4. Індекс Херфін-даля-Хіршмана (HHI)			

Додаток В

Таблиця В.1

Витрати на постачання продукції

№ пор.	Витрати	Сума
	Подача вагонів під'їзним шляхом підприємства транспортом «Укрзалізниці»	1100 грн.
	Навантаження на території підприємства у вагони	550 грн.
	Транспортування товару залізницею до порту Іллічівськ	3200 грн.
	Транспортування товару залізницею до станції Шумен	56% вартості по Україні
	Розвантаження в порту Іллічівськ	500 грн.
	Портові видатки в Іллічівську	1000 грн.
	Навантаження на борт судна	530 грн.
	Укладення вантажу в трюми	1000 грн.
	Страхування (мінімальне покриття), % від вартості EXW	3 %
	Фрахт до порту Варна (Болгарія)	150 дол.
	Розвантаження вантажу в порту Варна (Болгарія)	30 дол.
	Портові видатки в порту Варна (Болгарія)	15 дол.
	Митне очищення у Болгарії, % від вартості EXW	2 %
	Завантаження на автотранспортні засоби в порту Варна	20 дол.
	Транспортно-експедиційні витрати територією Болгарії	50 дол.
	Розвантаження на складі покупця у м. Шумен	20 дол.

Таблиця В.2

Показник	Алгоритм розрахунків	Результат розрахунків
Фактурна вартість при постачанні залізницею		
Фактурна вартість при постачанні морським видом транспорту		
Митна вартість у країні імпорту		
Економічна ефективність експорту		
Валютна ефективність експорту		

Рекомендована література

Тема 1. Міжнародний бізнес як напрям діяльності компаній

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

2. Бугров О.В. Контракти «під ключ» і управління проектами / Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 16. – С. 5–10.

3. Гіл Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: навчальний посібник. – Київ: Основи, 2001. – 380 с.

4. Михайленко О.Г., Красніков Д.А. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». – Дн-ск: Видавництво «КИТ», 2014. – 128 с.

5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоенкономіка та глобальні стратегії українського бізнесу / антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

8. Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів В-27 економічного спрямування, аспірантів, викладачів. – Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 126 с.

Тема 2. Економічні суб'єкти міжнародного бізнесу та вибір ними зарубіжного ринку

1. Андросова Т.В., Кот О.В., Козуб В.О. Міжнародні організації: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 160 с.

2. Голіков А.П., Довгаль О.А. Міжнародні економічні відносини: підручник. – ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

3. Келару І. О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці / Іноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 52-56, с. 56.

4. Недбай В.В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. «Міжнародні відносини». – Миколаїв: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. – 237 с.

5. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., В. І. Терехов. Геоелекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу / антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

8. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Тема 3. Конкурентна боротьба на міжнародному ринку за стратегічні переваги

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С.69-78.

2. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції/ Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.

3. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.

4. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоелекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу / антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна

економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

7. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Тема 4. Організаційно-правові особливості міжнародного бізнесу в Європі

1. Артёмов І.В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України : монографія / І.В. Артёмов. – Ужгород : Ліра, 2009. – 520 с.

2. Вахович І.М. До питання обґрунтування сутності регіональної конвергенції сталого розвитку / Вахович І.М., Ропотан І.В. // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 50-54.

3. Возний М.І. Міжнародна електронна торгівля. Проблеми та перспективи розвитку в Україні [Текст] / М.І.Возний // Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 7. – С. 243–252.

4. Джалілов О.О. Економічна конвергенція як показник інтегрованості країн / О.О. Джалілов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 132-139.

5. Константинов В. Транснаціональні відносини // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. – К.: Парламентське видавництво, 2011. – С.720. ISBN 978-966-611-818-2

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоелекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

8. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

9. Стройко Т.В. Міжнародні організації: навчальний посібник/ Т. В. Стройко. – К.: Кондор Видавництво, 2016. – 249 с.

**Тема 5. Базові стратегії розвитку бізнесу
європейських компаній**

1. Вахович І.М. До питання обґрунтування сутності регіональної конвергенції сталого розвитку / Вахович І.М., Ропотан І.В. // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 50-54.

2. Голіков А.П., Довгаль О.А. Міжнародні економічні відносини: підручник. – ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

3. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці / Іноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 52-56, с. 56.

4. Недбай, В. В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. «Міжнародні відносини». – Миколаїв : Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. – 237 с.

5. Економічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://abc.informbureau.com/html/eiiaadaaiioess.html>

6. Одягайло Б.М. Стратегічні пріоритети інтеграції на європейських ринках / Б.М. Одягайло, В.І. Терехов // Вчені записки університету «КРОК», 2017. – № 45.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоeкономіка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

8. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

9. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

**Тема 6. Транскорпоративні структури
як особлива форма організації
європейського бізнесу**

1. Бугров О.В. Контракти «під ключ» і управління проектами / Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 16. – С. 5–10.

2. Бычкова А.Ю. Транснациональные корпорации: новый фактор мировой политики / А.Ю. Бычкова // Актуальные проблемы политологии. [Отв. ред.: д.ф.н., проф. В.Д. Зотов]. – М.: МАКС Пресс, 2005. – С. 123–125.

3. Голиков А.П., Довгаль О.А. Міжнародні економічні відносини: підручник. – ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

4. Данилюк Н.І. Особливості стратегічної поведінки корпорацій в глобальному середовищі / Н.І. Данилюк // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект: Сб. научн. трудов. Донецк: ДонНУ, 2001. – Часть II, С. 336–337.

