

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

# **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БІЗНЕС**

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для підготовки магістрів спеціальності  
8.03050301 «Міжнародна економіка»

видання 2-ге, перероблене та доповнене

Харків  
2015

УДК 339.9(042.4)  
ББК 65.5  
С 43

Авторський колектив:  
Н.Л. Савицька, В.О. Козуб, О.І. Печенка

Рецензенти:  
д-р екон. наук, проф. Тютюнникова С.В.  
канд. екон. наук, проф. Круглова О.А.

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки, протокол № 6 від «20» листопада 2015 року

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету, протокол № 4 від «25» листопада 2015 року

**Савицька Н. Л.**

С - 43 Європейський бізнес : конспект лекцій / Н. Л. Савицька, В. О. Козуб, О. І. Печенка – Х. : Видавництво «Форт», 2015. – 132 с.

Відповідно до робочої програми вибіркової дисципліни «Європейський бізнес» конспект лекцій включає теоретичний матеріал на допомогу вивченню дисципліни. Видання призначено для підготовки магістрів спеціальності «Міжнародна економіка»

УДК 339.9(042.4)  
ББК 65.5

© Савицька Н.Л., Козуб В.О.,  
Печенка О.І., 2015

© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2015

## ВСТУП

Сучасний економічний розвиток відкриває і нові можливості: глобалізація бізнесу і повсюдне поширення інформаційно-комунікаційних технологій істотно спрощує вихід компаній за межі їх національних юрисдикцій, дозволяє активно включатися в підприємницьку діяльність індивідуальним господарюючим суб'єктам, які можуть бути як приватними інвесторами, так і власниками некорпоративних форм організації бізнесу. Крім того, моделі партнерства в рамках міжнародних ділових операцій здатні допомогти в запозиченні передових зарубіжних технологій та управлінського досвіду, так само як і в залученні іноземного капіталу для реалізації бізнес-проектів на території України. Відповідно, ретельно зважений, осмислений підхід до форм і методів ведення міжнародного, особливо європейського бізнесу вітчизняними підприємцями міг би розширити можливості і фінансові результати діяльності українських компаній, яким є що запропонувати не тільки внутрішнім, але й зовнішнім споживачам.

**Мета** викладання дисципліни «Європейський бізнес» полягає у формуванні у студентів знань теоретичних основ ведення європейського бізнесу, сучасних норм та правил його здійснення, вмінь та навичок орієнтування у сучасному стані та тенденціях розвитку європейського бізнесу.

**Завдання** дисципліни – формування у студентів комплексного бачення про структуру та принципи функціонування європейського бізнесу; вивчення системи регулювання європейського бізнесу та моделей його взаємодії з державами Європи; вивчення особливостей функціонування європейського бізнесу в різних секторах економіки; вивчення особливостей використання електронної комерції в європейському бізнесі; надання знань про професійну культуру бізнесової діяльності в країнах Європи; надання знань у сфері аналізу перспектив та оцінки наслідків ведення європейського бізнесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні

**знати:**

- основи корпоративної культури, особливості міжкультурних комунікацій, основні професійні назви і терміни, пов'язані з дисципліною;

- основні джерела інформації про суб'єктів та середовище європейського бізнесу, суб'єктно-об'єктну структуру європейського бізнесу, нормативно-правову базу, що регламентує діяльність суб'єктів європейського бізнесу;

- систему регулювання європейським бізнесом, її структуру, теоретичні аспекти, закономірності і сучасні тенденції її розвитку;
- параметри системи відносин у зовнішньому і внутрішньому середовищі європейського бізнесу, чинники, що визначають розвиток європейського бізнесу;

**вміти:**

- вести конструктивну дискусію, аналізувати інформацію, аргументувати свою позицію;
- здійснювати пошук іноземних джерел інформації по заданій проблематиці з використанням ключових професійних назв і термінів іноземною мовою;
- здійснювати пошук інформації в різних джерелах інформації, збирати і обробляти первинну інформацію, необхідну для кількісного та якісного аналізу діяльності суб'єктів європейського бізнесу;
- здійснювати факторний аналіз напрямків діяльності суб'єктів європейського бізнесу, аналізувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування суб'єктів європейського бізнесу;
- систематизувати отримані в результаті кількісного та якісного аналізу результати і на їх основі давати прогностичні оцінки;
- проводити системний аналіз діяльності суб'єктів європейського бізнесу.

**Самостійна та індивідуальна робота студентів з дисципліни**

«Європейський бізнес» складається з:

- ознайомлення з основними поняттями тем;
- вивчення рекомендованих літературних джерел;
- огляду періодичної літератури з конкретних питань тем;
- складання структурно-логічної схеми тем, що вивчаються;
- підготовки опорного конспекту та схематичного зображення окремого матеріалу;
- складання порівняльних таблиць;
- відповідей на запропоновані тестові завдання;
- розгляд запропонованих кейсів за окремими темами курсу.

# **ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Змістовний модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ**

### **Тема 1. Загальна характеристика європейського бізнесу**

Інтернаціоналізація, як основний напрям розвитку сучасного підприємництва. Причини та виклики інтернаціоналізації. Загальна характеристика теоретичних основ міжнародної підприємницької діяльності. Чинники зовнішнього середовища та їх значення у прийнятті рішень в європейському бізнесі. Моделі європейського бізнесу.

Сутність і мотивація європейського бізнесу. Основні суб'єкти європейського бізнесу. Види європейського бізнесу. Умови розвитку та порівняльна характеристика форм європейського бізнесу.

### **Тема 2. Інституціональне забезпечення європейського бізнесу в різних секторах економіки**

Система міжнародних інститутів, що формують міжнародне правове середовище європейського бізнесу: Європейський Союз (ЄС). Законодавство та законодавчі акти країн ЄС.

Координація дій країн Європи в різних секторах економіки. Промислова та підприємницька політика ЄС. Принципи, форми єдиної сільськогосподарської (аграрної) політики ЄС. Проблеми співробітництва країн Європи в енергетиці, транспорті, рибальстві та інших сферах бізнесу. Особливості регулювання та засади європейської конкурентної політики. Система непрямого та прямого оподаткування в ЄС.

Інституціональне забезпечення науково-технологічної політики. Інноваційна політика ЄС на сучасному етапі його розвитку, нові пріоритети та загальні аспекти змін в інноваційній сфері.

Сутність та принципи Спільної торговельної політики ЄС. Етапи формування внутрішнього ринку та розробка відповідної політики. Митний союз як основа формування єдиної зовнішньоторговельної політики. Міжнародна торговельна політика ЄС. Особливості регулювання політики допомоги з розвитку.

### **Тема 3. Економіко-правові основи ведення європейського бізнесу**

Європейське право. Правові основи ведення європейського бізнесу. Регулювання діяльності великого бізнесу в ЄС. Способи і механізми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Європі.

Система європейських корпоративних норм. Європейська компанія, європейська приватна компанія. Європейська мережа підтримки підприємництва. Європейська мережа співробітництва бізнесу. Конфедерація європейського бізнесу.

## **Змістовний модуль 2 ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ**

### **Тема 4. Специфіка підприємництва у перспективних секторах європейської економіки**

Специфіка ведення європейського бізнесу в промисловості. Форми ведення сільськогосподарського (аграрного) бізнесу в країнах Європи. Специфіка європейського бізнесу в сфері торгівлі.

Страховий бізнес в Європі. Банківські ризики. Європейський ринок страхових послуг. Інтернаціоналізація страхового бізнесу.

### **Тема 5. Електронна комерція в європейському бізнесі**

Електронна комерція: сутність, переваги і недоліки. Основні моделі електронної комерції та особливості їх реалізації.

Ініціатива «Електронна Європа – інформаційне суспільство для всіх». Використання електронної комерції в різних сегментах економіки і європейського бізнесу: поточний стан і перспективи.

### **Тема 6. Культура європейського бізнесу**

Поняття ділової культури і значення крос-культурних відмінностей у європейському бізнесі. Професійна культура бізнесової діяльності. Етика в європейському бізнесі: рівні аналізу для підприємницьких рішень. Основні ознаки успішної ділової поведінки.

Особливості протоколу країн Європи, яких дотримуються ділові партнери у міжнародному спілкуванні. Основні традиції та особливості культури бізнесу країн Європи.

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ 3 ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовний модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ

### Тема 1. Загальна характеристика європейського бізнесу

- 1.1. Загальна характеристика теоретичних основ міжнародної підприємницької діяльності.
- 1.2. Сутність, основні суб'єкти та форми європейського бізнесу.
- 1.3. Умови розвитку та порівняльна характеристика форм європейського бізнесу.

#### 1.1. Загальна характеристика теоретичних основ міжнародної підприємницької діяльності

**Економічна сутність міжнародного бізнесу** має визначатися у площині його як явища і процесу міжнародних економічних відносин.

Як явище міжнародних економічних відносин міжнародний бізнес – це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на одержання вигод від трансграничного співробітництва.

Як процес міжнародний бізнес є проявом специфічного виду взаємодії суб'єктів, який характеризується певною структурою, технікою, умовами й правилами ведення, а також наслідками та результатами, що досягаються у процесі даного виду взаємодії і тільки через цей вид.

**Суб'єкти міжнародного бізнесу** – це реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній сфері міжнародної економічної діяльності. Головними ознаками суб'єкта міжнародного бізнесу є наявність у нього внутрішніх мотивів, цілеспрямованості, волі та здібностей діяти для досягнення власних стратегічних цілей. Згідно з такими критеріями визначення суб'єктами міжнародного бізнесу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації, інтеграційні (регіональні) угруповання та держави.

**Зовнішнє середовище підприємств (організацій)**, що діють на міжнародному рівні, характеризується підвищеною складністю. Остання обумовлена унікальною сукупністю чинників, які характеризують кожну країну. Економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні установи, політична стабільність, рівень технологічного розвитку в кожній країні різні. Зовнішнє оточення організації часто стає джерелом проблем для сучасних керівників. Підприємства (організації) подібні до біологічних організмів: вони змушені пристосовуватися до середовища, в якому перебувають, щоб вижити і зберегти ефективність. Керівник повинен сповідати дарвінізм у зовнішньому середовищі підприємства (організації), щоб у світі швидких змін, де виживають лише пристосовані, його організація не опинилася в числі зниклих (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 – Зовнішнє середовище підприємств, що діють на міжнародному рівні**



Зовнішні фактори належать до двох основних груп: середовища прямого впливу і середовища непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає складові, що безпосередньо впливають на економічні операції підприємства (організації) і відчують на собі їх прямий вплив. До цих складових належать: постачальники, трудові ресурси, закони, установи державного регулювання, споживачі та конкуренти. Середовище непрямого впливу – група факторів, які можуть і не справляти прямого негайного впливу на економічні операції підприємства, проте позначаються на них (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 – Фактори, що формують зовнішнє середовище підприємства**

Коли підприємство (організація) започатковує свою діяльність поза межами національного (внутрішнього) ринку, воно повинно визначити, наскільки нове середовище відрізняється від звичного середовища країни в якій воно знаходиться, і вирішити, як адаптувати менеджмент до нових умов.

Аналіз факторів міжнародного середовища являє собою дуже складне, але необхідне завдання. Щоб пристосуватися до роботи в міжнародному середовищі, керівники підприємств (організацій) повинні навчитися розуміти його основні складові: економіку, законодавство і державне регулювання, політичну ситуацію, культуру. Розглянемо економічні фактори. До числа найбільш важливих економічних факторів, що можуть впливати на міжнародний бізнес, належать: рівень заробітної плати, транспортні витрати, обмінний курс, інфляція, банківські ставки, ВНП, оподаткування і загальний рівень економічного розвитку. До найвпливовіших характеристик міжнародного економічного середовища належать чисельність населення, рівень його письменності, фахова підготовка, якість і кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології, особливості конкурентної боротьби. Закони і державне регулювання в країні, де здійснюється будь-які види бізнесу, можуть різко відрізнятись. Підприємства, що функціонують на міжнародних ринках, повинні дотримуватися безлічі законів і регулюючих актів у галузі оподаткування, патентування, трудових відносин, стандартизації готової продукції, ціноутворення, звітності.

Політична ситуація. Зовнішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень. Так, наприклад, соціальна напруженість може порушити процес виробництва або обмежити збут, якщо заворушення спрямовані проти підприємства, що знаходиться в іноземному володінні. Політичні дії проти уряду, зміна режиму, революції, яскраво виражений націоналізм – усе це відбивається на бізнесі. Наприклад, перемога ліберальної партії в Канаді в 1980 році призвела до відмови від програм підтримки бізнесу на користь програм, спрямованих на вилучення з канадської економіки частини капіталовкладень американських фірм. Політичні фактори необхідно оцінювати до початку економічних операцій за кордоном, постійно тримаючи їх у полі зору, контролюючи рівень ризику і використовуючи відповідні методи його зниження.

Культура. Під культурою розуміють пануючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і переважаючих настанов, які поділяються усіма членами суспільства. Кожне суспільство має свою культуру, вплив якої в значній мірі позначається на бізнесі. Дослідження показали, що саме проблеми людини, обумовлені роботою в іншому культурному середовищі, зазвичай стають причиною невдач. Ступінь, у якому менеджерам необхідні знання про культури інших країн, залежить від ролі, яку вони відіграють при виконанні управлінських обов'язків. З одного боку, деякі підприємства

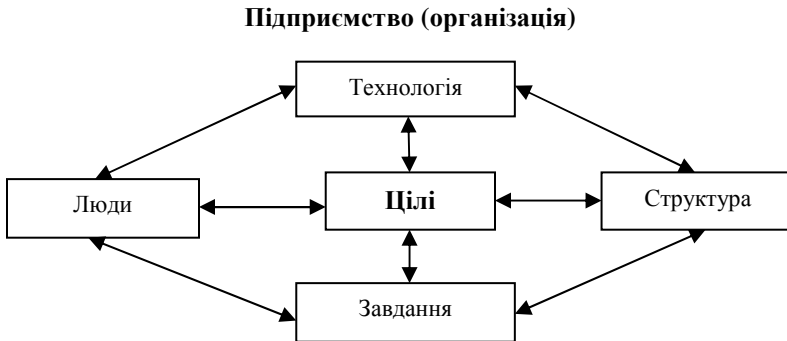
(організації) пропонують свої послуги винятково співтовариствам своєї країни, не беручи участі в міжнародній діяльності. Інші експортують продукцію в обмежених масштабах. У цьому випадку потреба в інформації про культурні відмінності зростає. Глобальні підприємства (компанії) цілеспрямовано здійснюють економічні операції в багатьох країнах світу, створюють дочірні компанії або спільні підприємства із закордонними партнерами. Вони мають бути добре обізнані з національними культурними відмінностями (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1 – Національні культурні відмінності підприємств**

<b>Характер фірми</b>	<b>Рідна культура</b>	<b>Іноземна культура</b>
Національне підприємство, що не має інтересів за кордоном	високі	-
Національне підприємство, що займається зовнішньоторгівельною діяльністю	високі	високі
Транснаціональна корпорація, що спеціалізується на франчайзингу в торгівлі ліцензіями	високі	помірні
Транснаціональна корпорація, що має виробничі / сервісні підрозділи за кордоном	високі	високі
Глобальна корпорація	високі	високі

Таким чином, вплив іноземної культури залежить від глибини взаємодії підприємства з міжнародним середовищем. Зовнішнє середовище, у якому оперує підприємство при виході на міжнародний ринок, має особливе значення для опрацювання стратегії організації. Питання методики аналізу зовнішнього середовища відіграють першочергову роль. Прийоми і методи аналізу, за допомогою яких вивчається міжнародне зовнішнє середовище, залишаються такими ж, що і при вивченні міжкрайового зовнішнього середовища. Водночас вони істотно доповнюються і модифікуються до особливостей міжнародного бізнесу. Підприємства, які працюють у міжнародному середовищі, повинні, по-перше, проводити попередній аналіз зовнішнього середовища і, по-друге, орієнтувати результати цього аналізу на прийняття стратегічних рішень. Ці два моменти дозволять сформулювати обґрунтовані уявлення про глибину і широту відповідних моделей.

Щодо **факторів внутрішнього середовища** підприємства, то цілі, завдання, структура, технологія не несуть значних відмінностей від національної моделі, але що стосується основного складового елемента, тобто людей, відразу ж стикаємося із значними відмінностями в їх поведінці, потребах, сприйнятті, очікуваннях і, найголовніше, у цінностях (рис. 1.3.).



**Рис. 1.3 – Фактори, що формують внутрішнє середовище підприємства**

Основна причина відмінностей полягає в особливостях національно-культурних факторів. Так, наприклад, найважливішим елементом західної культури взагалі і менеджменту зокрема, є раціональне використання робочого часу. Представники ж східної культури ставляться до часу як до безкінечного ресурсу. З більш серйозними проблемами стикається міжнародний менеджмент у сфері комунікацій, де все - від особливостей мовних бар'єрів до ритуалів і невербального спілкування - несе відбиток специфіки тієї або іншої культури. Але саме особливості комунікацій багато в чому впливають на прийняття рішень у новому національно-культурному середовищі. Те, що в одній культурі буде моделлю раціонального прийняття рішень, в іншій вважатиметься просто нерозумною поведінкою.

Першим природним бар'єром для ефективної комунікації є мова. Вирішення цієї проблеми полягає в знанні основної мови міжнародних комунікацій - англійської. Значно гірше виглядає ділове спілкування через перекладача, що, на жаль, характерно для багатьох українських підприємств. І, безумовно, необхідною умовою ефективної комунікації

є знання мови країни здійснення бізнесу. Однією з проблем комунікації є також і невербальне спілкування (мова постави, жестів, інтонація і тембр голосу). Люди, як правило, сприймають носіїв іншої культури через призму своєї власної. Прагнення зробити ділову бесіду максимально приємною для партнерів, наповнивши її тонкими компліментами, буде природним для бізнесменів із Близького Сходу, але американцями розцінюється як прикра втрата часу. Тому необхідною якістю професійно підготовленого міжнародного менеджера є врахування нюансів сприйняття інформації через призму іншої культури. На ефективність комунікацій у значній мірі впливають стереотипи поведінки закордонних партнерів, вибір місця і часу проведення ділових переговорів, етика поведінки, етноцентризм. Професійно підготовлений менеджер, який працює в міжнародному середовищі, повинен добре знати місцеву культуру, що захистить його від можливих грубих помилок у сфері комунікації. Це, за твердженням М. Мескона, забезпечує 60-80% ефективності діяльності підприємства.

Значно менший вплив національно-культурні відмінності справляють на функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію і контроль. Як відомо, функція стратегічного планування являє собою сукупність дій і рішень, розроблених керівництвом, що ведуть до опрацювання специфічних стратегій для досягнення поставлених цілей. У межах процесу стратегічного планування здійснюються такі види діяльності, як:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- усвідомлення організаційних стратегій.

Процес стратегічного планування включає такі етапи, як формулювання місії і цілей, оцінку й аналіз зовнішнього середовища, управлінське обстеження сильних і слабких сторін (аналіз внутрішнього середовища), аналіз стратегічних альтернатив, вибір, реалізацію й оцінку стратегії підприємства. Декілька основних тез, що належать до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що найбільш важливо, прийняті вищим керівництвом. По-перше, стратегія формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. По-друге, стратегічний план має розроблятися з точки зору всього підприємства, а не конкретного індивіда. По-третє, стратегічний план повинен обґрунтовуватися серйозними дослідженнями і фактичними даними. По-четверте, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки

залишатися цілісними протягом тривалого часу, але і бути достатньо гнучкими.

Існує стійка позитивна кореляція між стратегічним плануванням і успіхом підприємства. Коли підприємство здійснює бізнес на міжнародних ринках, функція планування набуває додаткового ступеня складності. Керівництво повинно не тільки проводити аналіз можливостей і небезпек усередині своєї країни, але й робити аналогічний аналіз справ кожної з країн, де передбачається вести бізнес. Фактори, що підлягають аналізу, залежать від загальної стратегії підприємства. Попит на продукцію і стратегії конкурентів є основними факторами для спрямування міжнародної діяльності, пов'язаної з вітчизняним виробництвом і її закордонним збутом. Якщо підприємство розташоване за кордоном, фактори зовнішнього середовища можуть включати рівень кваліфікації працівників, рівень їх заробітної плати, ставлення уряду до іноземної власності, закони про працю й оподаткування, доступ до сировини і матеріалів, а також витрати на транспортування готової продукції до її кінцевого споживача.

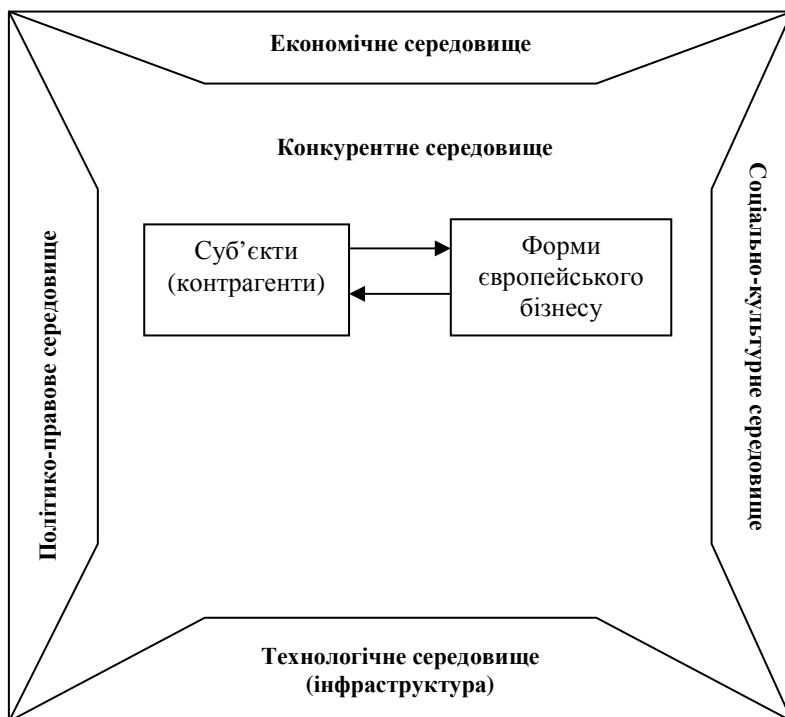
Під глобальним підходом розуміють рух до більш стандартизованої продукції і зосередження на її маркетингу. Рішення щодо розміщення підприємств, джерел постачання і фінансування, а також про проникнення на ринок можуть визначатися контрзаходами, націленими на протидію «глобальним» конкурентам. Наявні прибутки в одній частині світу іноді використовуються для субсидування проникнення на інші ринки. Можна започаткувати і пошуки можливостей участі в спільних підприємствах для одержання доступу до «ноу-хау» і новітніх технологій.

## **1.2. Сутність, основні суб'єкти та види європейського бізнесу**

**Європейський бізнес** ґрунтується на можливості отримання вигод від переваг міждержавних ділових операцій.

**Найважливішою особливістю європейського бізнесу** є його економічне, законодавче й політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інституцій, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер. Складність європейського бізнесу як процесу зумовлюється передусім тим, що

реалізація конкурентних переваг навіть найвищого рингу в міжнародному середовищі здійснюється не за принципами та постулатами класичних теорій міжнародної торгівлі, а на основі більш складної стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Колізія інтересів та цілей окремих підприємств у міжнародному економічному обміні доповнюється також колізією загальнодержавних інтересів, пов'язаних із забезпеченням суверенітету й економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Дія цих чинників викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і здатна навіть перетворювати останній у предмет протистояння між країнами. Отже, сутністю європейського бізнесу є підприємництво, що здійснюється у міжнародній сфері (рис. 1.4).



**Рис. 1.4 – Суб'єкти (контрагенти), форми і середовище європейського бізнесу**

Європейський бізнес має суттєві особливості у порівнянні з національним. **Основні риси європейського бізнесу:**

1. Отримання прибутку в європейському бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Європейський бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку «національний бізнес – мультинаціональний бізнес» включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої НДДКР, виробництво і дистрибуція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування цієї фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер європейського бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Внаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається використанням глобалізації.

7. Європейський бізнес – це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.



9. Інформація – головний стратегічний ресурс, а адаптація – головна стратегічна зброя європейського бізнесу.