5. Костючик Н.В. Моделі входження транснаціональних корпорацій на іноземні ринки: порівняльний аналіз / Н.В. Костючик // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 13 випуск. Черкаси ЧДТУ 2005. – С.117-119.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоелементіка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

8. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

9. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Тема 7. Міжнародне корпоративне співробітництво в стратегіях розвитку європейських бізнес-структур

1. Бичкова А.М., Безродна С.М. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://intkonf.org/bichkova-am-bezrodna-sm-spilni-pidприємства-yak-forma-zaluchennya-inozemnogo-kapitalu/>

2. Бура А.С., Гуменюк А.С., Танасієнко Н.П. Проблеми міжнародного трансферу технологій в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2, Т. 1. – С. 184-187.

3. Дмитренко А.В. Роль спільних підприємств з іноземними інвестиціями у розвитку економіки України / А.В. Дмитренко // Економічний форум. – 2011. – №3. – С. 148-157.

4. Кобзар А. Спільні підприємства у світовій та вітчизняній економіці: сутність, цілеутворення та сфери поширення // Матеріали міні-конференції «Бізнес-формати стратегічних партнерств підприємств» // Дисципліна «Стратегічні партнерства підприємств», магістерська програма «Стратегічний менеджмент» – К.: КНЕУ, 18 січня 2013 р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2013/02/1_kobzar-tezi.pdf

5. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>

6. Олександренко І. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу // Економічний аналіз. – 2008. – №2(18). – С.168-172.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоeкономіка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

8. Шаблиста Л.М. Підвищення ролі інтеграційних процесів у фінансуванні інвестиційних проектів в реальному секторі економіки // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/13909/1/15.pdf>

Тема 8. Фінансовий ринок у стратегіях європейських компаній

1. Богдан Т.П. Боргова політика держави в умовах глобальної нестабільності / Т.П. Богдан // Економіка України. – 2013. – № 2. – С. 4-17.

2. Зелінська О.М. Державне регулювання розвитку конкурентного середовища на основі вивчення зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / О.М. Зелінська // Збірник наукових праць ЛНТУ. – 2011. – № 8 (32). – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_etei/2011_8/11.pdf. (Серія «Економічна теорія та економічна історія»).

3. Иноземцев В. Восставшая из пепла: Европейская экономика в XX веке / В. Иноземцев // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 1. – С. 3–13.

4. Офіційний сайт Євростату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.epp.eurostat.ec.europa.eu.

5. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.worldbank.org.
6. Решота О. Становлення внутрішнього ринку Європейського Союзу: передумови та особливості [Електронний ресурс] / О. Решота // Демократичне врядування. – 2012. – № 9. – Режим доступу до журн.: <http://www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Reshota.pdf> (14.03.2013). – Назва з екрану.
7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.
8. Стратегія економічної та фінансової інтеграції ЄС [Електронний ресурс] // Інформаційний портал «Банки.ру»: [сайт]. – Режим доступу: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=4363377> (14.03.2013). – Загл. с екрана.
9. Kodres L. Fixing the system / L. Kodres, A. Narain // Finance & Development. – 2012. – Vol. 49, No1. 2. – P. 14-16.
10. Moussis N. Access to European Union: law, economics, policies / N. Moussis. – [19th updated edition]. – Belgium : European Study Service, 2011. – 555 p.
11. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

**Тема 9. Міжнародні валютні відносини
та валютне регулювання зовнішньоекономічної
діяльності в стратегіях європейських компаній**

1. Богдан Т.П. Боргова політика держави в умовах глобальної нестабільності / Т.П. Богдан // Економіка України. – 2013. – № 2. – С. 4-17.
2. Офіційний сайт Євростату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.epp.eurostat.ec.europa.eu.
3. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.worldbank.org.
4. Решота О. Становлення внутрішнього ринку Європейського Союзу: передумови та особливості [Електронний ресурс] / О. Решота // Демократичне врядування. – 2012. – № 9. – Режим доступу до журн.: <http://www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Reshota.pdf> (14.03.2013). – Назва з екрану.
5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Гоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий

аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

8. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Тема 10. Інноваційно орієнтовані стратегії європейських компаній у формуванні бізнес-середовища

1. Закон України 9 січня 2007 року № 537-V Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, N 12, ст.102) або <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=537-16>

2. Босак А. О. Технологія зовнішньоекономічних операцій і міжнародні інформаційні системи: Навч. посібник / А.О. Босак, О.Ю. Григор'єв, Р.Д. Бала – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 180 с.

3. Доклад секретариата ЮНКТАД, 25 мая июля 2013 года: Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.unctad.org>

4. Извекова І.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування: автореф. дис. на здобуття ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності) / І.М. Извекова: ДВНЗ «Національний гірничий університет». – Дніпропетровськ, 2013. – 20 с.

5. Одягайло Б.М. Національне та інтернаціональне в економічній системі України (спроба методологічного синтезу). Монографія./Б.М. Одягайло. – Кривий Ріг: ЧП «Залозний», 2009 – 183 с.

6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Офіційний сайт державної підтримки українського експорту // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua>

8. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу /антикризовий аспект/: навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 350 с.

9. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2017. – 312 с.

10. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Університет економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.

11. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Університет «КРОК»

Наукове видання

В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов

Бізнес-стратегії європейських компаній

Навчальний посібник

Текст подано в авторській редакції

Комп'ютерна верстка: *В. Гришаков*

Підписано до друку 29.03.2018 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура SchoolBook.

Ум. друк. арк.18,13. Обл.-вид. арк. 13,5. Наклад 300 прим.

Зам. № 197.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80
e-mail: polygrafia.krok@gmail.com