10. Принципова відмінність європейського бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, європейський бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

**Європейський бізнес** – діяльність, яка включає операції між контрагентами двох або більше країн Європи.

**Контрагент (суб'єкт європейського бізнесу)** – іноземний партнер по бізнесу. Основні суб'єкти європейського бізнесу:

- фізичні особи;
- фірми;
- спілки підприємців;
- представники держав;
- міжнародні організації;
- міжнародні компанії.

1. Фізичні особи – це особи, наділені правоздатністю та дієздатністю, які виступають переважно як комерсанти або приватні підприємці.

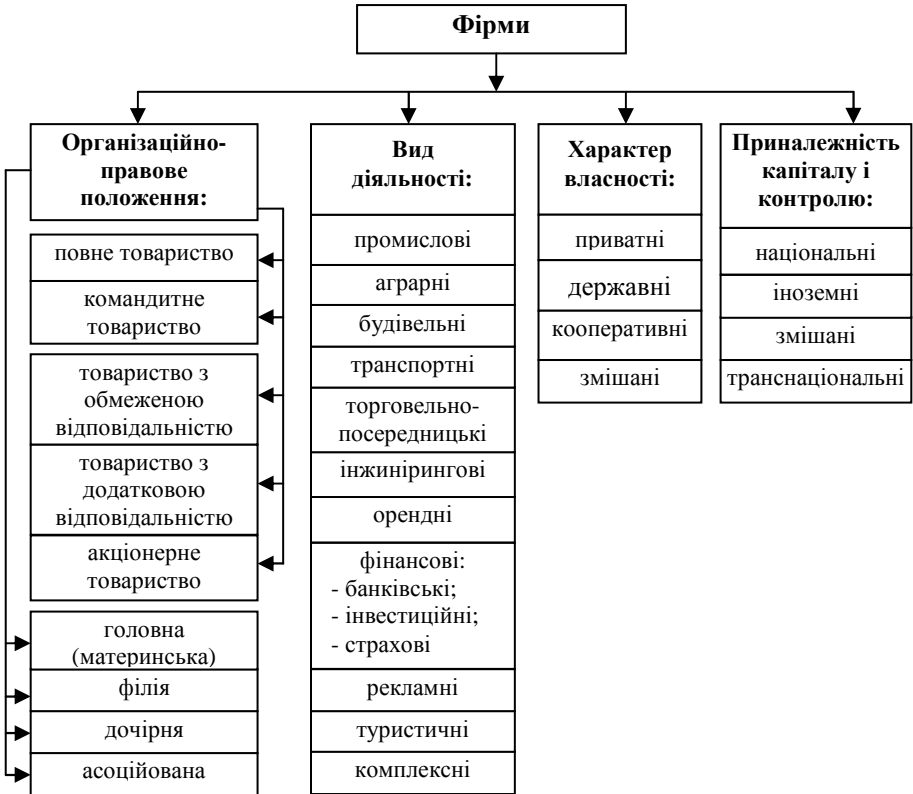
2. Фірми – це об'єднання, наділені відокремленим майном, які діють від свого імені, мають права та обов'язки і виступають стороною господарських відносин (це закріплено в установчих документах юридичної особи, підсилено власною печаткою та відображено на банківському рахунку). Виділяють наступні види фірм (рис. 1.5).

3. Спілки підприємців діють не з метою отримання прибутку, а для захисту інтересів підприємців, які входять до їх групи, у державних органах та сприяння приватним підприємцям у поширенні експорту. Спілки підприємців утворюють у вигляді асоціацій, федерацій та ради.

4. Держава – як суб'єкт міжнародного бізнесу – це суверене утворення, яке володіє верховною владою на своїй території та незалежністю по відношенню до інших держав. Держава реалізує як пряму участь у МЄВ (через міждержавні стосунки, державні підприємства, державні органи), так і побічну (формування умов для здійснення МЄВ всіма іншими учасниками). Враховуючи суверенність, як основну ознаку держави, вона має можливість

найбільш повно реалізувати принципи міжнародної економічної взаємодії.

5. Міжнародні організації – формування та об’єднання, які приймають участь у МЕВ залежно від цілей, завдань та напрямів їхньої діяльності.



**Рис. 1.5 – Систематизація фірм у європейському бізнесі**

6. Специфічними суб’єктами МЕВ є міжнародні компанії:

- Транснаціональні корпорації (національні за капіталом та управлінням, міжнародні за сферами діяльності). Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою утворення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму

змішаних підприємств з переважно національною участю. За структурним критерієм ТНК – це фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролюється штаб-квартирою, яка розміщується в одній країні. Саме тому розрізняють американські, англійські та інші ТНК). За критерієм результативності фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи. Характерним для транснаціональних корпорацій є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Згідно з критерієм поведінки фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Оскільки транснаціональна корпорація діє більш ніж в одній країні, то її керівництво має розглядати весь світ як сферу своїх потенційних інтересів.

- Багатонаціональні корпорації (міжнародні за капіталом, управлінням та сферами діяльності), які використовує міжнародний підхід у пошуку закордонних ринків збуту, розміщення виробничих потужностей тощо. Організація, форми, структурні особливості БНК можуть бути різними, проте можна виокремити такі основні принципи, які лежать в їх основі і виділяють їх з-поміж інших форм міжнародного бізнесу, а саме: корпоративна цілісність, заснована на принципах акціонерної участі; орієнтація на досягнення єдиних для компанії стратегічних цілей і вирішення загальних стратегічних завдань; наявність однієї управлінської вертикалі (з різним ступенем жорсткості) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку чи групи взаємопов'язаних компаній; безстроковий характер існування БНК;

- міжнародні спільні підприємства (підприємства, які об'єднують різнонаціональних партнерів в інвестуванні, управлінні підприємством, розподілі прибутків та ризиків).

Типи європейського бізнесу:

- приватний, який здійснюють фізичні особи та приватні юридичні особи;

- державний, який здійснюють держави та їхні представники.

Мотивація європейського бізнесу: розширення продаж; придбання нових джерел ресурсів; диверсифікація.

Цілі європейського бізнесу:

- отримання доходу (прибутку), його стабілізація або збільшення;

- реалізація довгострокових інтересів.

на реалізацію цілей європейського бізнесу впливають наступні фактори:

1) загальні: географічні; історичні; політичні; економічні; правові; соціальні; культурні;

2) конкретні: швидкість зміни параметрів продукції; розмір виробництва; кількість покупців; обсяг купівлі продукції; однорідність покупців; рівень конкуренції; транспортні витрати.

Функціональні засоби досягнення цілей європейського бізнесу:

1) оптимізація процесу міжнародного виробництва;

2) здійснення маркетингових операцій;

3) фінансові операції (розрахункові, кредитні, страхові та ін.);

4) бухгалтерський облік і контроль у міжнародній господарській діяльності;

5) здійснення ефективної кадрової політики.

При оцінці середовища розвитку європейського бізнесу враховується також:

- середовище безпосереднього впливу;
- середовище непрямого впливу;
- фінансове середовище.

Кожна форма міжнародних економічних відносин відображена в міжнародному бізнесі, і виходячи з них можна говорити про такі види європейського бізнесу, кожен з яких, має свої підвиди: промисловий; торговельний; фінансовий; аграрний; транспортно-комунікаційний; інші.

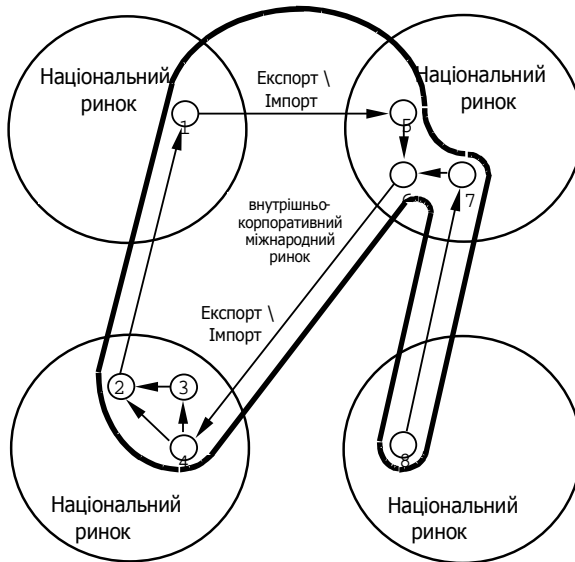
### **1.3. Умови розвитку та порівняльна характеристика форм європейського бізнесу**

Розвиток **форм європейського бізнесу** обумовлений дією багатьох факторів:

- потенціал і міжнародний досвід фірми;
- характер і ступінь складності виробництва;
- рівень новизни та конкурентоспроможності продукції (технології);
- місткість внутрішнього та зовнішнього ринків;
- середовище країни, яка приймає, тощо.

Важливе значення мають також загальносередовищні, зокрема, правові аспекти, рівень ризику тощо.

Як відомо, інтернаціоналізація на мікрорівні розвивається двома шляхами – екстернальним та інтернальним (рис. 1.6.).



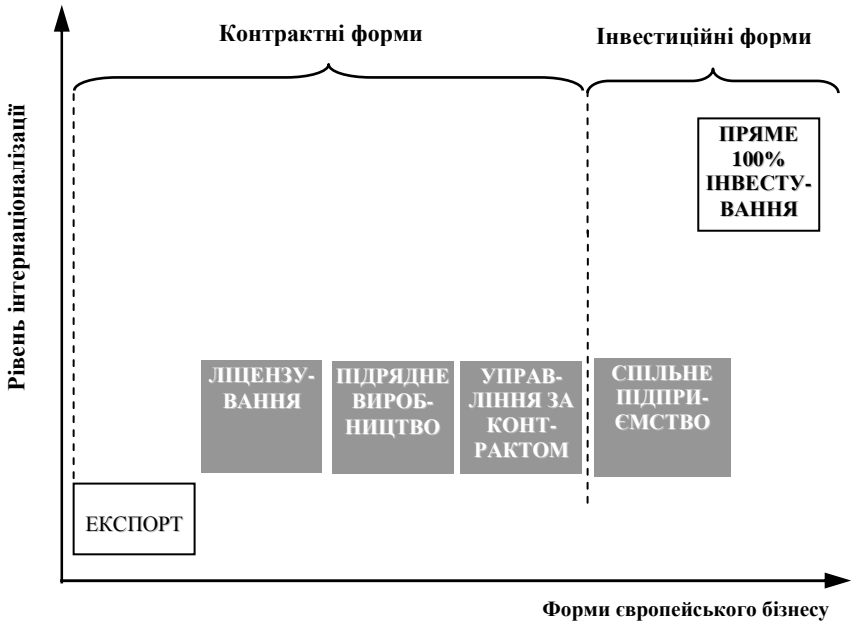
1 - Материнська компанія  
 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 - автономні суб'єкти бізнесу

### Рис. 1.6 – Графічна інтерпретація екстерналізації та інтерналізації

Екстернальний шлях характеризується розширенням міжнародної діяльності фірми за рахунок використання конкурентних переваг своїх партнерів на зарубіжних ринках; це динамізує міжнародну торгівлю товарами та послугами в традиційній структурі відповідних національних ринків. Коли такі економічні зв'язки стають стабільними, то говорять про виникнення міжнародних регіональних факторних ринків і ринків товарів і послуг. Основою інтерналізації є організація фірмою власних закордонних філій чи дочірніх компаній і (або) набуття нею контролю над вже діючими зарубіжними фірмами. Так формуються специфічні внутрішньокорпоративні міжнародні ринки, і це якісно змінює світову макроекономічну структуру.

На мікрорівні інтернаціоналізація – це процес залучення фірми до міжнародних операцій. Звісно, це відноситься і до екстернального і до інтернального шляхів розвитку цього процесу. Він реалізується різними формами виходу на зарубіжні ринки в рамках тих чи інших

форм європейського бізнесу (рис. 1.7, табл. 1.2).



**Рис. 1.7 – Контрактні та інвестиційні форми європейського бізнесу**

- 1) експорт та імпорт товарів і послуг;
- 2) контрактні коопераційні угоди: ліцензування; франчайзинг;
- 3) господарська діяльність за кордоном: банківські операції; оренда; прокат; страхування; НДДКР; підрядне виробництво; управління за контрактом (менеджмент);

4) спільне підприємство;

5) пряме 100% інвестування (створення за кордоном власної виробничої філії).

Форми 1, 2, 3 відносяться до контрактних форм, форми 4, 5 – до інвестиційних.

Форми 2, 3, 4 відносяться до спільного підприємництва.

**Таблиця 1.2 – Основні форми виходу на зарубіжні ринки**

<b>Форма виходу</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Експорт	- збереження контролю; - підтримка виробництва в країні	- вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами; - чутливість щодо коливань валютних курсів
Контрактні коопераційні угоди - ліцензування - франчайзинг	- невисока потреба в інвестиціях	- мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	- мінімальність ризику; - потреба в менших затратах, ніж у разі створення власної виробничої філії	- необхідність високодеталізованої контрактної роботи; - складність управління
Створення за кордоном власної виробничої філії	- забезпечення повного контролю; - локалізуванню виробництва	- необхідність значних інвестицій; - можлива непопулярність з політичної точки зору

Франчайзинг – взаємовигідна угода, яку укладають на основі контрактів типу «Франчайз», тобто велика родинна фірма, що надає право дрібній приватній фірмі протягом певного часу у спеціально відведеному місці організувати власну справу. Це допомагає підприємцю-початківцю правильно вибрати місце, проект, скажімо, магазину, устаткування для нього, отримати позику тощо і торгувати під маркою «родинної» фірми. За ці послуги дрібний підприємець при укладенні угоди сплачує вступний внесок (від 25 до 100 тисяч доларів) і відраховує певний процент (від 3% до 12%) з обороту на користь «родинної» фірми, у якій він зобов'язується закуповувати необхідні для нього товари і устаткування.

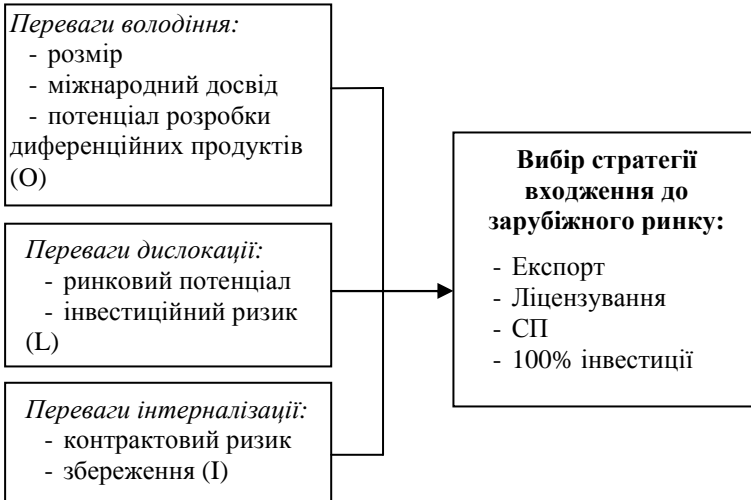
Спільне підприємництво – це діяльність, заснована на співробітництві з підприємцями, підприємствами і організаціями країни-партнера та їхньому спільному розподілі доходів та ризиків від здійснення цієї діяльності.

Щодо можливостей реалізації тієї або іншої форми виходу на зарубіжні ринки, то ця можливість залежить від ряду факторів, які, зокрема, представлені в моделі Дж. Данінга (рис. 1.8).

Звичайно, інтерналізація фірми реалізується поетапно. Як правило, вирізняють такі його три основні етапи:

- 1) початковий;

- 2) локальної ринкової експансії,
- 3) транснаціональний.



**Рис. 1.8 – Модель OLI Дж. Данінга**

Для кожного з етапів характерними є не лише специфіка задач, а й специфіка орієнтації вищого менеджменту.

При етноцентричній орієнтації (E) фірми її зарубіжні операції розглядаються нею як такі, що підпорядковані її діяльності на внутрішньому ринку. Поліцентрична орієнтація (P) ~ це врахування особливостей бізнесового середовища різних країн. Регіоцентризму (R) притаманне зосередження на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків. Геоцентризм або глобалізм (G) - це співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розроблення стандартів і процедур, які б відповідали і загальним, і локальним завданням фірми (табл. 1.3).

Слід розуміти, що ТНК, маючи відповідну специфіку, все ж не можуть при своєму розвитку не керуватися в першу чергу екстернальними і інтернальними чинниками, що впливають на форми виходу на зарубіжні ринки. Аналіз цих чинників і розуміння їх можливого впливу, являється основою синтезу відповідних програм і стратегії розвитку. У зв'язку з певною універсальністю цих чинників, далі приводиться їх відповідна дезагрегація: пов'язана з різними



формами виходу на зарубіжні ринки. Розуміння цієї залежності важливе як для усвідомлення шляхів розвитку ТНК в тій чи іншій країні, так і для практичної діяльності фірм іншого класу.

**Таблиця 1.3 – Особливості етапів інтернаціоналізації фірми**

Завдання і орієнтації	Етапи		
	Початковий	Локальної ринкової експансії	Транснаціональний
Завдання менеджменту	Вибір зарубіжних ринків і форм виходу на них	Підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках	Глобальна раціоналізація і забезпечення синергізму
Оцінка значущості міжнародної діяльності	Важливе доповнення до діяльності на внутрішньому ринку	Щонайменше дорівнює за значущістю діяльності на внутрішньому ринку	Стратегічна умова успіху і розвитку
Орієнтація вищого менеджменту (модель EPRG)	E->R	P->R	R->G

Розвиток ТНК пов'язаний з виникненням досить серйозних проблем, зокрема у взаємовідносинах з суверенними державами.. В першу чергу це стосується внутрішньокорпоративної торгівлі і маніпуляції в ціноутворенні. Період після другої світової війни був періодом зрослого впливу ТНК на економіку усього світу, але ріст торгових взаємин між відділеннями однієї корпорації привів до появи «внутрішньокорпоративної» торгівлі. У торгівлі природними ресурсами така особливість була характерна для ТНК ще з 1914 року, але в сфері торгівлі проміжними продуктами й у сфері надання послуг такий феномен став відомий в останні десятиліття. До 1960 року одна третина всього товарообігу у світі була внутрішньокорпоративною торгівлею, цей показник залишається таким і в наші дні. Але абсолютні показники значно виросли з того часу, більш 80 % усіх міжнародних виплат за використання технологій зроблені на основі внутрішньокорпоративної торгівлі.

Проблеми, що виникають через внутрішньокорпоративну торгівлю стосуються можливостей ТНК доставати максимальний

прибуток, уникаючи ринкових механізмів регулювання і державних законів, що стосуються ціноутворення: цей механізм відомий як «перенос цін». Це широко розповсюджений механізм, коли ТНК диктує своїм філіям у різних країнах, яку встановлювати ціну за доставку товару, послуги, технології, і ця ціна відрізняється від цін інших фірм. Використовуючи даний механізм, ТНК одержують велику вигоду. Знижуючи ціни в країнах, де високі податки, і підвищуючи ціни в країнах з низькими податками, ТНК знижують свої загальні витрати на податкові відрахування, тим самим підвищуючи свій прибуток. Використовуючи свою балансову систему, ТНК може регулювати ціни своїх філій і, тим самим, перемішати капітал по усьому світі, уникаючи податків.

У країнах, де уряди не мають можливості контролювати подібну діяльність корпорацій, вони змушені знижувати податки, щоб залучити інвестиції, чи домогтися того, щоб корпорація залишалася на ринку країни. Податкові відрахування в бюджет, таким чином втрачаються. У країнах, де уряд контролює цінову політику корпорацій, установлюючи визначений ліміт на ціни, (ціни не повинні перевищувати визначений відсоток від вартості імпортованих чи товарів від собівартості товару), у таких країнах корпорації підвищують ціни на імпортовані товари, тим самим, підвищуючи ціни і на свої товари. Крім того, ТНК часто завищують ціни на імпортовані товари і занижують на експортовані, щоб уникнути реінвестування отриманого прибутку, як того вимагає закон, отже, бюджет держав, у яких діє ТНК, може втрачати значні суми.

Але поряд з тим, що ТНК можуть негативно вплинути на розвиток економіки тієї чи іншої країни, слід мати на увазі і значний позитивний ефект, який може виникнути завдяки діяльності ТНК. Про це свідчить розвиток нових індустріальних країн, зокрема таких як Південна Корея, Тайвань і ін. ТНК не тільки сприяють розвитку, а й безпосередньо розвивають промисловість ряду країн. Цей процес супроводжується наданням доступу до фінансових ресурсів ТНК, до нових технологій, якими вони володіють. Через ТНК з'являється можливість просування національної продукції країн, що розвиваються на зовнішній ринок. Важливе значення має підготовка національних кадрів з допомогою ТНК. Звичайно, ТНК роблять все це не керуючись якимись гуманними намірами, а необхідністю розвитку виробництва в тій чи іншій країні для власної вигоди, яка при ефективній державній політиці і відповідного рівня розвитку національної еліти, може бути вигідною і державі, що розвивається.

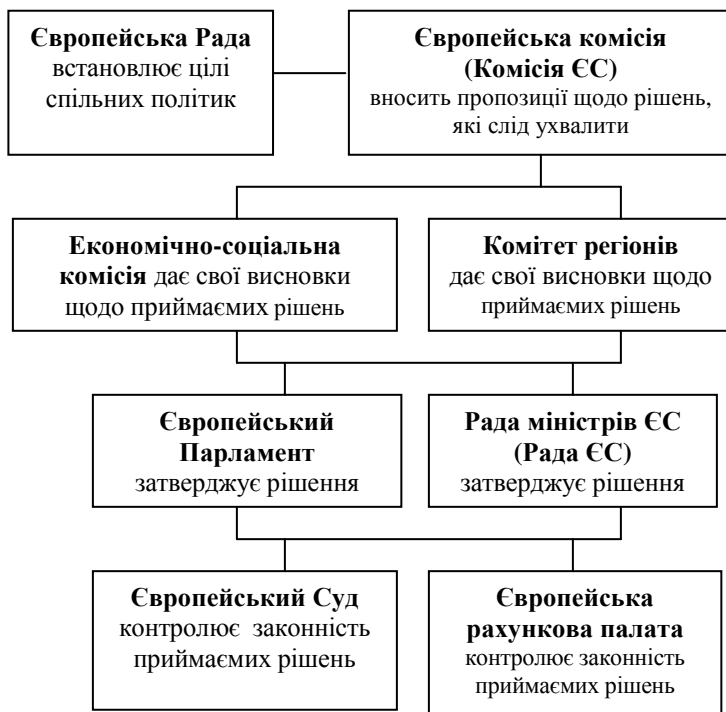
## **Тема 2. Інституціональне забезпечення європейського бізнесу в різних секторах економіки**

2.1. Система міжнародних інститутів, що формують міжнародне правове середовище європейського бізнесу.

2.2. Координація дій країн Європи в різних секторах економіки.

### **2.1. Система міжнародних інститутів, що формують міжнародне правове середовище європейського бізнесу**

Для виконання завдань, що зафіксовані в Договорах про заснування Європейських Співтовариств, була створена ціла низка європейських інститутів. Відповідно до встановлених цілей структура ЄС має такий вигляд (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 – Інституціональна структура ЄС**

Основними дійовими особами європейської інтеграції є головні органи Спільноти, які в договорах зветься «інституціями» та «консультативними органами». Розглянемо їх в тому порядку, в якому вони беруть участь у процесі ухвалення рішень у Союзі: Європейська Рада, що встановлює цілі спільних політик; Європейська Комісія, яка вносить пропозиції щодо рішень, які слід ухвалити; Економічно-соціальний комітет та Комітет регіонів, котрі дають свої висновки щодо зазначених рішень; Європейський Парламент та Рада міністрів, що затверджують рішення; Суд та Рахункова палата, які контролюють законність цих рішень.

**Європейська Рада** не була передбачена в Римських Договорах редакції 1957 р., вона виникла лише в 1974 р., після Паризької конференції голів держав і урядів країн-членів, як головний політичний орган та складається з глав держав ЄС та президента Європейської Комісії. Європейська Рада є «архітектором» європейської конструкції та надає Союзові необхідного імпульсу для розвитку, визначає для нього загальні політичні настанови та розв'язує найважливіші проблеми структурного характеру. Оскільки Європейська Рада є місцем, де можуть укладатися комплексні домовленості, вона часто діє як апеляційний орган стосовно політично й економічно важливих справ, розв'язання яких гальмується на міністерському рівні. Ця інституція започаткувала колективну відповідальність лідерів європейської дипломатії стосовно основних європейських і світових проблем.

**Європейська Комісія** (до 1993 р. – Комісія Європейських Співтовариств) – виконавчий орган ЄС. Має в своєму складі 20 членів, яких обирають терміном на п'ять років за згодою урядів держав-членів, але повністю незалежні від них в своїй діяльності, і які не можуть протягом цього періоду обіймати ніяких інших посад. Роль Комісії полягає в забезпеченні виконання міжнародних договорів, які регулюють заснування та розвиток Європейського Союзу (раніше Європейських Співтовариств). З цієї метою Комісія висуває необхідні законодавчі ініціативи, які потім приймають форму постанов і директив, і після цього контролює їх запровадження у життя. Всі спільні політики, всі законодавчі акти та всі програми Спільноти законодавчі органи ухвалили за ініціативи Комісії у формі пояснювальних звернень чи законодавчих пропозицій.

Комісія є охоронцем договорів та правового доробку Спільноти (*acquis communautaire*): одним з її головних завдань є забезпечення належного застосування державами-членами положень договорів та вторинного законодавства. Для цього їй надані права наглядача, які вона

застосовує за власною ініціативою чи у відповідь на запит від уряду чи скаргу від окремих осіб.

Комісія також відіграє адміністративну роль, зокрема саме Комісія імплементує рішення законодавчих органів (Ради та Парламенту) й управляє бюджетом Спільноти та різними фондами Спільноти, як-то: позиками ЄСВС, Європейським фондом керівництва сільським господарством та гарантій, Європейським фондом регіонального розвитку, Європейським соціальним фондом, Європейським фондом розвитку, програмами з наукового та технічного розвитку. Комісія відіграє представницьку функцію, тобто забезпечує представництво Європейського Союзу в третіх країнах і багатьох міжнародних організаціях.

**Економічний і соціальний комітет (ЕСК)** (Брюссель) є консультативним органом в структурі ЄС та офіційним органом, який дозволяє інституціям Спільноти оцінювати та враховувати в концепцію тієї чи іншої спільної політики інтереси різних економічних і соціальних груп. Його склад формується на пропозицію урядів держав-членів (Італія, Німеччина, Сполучене Королівство та Франція – по 24 члени; Іспанія та Польща – по 21; Австрія, Бельгія, Греція, Нідерланди, Португалія, Угорщина, Чехія та Швеція – по 12; Данія, Ірландія, Литва, Словаччина та Фінляндія – по 9; Естонія, Латвія та Словенія – по 7; Кіпр та Люксембург – по 6; Мальта – 5). Ухвалює його Рада після консультацій з Комісією. 317 його членів мають забезпечувати широке представництво різних економічних і соціальних категорій; вони добровільно поділені на три групи: група роботодавців (відома як «Група I»), яка складається з представників промисловості, банків і фінансових інституцій, федерацій транспортних операторів тощо; група робітників (відома як «Група II»), яка переважно складається з представників профспілкових організацій, та група різних інтересів (відома як «Група III»), куди входять представники сільського господарства, ремісництва, малого і середнього бізнесу, асоціацій споживачів та організацій, що представляють інші інтереси (як, наприклад, організації з питань сім'ї або довкілля). Комітет надає велику допомогу Комісії і Раді Міністрів під час підготовки законів ЄС, показуючи інтереси різних соціальних груп.

**Комітет регіонів** був створений відповідно до Маастрихтського договору та складається з представників регіональних і місцевих органів (ст. 263 ДЕС). 317 членів Комітету та стільки ж дублерів (національні квоти такі ж, як і в Економічно-соціальному Комітеті) на чотирирічний термін Рада призначає одноставним рішенням. Він розташований в Брюсселі і надає можливість місцевим органам влади країн-членів

підключитися до законодавчого процесу в межах ЄС. Комітет надає консультації з питань, що торкаються інтересів регіонів. Із комітетом регіонів мають консультиватися Рада чи Комісія в питаннях, які стосуються настанов щодо працевлаштування, законодавства й соціальних справ, довкілля, освіти, професійного навчання, культури, охорони здоров'я, європейських мереж і структурних фондів, транскордонної співпраці та інших питань. Отже, комітет регіонів залучає регіональні й місцеві органи влади в процес ухвалення рішень та обстоює їхні інтереси щодо всіх спільних політик, які мають до них яке-небудь відношення.

**Європейський Парламент** (Парламент ЄС) є його єдиною інституцією, яка має повну демократичну легітимність, тобто складається з депутатів, яких обирають шляхом прямих і загальних виборів. Кількість членів Європейського Парламенту постійно зростала через поступове розширення Спільноти/Союзу. Після розширення 2004р. кількість місць збільшено до 732, і вони розподілені так: 99 місць у Німеччині; по 78 – в Італії, Сполученого Королівства та Франції; 54 – в Іспанії та Польщі; 27 – у Нідерландів; по 24 – у Бельгії, Греції, Португалії, Угорщини й Чехії; 19 – у Швеції; 18 – в Австрії; по 14 – у Данії, Словаччини та Фінляндії; по 13 – в Ірландії та Литви; 9 – у Латвії; 7 – у Словенії; по 6 – у Кіпру, Естонії та Люксембургу; 5 – у Мальти. У зв'язку зі вступом Болгарії і Румунії до Спільноти у 2007 р. кількість місць у Європарламенті знову збільшено.

Основне завдання Європарламенту – контроль за діяльністю Комісії, ухвалення або внесення поправок до бюджету ЄС і законодавства. Ніццький договір зміцнив роль Парламенту за кількома напрямками, розширено сферу застосування процедури спільного ухвалювання рішень. Нині Парламент виконує чотири функції: законодавчу, політичну, наглядову та бюджетну.

Перше завдання Європейського Парламенту, згідно з договорами, що їх заснували вихідні Спільноти, тобто консультивання (коли Парламент дає свої висновки на пропозиції Комісії), було доповнене Єдиним актом 1987 р., який запровадив процедуру співпраці з Радою в багатьох рішеннях Спільноти. Законодавчу функцію Парламенту було істотно посилено Амстердамським договором, зокрема Європарламент може братиме участь у законодавчому процесі Спільноти, використовуючи власні повноваження (спільне ухвалення рішень та співпраця), має право давати чи не давати свою згоду щодо укладання певних міжнародних угод, щодо вступу нових членів, щодо структурних фондів та Фонду гуртування, а також долучатися до ухвалення рішень у визначенні, імплементації й моніторингу зовнішньої політики

Спільноти. Політична функція Парламенту також дуже важлива, оскільки він представляє 375 мільйонів громадян і є головним європейським форумом. Парламент закликає інших головних учасників, тобто Комісію й Раду, розвивати або змінювати наявні спільні політики чи ініціювати нові. Наглядову функцію Парламент здійснює передусім стосовно Комісії. Згідно з положеннями договорів, Комісія має звітувати Європейському Парламентові, захищати свої позиції перед парламентськими комісіями і на пленарних засіданнях, а також щорічно подавати до нього «Загальний звіт про діяльність Європейського Союзу». Кандидатуру Голови Комісії, а також склад Комісії в цілому має схвалити Парламент. Європейський Парламент призначає омбудсмана, уповноваженого розглядати скарги від усіх громадян Союзу, фізичних чи юридичних осіб, які мешкають у державі-члені чи ведуть у ній свої справи, які стосуються поганого управління з боку інституцій чи органів Спільноти, за винятком Суду та Суду першої інстанції (якщо вони діють у рамках своїх повноважень)

Стосовно бюджетної функції, Парламент дає свою згоду щодо всіх важливих рішень, які стосуються витрат, що їх має нести бюджет Спільноти.

**Рада міністрів ЄС** (Рада Європейського Союзу) – орган прийняття рішень, який складається з міністрів держав-членів і зазвичай зветься Радою міністрів або просто Радою. В його межах члени національних урядів проводять переговори, обговорюють законодавчі акти ЄС і приймають або відхиляють їх шляхом голосування. Власноруч (у кількох питаннях) чи спільно з Європейським Парламентом (нині ця практика поширюється на дедалі більшу кількість сфер) Європейська Рада ухвалює акти вторинного законодавства, спираючись на пропозиції Комісії.

Термін «Рада» є доволі абстрактним, оскільки фактично існує 16 спеціалізованих рад: рада з загальних питань, сільського господарства, економіки й фінансів, соціальної й трудової політики тощо. До складу кожної спеціалізованої ради входять відповідні профільні міністри, і вона має власний розклад нарад. Окремі ради проводять щомісячні наради, як, наприклад, спеціалізовані ради із загальних питань, зовнішньої політики та сільського господарства тощо. Інші ради збираються на зустрічі три чи чотири рази на рік, зокрема такі, як ради з економіки й фінансів, соціальної політики, з питань транспорту та з питань бюджету. Решта рад збираються на спільні наради в робочому порядку. Це стосується рад із промисловості, енергетики, регіонального розвитку та рибальства. В окремих випадках дві або три ради проводять спільні наради. Хоча пропозиції Комісії обговорюють у перебігу

спеціалізованих рад, погоджені всіма державами-членами рішення можуть ухвалювати без обговорення («пункт А» порядку денного) в рамках будь-якої спеціалізованої ради. Це зазвичай застосовується в раді із загальних питань, що до неї входять міністри закордонних справ держав-членів. Останні є головними представниками держав-членів у Раді. Головування в Раді змінюється щопівроку за принципом абетки. Отже, власне Раду та її засідання очолює міністр закордонних справ країни, що головує в ЄС. Перевагою ротаційного принципу головування є надання можливості кожній країні якнайефективніше реалізувати спільні політики на основі пропозицій Комісії, у такий спосіб стимулюючи конкуренцію серед держав-членів у досягненні цілей європейської інтеграції. Ефективність головування фактично визначається кількістю започаткованих у цей час спільних політик.

**Європейський Суд** (Суд Європейських Спільнот (ЄСП) засідає в Люксембурзі. Кількість суддів відповідає кількості країн-членів Європейського Союзу, ця кількість має бути непарною (наразі п'ятнадцять суддів); окрім того, до Суду входять дев'ять генеральних адвокатів, функціями яких є ґрунтовне дослідження окремих питань і публічне представлення Судові неупереджених висновків. Як суддів, так і адвокатів призначають на шестирічний термін за взаємної згоди держав-членів.

Головним завданням Європейського Суду є гарантування дотримання права в тлумаченні та застосуванні положень договорів, правових актів і відповідних рішень Ради, Парламенту або Комісії ЄС. Європейський суд врегулює розбіжності між країнами-членами ЄС; між країнами-членами і безпосередньо ЄС; між інститутами ЄС; між ЄС і фізичними або юридичними особами, включаючи співробітників його органів. Євросуд надає висновки по міжнародним домовленостям і попереднім слуханням справ, які йому передають національні суди. Однак на останні його юрисдикція не розповсюджується. З підписанням Римських Договорів був введений примат права ЄС над національним правом країн-членів. Це означає, зокрема, що на всіх територіях, де використовується право ЄС, Європейський суд є судовим органом вищої інстанції. Звичайно, під юрисдикцію Європейського суду не підпадають галузі, які не охоплюють Римські Договори, наприклад, кримінальне законодавство.

До компетенції Суду першої інстанції (СПІ) Європейських Спільнот належить розгляд всіх заяв, поданих юридичними та фізичними особами, а також справи у сфері сільського господарства, рибальства, європейських структурних фондів (регіональних, соціальних), транспорту та державної допомоги підприємствам. Рішення



Суду першої інстанції можуть бути оскаржені відповідно до положень європейського права в Європейському Суді (ст. 225 ДЄС).

Діючи як верховний суд Спільнот, Європейський Суд не лише подає всеохоплююче тлумачення права Спільнот, він також гарантує, що всі держави-члени ЄС і їхні громадяни його дотримуються. Окрім поширеної тенденції тлумачення державами-членами права Спільнот у своїх інтересах, право Спільноти є новим типом права і, як правило, ще не добре відомим. Національні судді діють як судді першої інстанції правил і поведінки, що стосуються права Спільноти. Вони мають звертатися до Європейського Суду із запитом надати попередні висновки щодо тлумачення чи оцінювання тих чи інших положень законодавства Спільноти. Застосовуючи механізм попередніх висновків, Європейський Суд відіграє роль юридичної ради, рішення якої є обов'язковими для виконання зацікавленими сторонами. Національні суди часто вдаються до таких запитів надання попередніх висновків, що їй заохочує їхню співпрацю з Європейським Судом.

Суперечки, що підпадають під необмежену юрисдикцію Суду, складаються, зокрема, зі справ, пов'язаних із недотриманням норм права Спільноти чи з тлумачення правил конкуренції, що їх передбачає Спільнота. Суд також розглядає справи, які піддають сумніву громадську відповідальність Спільноти через шкоду, завдану однією з інституцій або її персоналом під час виконання їхніх обов'язків.

Другий бюджетний договір передбачає заснування **Європейської рахункової палати** як органу, що здійснює зовнішній нагляд за виконанням бюджету Спільноти. Кількість її членів визначається кількістю держав-членів Спільноти, їх призначають одностайним рішенням Ради ЄС після консультацій з Європейським Парламентом. Європейська рахункова палата наглядає за рахунками всіх адміністративних витрат і прибутків Спільноти й усіх створених Спільнотою органів, таких як Європейський центр професійного навчання та Європейський фонд у справах поліпшення умов життя та праці. Палата перевіряє законність отриманих прибутків і витрат, а також стежить за фінансовим менеджментом бюджету Спільноти, особливо з боку Комісії. Європейська рахункова палата може також призначити перевірку з особливих питань і представити рішення на прохання будь-якої європейської інституції. Палата також уповноважена здійснювати розслідування щодо діяльності держави-члена, яку вона провадить від імені Європейського Союзу, зокрема щодо стягнення митних зборів або управління асигнуваннями Європейського фонду керівництва сільським господарством і гарантій.

**Європейський інвестиційний банк** був заснований у 1958 р. та розташований у Люксембурзі. Головною функцією Європейського інвестиційного банку є мобілізація коштів на ринках позикового капіталу для фінансування інвестиційних проєктів, які сприяють розвитку ЄС. Банк також уповноважений надавати кредити третім країнам, якщо їх проєкти торкаються інтересів ЄС, наприклад, будівництво шосе, портів, залізниць. Кредити третім країнам також можуть надаватися як частина допомоги для забезпечення економічного розвитку.

**Європейський валютний інститут** заснований у 1994 р. та розташований у Франкфурті. Він займався підготовкою умов для введення єдиної грошової одиниці – євро. Інститут відповідав за координацію грошової політики країн-членів ЄС та за підготовку фінальної стадії переходу до Економічного і Валютного Союзу. В 1998р. Європейський валютний інститут був перетворений на незалежний Європейський Центральний банк.

**Лісабонський договір вносить істотні зміни до Договору про ЄС щодо інституційної структури Союзу**, яка у результаті укріплює гарантії представництва інтересів національних держав в інститутах ЄС. До системи інститутів ЄС належить Європейський парламент, Європейська Рада, Рада ЄС, Європейська Комісія, Суд Європейського союзу, Європейський центральний банк і Європейська рахункова палата. Тим самим Договір не передбачає розмежування органів ЄС на «інституційні механізми» та «інші інститути і консультативні органи», на відміну від проєкту Конституції ЄС.

Європейський парламент, згідно зі ст. 9а, «здійснює законодавчі функції і функції, пов'язані з бюджетом ЄС, спільно з Радою». Парламент за суттю розширює законодавчі повноваження, оскільки його значення як законодавчого органу публічної влади прирівнюється до значення Ради ЄС, він також отримує однаковий статус з Радою ЄС щодо питань бюджету. Крім того, Європарламенту доручається обрання голови Європейської Комісії. З моменту вступу Лісабонського договору до юридичної сили зміниться система розподілу місць в Європейському Парламенті – кількість членів обмежиться 750 плюс головою Парламенту, з 2014 р. місця розподілятимуться згідно з принципом пропорційності, що «знижується»: мінімум 6 представників від держави, максимум – 96.

Європейська рада, яка складається з глав держав або урядів держав-членів, Президента ЄС і голови Європейської комісії, буде відокремлена від Ради і стане повноцінним інститутом ЄС, хоча і втратить законодавчі повноваження. Центральною фігурою

Європейської Ради стане Президент, який обирається на 2,5 року і займається адміністративними аспектами діяльності ЄС і питаннями координації, а в реальності здійснює керівництво загальноєвропейською політикою. Водночас Рада залишиться платформою для зустрічей національних міністрів.

Законодавчий процес, що передбачає дебати і голосування, проводитиметься публічно і буде транслюватися. Зміни стосуються нової системи голосування, заснованої на принципі кваліфікованої більшості з цілого ряду питань.

Слід відзначити, однак, що глави держав або урядів не ухвалюють правових актів, які були б офіційно обов'язковими для держав-членів. Дискусії, що точаться між ними, приводять до оприлюднення декларацій, які містять настанови та загальні директиви для майбутніх дій Спільноти, що мають незаперечну політичну значущість, але не мають значущості юридичної. Вони надають спільним політикам необхідного для подальшого розвитку політичного імпульсу; однак самі спільні політики формуються подальшими положеннями, ухваленими згідно з визначеними в Договорах процедурами. Цілковито іншою є ситуація у сфері спільної зовнішньої й безпекової політики, в якій Європейська Рада, крім встановлення спільних стратегій, може ухвалювати рішення щодо спільних дій чи позицій, які є політично, хоча й не юридично, зобов'язальними для держав-членів.

## **2.2. Координація дій країн Європи в різних секторах економіки**

**СПІЛЬНІ ПОЛІТИКИ ЄС** – це спільні дії країн-членів, що реалізуються для досягнення цілей ЄС, у межах компетенцій та під егідою ЄС (має керівну роль). Вони спрямовані на вирішення загальних суспільно-політичних та соціально-економічних проблем у конкретних сферах життя. Спільні політики розробляються інститутами ЄС, які затверджують їх цілі, завдання, заходи та механізми їх реалізації у відповідних програмних документах. Реалізація спільних політик базується на системі європейського права, законодавстві ЄС та принципах європейської інтеграції. Їх перелік відповідає специфіці інституційних форм міжнародної інтеграції (митний союз, спільний ринок, економічний і валютний союз), а також принципам демократії та захисту прав людини.

На основі створення митного союзу реалізується політика щодо формування та розвитку єдиного внутрішнього ринку ЄС та регулювання торгівлі із третіми країнами (у тому числі спільна митна

політика). Створення спільного ринку включає проведення політики у сфері вільного руху товарів і послуг (у тому числі спільної політики у щодо стандартизації і сертифікації, політики щодо захисту інтелектуальної власності, політики щодо побудови ринку банківських і фінансових послуг), у сфері розвитку ринку праці та вільного руху працівників, у сфері вільного руху капіталів. Утворення економічного та валютного союзу передбачає проведення єдиної монетарної політики та уніфікацію економічної політики, зокрема забезпечення бюджетної дисципліни та фінансової солідарності.

Спільні політики щодо громадян включають:

- 1) забезпечення прав громадян та їх захист;
- 2) проведення інформаційної, аудіовізуальної та культурної політики;
- 3) проведення спільної політики щодо захисту прав споживачів.

Регулювання економіки базується на проведенні горизонтальних політик та політик у різних секторах економіки (секторальні). Горизонтальні спільні політики — це такі політики, цілі, завдання і заходи яких розповсюджуються на всі сфери чи сектори європейської економіки. До таких політик належать:

- 1) політика регіонального розвитку (регіональна політика);
- 2) політика соціального розвитку (соціальна політика);
- 3) податкова політика;
- 4) політика щодо конкуренції;
- 5) політика у сфері довкілля (екологічна політика).

Політики у різних секторах економіки – це такі політики, цілі, завдання і заходи яких стосуються певних сфер чи секторів економіки. До таких політик належать:

- 1) промислова і підприємницька політика;
- 2) політика у сфері досліджень і технологій (інноваційна);
- 3) енергетична політика;
- 4) транспортна політика;
- 5) сільськогосподарські політика;
- 6) політика щодо рибальства.

Усі горизонтальні та секторальні політики мають міжнародний аспект, тому їх заходи підтримуються зовнішніми політиками ЄС.

До зовнішніх політик ЄС відносяться: 1) торговельна політика (на основі митного союзу); 2) політика допомоги з розвитку; 3) політика щодо розвитку зовнішніх відносин, у тому числі Європейська політика сусідства.

Реалізація спільних політик пов'язана з формуванням у ЄС економічного, інформаційного, науково-дослідного, політичного

просторів, а також з використанням концепції та створенням трансєвропейських мереж (зокрема це стосується транспортної, енергетичної, аудіовізуальної та ін. політик).

Усі спільні політики є взаємопов'язаними. Окремі їх цілі, завдання і заходи інтегруються у конкретних напрямках загальної соціально-економічної політики, що передбачає використання спеціальних інституційних механізмів (програм, проектів, мереж тощо). У відповідності з Лісабонською стратегією спільні політик ЄС мають бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності європейської економіки (головним чином за рахунок стимулювання інновацій), забезпечення зайнятості і сталого розвитку.

**Промислова та підприємницька політика ЄС (EU INDUSTRIAL AND ENTERPRISE POLICY)** – одна з секторальних політик ЄС, яка реалізується на основі інститутів ЄС та у межах його компетенції, включає стимулювання розвитку промисловості і підприємництва у контексті підвищення конкурентоспроможності; європейської економіки. У деяких випадках терміни «промислова політика» (industrial policy) та «політика щодо підприємств» (enterprise policy) відокремлюються. У широкому сенсі під промисловою політикою розуміється політика в області розвитку промислового сектора, його структурної, організаційної і технологічної модернізації з метою забезпечення сталого розвитку економіки. У вузькому сенсі промислова політика — це комплекс взаємозв'язаних напрямів і заходів прямого і непрямого регулювання, які забезпечують сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності промисловості, а також вирішення специфічних проблем її окремих галузей. Промислова політика тісно пов'язана з розвитком підприємництва, тому виникає єдина сфера спільних дій країн ЄС.

Промислова політика безпосередньо виступає однією зі складових соціально-економічної політики ЄС. Її розробка і реалізація заснована на урахуванні закономірностей розвитку економіки ЄС, а основним об'єктом є промисловий сектор ЄС, який об'єднує промислові сектори всіх країн-членів. Промислова і підприємницька політика ЄС покликана сприяти досягненню цілей Спільноти, тому ЄС у межах своїх прерогатив координує, регулює і доповнює таку політику на рівні окремих країн-членів.

Напрями і завдання промислової та підприємницької політики ЄС визначено у Договорі про заснування Європейської Спільноти і Договорі про Європейський Союз, а також в інших стратегічних документах, зокрема у Лісабонській стратегії. Відповідно до Лісабонської стратегії ЄС та країни-члени повинні гарантувати умови,

необхідні для забезпечення конкурентоспроможності промислового сектору. Їх дії мають бути націлені на: прискорення адаптації промисловості до структурних змін;

заохочення зовнішнього середовища, сприятливого до ініціативи, по відношенню до розвитку обов'язків по ЄС у цілому, особливо що стосується підприємств малого і середнього бізнесу; заохочення зовнішнього середовища, сприятливого до співробітництва між підприємствами; більш повне використання індустріального потенціалу інноваційної політики, досліджень і технологічного розвитку.

Розробкою стратегічних завдань промислової та підприємницької політики ЄС займаються основні інститути ЄС. У складі Європейської Комісії діє спеціалізований підрозділ — Генеральний Директорат з підприємництва і промисловості, а також консультативні органи: Група з питань реалізації Лісабонської стратегії; Рада з питань конкурентоспроможності; Європейська Рада з питань промисловості; Рада міністрів промисловості, Європейська рада хімічної промисловості тощо. Також задіяні агентства ЄС та громадські організації.

Зміст промислової та підприємницької політики ЄС пов'язаний з інституційними формами інтеграції (митний союз, спільний ринок, економічний і валютний союз), становлення яких впливало на методи підтримки промисловості. Сучасна промислова та підприємницька політика ЄС тісно пов'язана зі спільними політиками в інших сферах, інтегрує їх окремі заходи, які торкаються певних проблем розвитку промисловості та підприємництва. Особливий вплив на промислову політику здійснює політика у сфері конкуренції, яка заперечує державну підтримку промисловості, що порушує умови конкуренції. Відтак сучасна промислова політика ЄС використовує насамперед непрямі заходи горизонтального характеру. Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності (у контексті стимулювання конкуренції) і забезпечення сталого розвитку промисловості на основі інновацій. Особлива увага приділяється підвищенню енергоефективності, зміні структури споживання енергоресурсів, впровадженню екологічно чистих технологій і скороченню шкідливих викидів у атмосферу тощо. Таким чином, головні заходи підтримки промисловості реалізуються в рамках науково-технічної (інноваційної), енергетичної, екологічної політики, політики у сфері стандартизації і сертифікації. Структурні перетворення промислового сектору у ЄС забезпечуються на рівні регіонів, що зумовлює зв'язок з регіональною політикою ЄС. Стимулювання розвитку промисловості

передбачено у контексті соціальної політики, де вирішуються проблеми створення робочих місць.

В окремих випадках у межах промислової політики ЄС використовуються секторальні заходи. Вони стосуються насамперед стратегічно важливих підприємств та галузей промисловості, які мають специфічні проблеми і структурні труднощі. Найбільш вагомі секторальні заходи розробляються на рівні ЄС чи, принаймні, реалізуються при координаційній підтримці Спільноти, оскільки можуть порушити умови конкуренції на внутрішньому ринку. Такі заходи є досить різними, тому що покликані покращити ситуацію у різних галузях, але важливою тенденцією у цій сфері є переважне використання непрямих методів. На сучасному етапі у ЄС секторальні заходи здійснюються стосовно: сталеливарної промисловості; суднобудівної промисловості; текстильної та швацької промисловості; інформаційна індустрія; сектору телекомунікацій; хімічної промисловості (регламент REACH «Реєстрація, оцінка, дозвіл і обмеження хімічних речовин»). Досить часто секторальні заходи є продовження горизонтальних заходів, які адаптовані до специфіки конкретного сектору.

Для сучасної промислової політики ЄС характерна відсутність жорстких галузевих пріоритетів унаслідок диверсифікованої структури бізнесу і промислового сектора. Тому велика увага приділяється політиці щодо підприємництва, яка спрямована на формування сприятливого і справедливого правового середовища для розвитку бізнесу. Пріоритетним напрямом цієї політики є підтримка малого і середнього бізнесу.

Правове середовище бізнесу у ЄС формується на основі усунення протиріч та розбіжностей між національними системами законодавства щодо компаній, полегшення транскордонного заснування підприємств та інвестування (на базі основоположних домовленостей ЄС). Ці процеси координує Спеціальна комісія з питань спрощення ділового законодавства (BEST). Для удосконалення правового режиму діяльності компаній країн ЄС було впроваджено статуси «Європейська компанія» та «Європейська приватна компанія», створено спеціальну юридичну форму співробітництва – Європейське групування економічних інтересів, підписано Європейську хартію малих підприємств. Для сприяння розвитку співробітництва малих і середніх підприємств на рівні ЄС створено низку спеціальних організацій та мереж, зокрема: Європартнерство, Євроінфоцентри, Європейська мережа співробітництва бізнесу, Європейська мережа підтримки підприємництва тощо. Реалізується декілька програм

фінансової підтримки малих і середніх підприємств, наприклад, програми Європейського інвестиційного банку та програма «Eurostars».

**Спільна сільськогосподарська політика ЄС (ССП), (COMMON AGRICULTURAL POLICY OF EUROPEAN UNION (CAP)** – у широкому розумінні – це напрям спільної політики ЄС, спрямований на:

- покращення правового регулювання відносин в аграрній сфері; вдосконалення адміністративних відносин між відповідними інститутами та суб'єктами господарювання в сільському господарстві;

- прийняття економічно доцільних та ефективних регуляторних актів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності сільського господарства ЄС та розвитку сільської місцевості;

- сприяння подальшій лібералізації сільського господарства ЄС у відповідності з вимогами СОТ.

У вузькому розумінні – це система субсидій, які виплачуються фермерам ЄС, що дозволяє гарантувати виробництво достатньої кількості сільськогосподарської продукції та забезпечити справедливий рівень життя громадян, які зайняті в аграрній сфері ЄС.

Завдання ССП:

1) стимулювання внутрішньоевропейської спеціалізації й поділу праці в аграрній сфері з урахуванням того, що Північ-Південь Європи в значній мірі мають взаємодоповнюючі типи сільськогосподарського виробництва;

2) реалізація бюджетної підтримки галузі;

3) розвиток інфраструктури села як фізичного, так і інтелектуального характеру. До першої відносяться дороги, електрифікація й телефонізація, комунікаційні служби, матеріальні вкладення в систему освіти. До другої -сільськогосподарська наука, сільськогосподарська освіта, поширення знань, система охорони здоров'я тощо;

4) вирішення екологічних проблем Сільська місцевість виступає не тільки як сфера розміщення сільського господарства й інших видів діяльності, але і як найважливіша частина природного ландшафту, основна частина земельних ресурсів, що вимагає істотних змін технології сільськогосподарського виробництва, забезпечення його природоохоронного характеру;

5) планування господарської діяльності агропромислового комплексу ЄС.

Цілі та завдання ССП ЄС суттєво змінюватися в процесі розвитку об'єднання. Спочатку головною метою було стимулювання



сільськогосподарського виробництва та забезпечення населення необхідною кількістю сільськогосподарської продукції. Значне перевиробництво, що було зафіксоване в 80-х роках, та зростання роздрібних цін скоригувало напрями ССП в бік здешевлення регулятивних заходів й обмеження обсягів сільськогосподарського виробництва. Сучасна ССП націлена на підвищення конкурентоспроможності сектору та якості продукції, забезпечення паритету доходів сільського й міського населення, зменшення обсягів підтримки експорту. Істотно зростає значення і екологічних факторів сільськогосподарського виробництва й сільських районів. Криза 2008-2009 рр. висунула нові завдання щодо забезпечення сталості сільськогосподарського виробництва в умова): значних коливань світових цін на сільськогосподарську продукцію.

**Система підтримки цін на ринку сільськогосподарської продукції ЄС** – наддержавна (державна) політика з регулювання ринку сільськогосподарської продукції передбачає, як правило, використання цілого ряду механізмів і інструментів. Консолідація обмежень на виробництво як результат існуючих залишків, більшої відкритості ринків і скорочення субсидування експорту згідно з угодою Уругвайського раунд)<sup>1</sup> призвело до виникнення стабілізуючих механізмів в секторі за сектором.

Встановлення гарантованої ціни (також індикативна ціна, *indicative price*; до 1995 р. - цільова ціна, *target price*; також вона може мати назву базисна, або орієнтовна ціна (*basic price, guide price*)) - ціни, яку згідно зі спільною організацією ринків сільськогосподарської продукції отримують товаровиробники при об'ємі виробленої продукції в певних межах та певної якості, для регулювання обсягів товару на ринку і запобіганню його перевиробництву шляхом зменшення або зняття допомоги при перевищенні квоти.

Засідання Ради міністрів з питань сільського господарства та рибальства ЄС, діючи на підставі пропозиції Європейської Комісії, на початку кожного маркетингового року встановлює «гарантовані ціни» на сільськогосподарську продукцію.

Призначення гарантованої ціни – бути орієнтиром для виробників і служити базою для розрахунку всіх інших параметрів. Ринкові ціни на зерно коливаються між інтервенційними (нижня межа) та гарантованими (верхня межа).

Вихідним пунктом механізму визначення цін на зернові культури до 1995 р. була цільова ціна, що встановлювалася як бажана ціна в найбільш дефіцитній зерноспоживчій зоні. Такою зоною було

обране місто Дуйсбург у Німеччині. Основною зерновиробничою зоною було обране місто Орме на північно-заході Франції.

Нижче рівня гарантованої ціни встановлюється інтервенційна ціна. Її призначення полягає в тому, щоб утримати ціну на внутрішньому ринку вище певного рівня. Спочатку цільова й інтервенційна ціни різнилися на величину транспортних витрат доставки зерна з Орме в Дуйсбург. Як тільки ціна на зерно на ринках ЄС падає нижче інтервенційної, на всій території Євросоюзу відкриваються інтервенційні агентства, що здобувають продукцію фермерів за ціною інтервенції. Далі ці агентства зберігають акумульовані запаси або зі збитком експортують на зовнішні ринки. Таким чином, інтервенційна ціна стає нижньою межею коливань ринкової ціни на Європейському ринку. Щодо фруктів та овочів, які не можна зберігати довго, існують ціни вилучення, нижче яких групи виробників, діючи як інтервенційні організації, припиняють продаж і направляють зайву продукцію на виробництво спирту, благодійні потреби або на знищення, доки зменшення пропозиції не підвищить ціни на цю продукцію.

Однак для підтримки внутрішньої ціни на бажаному рівні одного цього механізму недостатньо. Для того, щоб не допустити ввіз на внутрішній ринок більш дешевої імпоротної продукції, впроваджується ще один механізм - гранична ціна (threshold price) (на зернові, цукор, молочні продукти, оливкову олію), іноді її називають також мінімальною імпоротною ціною; або шлюзова ціна (sluice-gate price) на свинину, яйця та м'ясо домашніх птахів; або рекомендована (довідкова) ціна (reference price) - для фруктів, овочів та вина. Ця ціна визначається як гарантована ціна за винятком витрат на транспортування з основного порту ввозу продукту до основного місця його споживання. Для зерна основною споживаючою зоною обраний Дуйсбург, а основним портом ввозу вважається Роттердам (Нідерланди).

Призначення граничної ціни - служити базисом для розрахунку змінного імпортного тарифу, що розраховується як різниця між граничною ціною й світовою ціною. У свою чергу, світова ціна визначається як мінімальна імпортна ціна (включаючи витрати на страховку й фрахт, тобто ціна CIF), по якій продукт поставлявся через межі ЄС у порт Роттердам протягом певного часу. Світова ціна є одним з найскладніших елементів цих розрахунків, вона визначається за шістьма основних категоріях зерна двічі на місяць і коректується на якість і порт доставки. Відповідно, гранична ціна й імпортний тариф також розраховувалися двічі на місяць.

Для товарів, щодо яких існує певна гарантована ціна, гранична визначається в спосіб, аби ціна продажу імпортованого товару (з урахуванням транспортних витрат) дорівнювала цій гарантованій ціні. Для товарів, для яких гарантованої ціни не існує (фрукти та овочі, столове вино), мінімальною є рекомендована ціна, за якою можуть бути імпортовані товари з третіх країн. У разі недотримання вимог про рекомендовану ціну імпортовані товари оподатковуються.

Експортні субсидії (export restitutions) спрямовані на підвищення конкурентоздатності продукції ЄС на світових ринках, а їх рахунок виробникам за рахунок бюджету компенсується різниця між внутрішніми цінами Європейського Союзу і цінами світового ринку.

**Транспортна політика ЄС (TRANSPORT POLICY OF EU)** - це комплекс методів, заходів і інструментів по забезпеченню усунення кордонів між країнами-членами ЄС, сприянню вільному переміщенню людей і товарів; спрямований на досягнення наступних цілей:

- покращення правового регулювання відносин в транспортній сфері, вдосконалення адміністративних відносин між відповідними інститутами та суб'єктами господарювання, між національними транспортними системами для формування єдиних транспортних мереж ЄС й транс'європейських мереж та сприяння лібералізації транспортних ринків;

- прийняття економічно доцільних та ефективних регуляторних актів, які сприяють конкурентоспроможності транспортної сфери та розвитку транспортних систем;

- сприяння подальшій лібералізації транспортного ринку ЄС.

Правову основу транспортної політики встановлено в розділі «Транспорт» Договору про створення Європейської економічної спільноти, який встановлює в компетенції Спільноти особу сферу діяльності - транспортну політику. Ефективність реалізації транспортної політики ЄС підвищилась у зв'язку зі змінами, які були внесені Договором про Європейський Союз (1992 р.), зокрема щодо прийняття рішень з питань транспортної політики кваліфікованою більшістю. В Договорі набула відображення концепція транс'європейських мереж (розділ XV «Транс'європейські мережі», ст. 154-156 Договору про Європейський Союз). У 1992 р. була опублікована перша Біла книга з питань транспортної політики, основна ідея якої полягала у лібералізації транспортного ринку ЄС. В 1998 р. завершена лібералізація в секторі автомобільного транспорту. Підприємства-перевізники діють відповідно до принципу свободи заснування на території європейського внутрішнього ринку, що не

скасовує необхідність одержання транспортної ліцензії Спільноти. Щодо гармонізації законодавчих норм безпеки руху прийнята програма дій, розрахована на 2003-2010 р.

Три залізничних пакети директив, спрямовані забезпечити лібералізацію залізниць та конкуренцію на ринку:

1) Перший (2001 р.) - спрямований на збільшення числа компаній-перевізників і відділення функції по управлінню інфраструктурою від функції по транспортуванню;

2) Другий (2002 р.) - мав на меті встановлення єдиних мінімальних норм безпеки й відповідальності на залізницях;

3) Третій (2004 р.) - спрямований на підвищення конкуренції в сфері міжнародних пасажироперевезень і посилення прав пасажирів. Завдяки створенню Транс'європейської мережі вантажних коридорів (TERFF) затримки при перетинанні внутрішніх границь ЄС скорочуються, відправники вантажу можуть обходитися послугами тільки одного оператора.

Наднаціональне регулювання водного транспорту, лібералізованого вже до 1993 р., здійснюється за допомогою вживання спеціальних заходів боротьби з випадками тарифної дискримінації, установлення єдиних норм Спільноти для судів, що перевозять небезпечні вантажі, тощо.

Гармонізація великої кількості правил і норм дозволила заснувати для операторів повітряного транспорту систему єдиної ліцензії, визначити умови доступу до повітряних мереж, а також поширити на дану сферу принцип взаємного визнання персональної кваліфікації працівників. Прийнято правила боротьби з випадками тарифної дискримінації, застережені також правила компенсації й допомоги пасажирам.

Загальні засади сучасної транспортної політики країн ЄС висвітлено у другій Білій книзі 2001 р. «Європейська транспортна політика на період до 2010 р. - час вирішувати». Зазначена мета лібералізації транспортного ринку в основному була досягнута протягом десяти років, за винятком ринку залізничного вантажного транспорту, який було відкрито у 2008 р. Для забезпечення стійкого розвитку ЄС, особливо в умовах його розширення, транспортна система потребувала оптимізації, увага приділялась будівництву транс'європейської транспортної мережі, розвитку залізничних і автомобільних магістралей на території країн-кандидатів на членство в ЄС, поліпшенню доступу до відділених регіонів Європи.

Для загального підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортного сектору європейська транспортна політика передбачає такі основні завдання:

- зміна співвідношення між різними видами транспорту;
- розвиток взаємодії між різними видами транспорту, активізація інтермодальних перевезень;
- усунення природних перешкод, що негативно позначаються на перевезеннях за рахунок розбудови магістральної транспортної мережі та вдосконалення управління рухом на ній;
- фінансування розвитку транспортної інфраструктури;
- вжиття заходів з підвищення безпеки транспорту (переважно безпеки дорожнього руху);
- створення ефективних механізмів оплати за користування транспортною інфраструктурою, що забезпечує компенсацію повних витрат суспільства;
- удосконалення функціонування пасажирського транспорту («транспорт із людським обличчям»);
- поліпшення систем міського транспорту та підвищення стабільності його функціонування;
- вжиття заходів, спрямованих на пом'якшення можливих негативних наслідків подальшого розширення ЄС;
- підвищення ролі ЄС у виробленні механізмів міжнародної транспортної політики.

Транспортна політика країн ЄС та окремих індустріально розвинутих країн реалізується з урахуванням тенденцій європейської інтеграції:

- уряди більшості розвинутих країн мають намір розробити та реалізувати єдину національну політику в галузі транспорту.
- розвинуті країни Західної Європи під час формуванні національної транспортної політики орієнтуються, насамперед, на положення та норми, визначені компетентними міжнародними органами ЄС.

- програмні документи у галузі транспортної політики ЄС містять визначення завдань щодо формування ринку транспортних послуг, забезпечення якнайшвидшої інтеграції національних транспортних систем: до європейської; розробка відповідного транспортного законодавства як пріоритетних під час проведенні економічної реформи на транспорті.

Європейська Комісія схвалила перегляд перспектив розвитку транспорту в ЄС. У Білій книзі (2006 р.) зроблено акцент на загальні для всіх країн ЄС підходи, спільний діалог із проблем транспорту й

представлений план розвитку галузі до 2020 р. На думку Європейської Комісії, основним завданням розвитку є:

- оптимізація роботи всіх видів транспорту, для чого транспортна система повинна стати більш технологічною;
- інтенсивне застосування досягнень логістики й інноваційних технологій;
- підвищена увага охороні навколишнього середовища.

У зв'язку із цим пріоритетами транспортної політики ЄС стали наступні:

- в 2006 р. - поліпшення: логістичного забезпечення вантажних перевезень у галузі транспорту, розвиток морського транспорту, а також європейської системи супутникової навігації;

- в 2007 р.- збільшення мобільності в галузі транспорту, розвитку транспорту в нових країнах-членах у контексті їх повної і якнайшвидшої інтеграції в економічний простір ЄС. В області авіації виділено два напрями: переговори зі США про лібералізацію ринку авіаперевезень і створення системи «Відкрите небо». Серед завдань намічена підготовка «Зеленої книги» про розвиток морського транспорту, робота системи «Галілео» і просування проєктів транс'європейських транспортних мереж.

- в 2008 р.- розробка правової бази проєкту «Галілео», підготовка третього пакета законодавства по морському транспорту; переговори ЄС із країнами Західних Балкан (Албанія, Македонія, Сербія, Словенія, Хорватія й Чорногорія) про співробітництво в галузі транспорту. Метою цих переговорів є досягнення сумісності інфраструктури й транспортної системи західнобалканських держав із транспортною системою) ЄС до 2010 р. Комісія виступила також із пропозицією створити транспортний коридор у рамках Транс'європейських транспортних мереж (TEN-T);

- в 2009 р. - завершення переговорів зі США по створенню «відкритого неба» між ЄС і США; формування загальних правил заходу морських суден у порти ЄС, реалізація заходів щодо посилення безпеки на автодорогах, розвиток мережі залізниць у країнах ЄС; вирішення проблем забруднення навколишнього середовища при роботі транспорту й дотриманню прав пасажирів. Комісія виступила із пропозицією нової стратегії розвитку морського транспорту ЄС. З 2009 р. набула чинності директива, що гарантує вільне пересування вантажних і пасажирських судів по всіх ріках ЄС. Рада міністрів транспорту 18 вересня 2009 р. прийняла регламент про надання послуг у галузі пасажирського транспорту на залізних і автомобільних дорогах, який покликаний замінити правила, що діють із 1969 р., і

лібералізувати сектор послуг на наземному транспорті. Лісабонський договір вносить деякі тонкі, але істотні зміни в компетенції. У Лісабонському договорі (ст. 70-80) представлено нове формулювання про внесення змін, де пропонується відступ від процедури спільного прийняття рішень відносно заходів, які могли б, якщо їх застосовувати, впливати на умови життя й роботи, в т.ч. при використанні транспортних засобів і встаткування. Ст. 72 Лісабонського договору знімає даний відступ: вплив цих заходів на умови життя, роботи, а також використання транспортних засобів і встаткування повинні бути прийняті до уваги. Однак одностайно приймати ці заходи не обов'язково. Інші положення, що стосуються державної допомоги в транспорті, недискримінації, податків і мит, транс'європейських мереж залишаються незмінними.

**Спільна політика у сфері рибальства (СПР) (COMMON FISHERIES POLICY (CFP))** - одна із секторальних спільних політик ЄС, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку рибного господарства за рахунок погодженого управління використанням рибних ресурсів та зростанням галузі.

Головними цілями СПР є: досягнення стабілізації обсягів уловів, збереження рибних запасів; розв'язання конфліктів між рибачками та риболовними підприємствами окремих країн-членів ЄС; забезпечення охорони рибних ресурсів зони ЄС від промислу третіх країн.

Основними сферами діяльності СПР є:

- 1) встановлення спільних правил, для забезпечення стабільного розвитку рибальства у Європі з урахуванням екологічних чинників;
- 2) надання національним органам фінансової допомоги у сфері рибальства;
- 3) моніторинг розмірів рибальського флоту у ЄС;
- 4) надання фінансової і технічної підтримки ініціативам, щодо розвитку галузі рибальства;
- 5) проведення переговорів у сфері рибальства з міжнародними організаціями та третіми країнами від імені всіх країн-членів ЄС;
- 6) підтримка виробників, переробників і дистриб'юторів щодо встановлення справедливої ціни на рибну продукцію і забезпечення довіри споживачів;
- 7) стимулювання розвитку аквакультури у зоні ЄС;
- 8) фінансування наукових досліджень і збору даних для забезпечення надійної основи для розробки політики і прийняття рішень у сфері рибальства.

Основними інструментами СПР є: щорічні квоти вилову окремих видів риби (встановлюються Європейською Комісією для всієї зони ЄС), контроль за дотриманням квот, дотримання стандартів якості; раціоналізація і модернізація рибної промисловості, розширення доступу до рибних ресурсів, які перебувають у економічних зонах третіх країн.

Політика щодо рибальства спочатку була частиною сільськогосподарської політики Спільноти. Перші заходи на шляху відокремлення СПР у самостійну секторальну політику здійснено у 1970 р., після прийняття рішення про надання рівного доступу водних ресурсів представникам усіх країн-членів ЄС. З 1 січня 1977 р. кордони риболовецьких зон було розширено до 200 миль на узбережжі Північного моря та у північній частині Атлантичного океану. Самостійну політику Спільноти щодо збереження та управління рибними ресурсами було запроваджено 25 січня 1983 р. У 1992 р. затверджено Систему Європейської спільноти щодо рибальства. Вона торкалася всіх видів діяльності, пов'язаних з експлуатацією живих водних ресурсів, а також переробкою та збутом продукції рибальства й аквакультури. Основною метою функціонування цієї системи є вирішення проблеми виснаження рибних запасів і забезпечення відповідальної експлуатації водних ресурсів, зокрема шляхом створення належних умов для збереження й охорони цих ресурсів. У цьому контексті у ЄС було запроваджено єдину систему риболовецьких ліцензій та видання інших спеціальних дозволів, а також визначено детальні правила проведення реструктуризації риболовецького сектору. Для забезпечення реалізації поставлених цілей запроваджено багаторічні програми управління риболовецькою діяльністю і контролю за станом виконання заходів СПР.

СПР було переглянуто у 2002 р. і сформульовано її нові завдання: підвищення ефективності захисту і збереження водних біоресурсів, а також зведення до мінімуму впливу промислової діяльності на морські екосистеми. Заплановано відповідні реформи, які мали підвищити ефективність рибного промислу, забезпечити розвиток аквакультури та гідний рівень життя для тих, хто залежить від сфери рибальства із врахуванням інтересів споживачів. Реалізація таких заходів базується на довгостроковому підході до управління рибними ресурсами та створенні багаторічних планів відновлення запасів рибних ресурсів та аквакультури.

У 2005 р. Європейська Комісія (ЄК) прийняла план дій на 2006-2008 р., які мали сприяти спрощенню правового регулювання рибальства та містив нові заходи щодо збереження рибних ресурсів та



контролю за ними. У рамках плану передбачено встановлення загальних допустимих обсягів і квот промислу, заходи щодо охорони ресурсів, гранична тривалість періоду промислу і технічних заходів щодо охорони рибних мальків, збору і використання даних, моніторингу, виконання зобов'язань і правил промислу поза зоною ЄС тощо. Це стосувалося насамперед основних промислових риб (тріски, палтуса, камбали, хека, оселедця, анчоуса, норвезького лобстера) у зоні ЄС з враховано наслідків вступу до ЄС нових країн (насамперед країн Балтики). Після цього було реалізовано заходи щодо покращення балансу промислових потужностей і рибних ресурсів (зниження тоннажу рибальських судів) та виконано санкції ЄС проти країн, які порушують правила лову.

У 2006 р. ЄС приєднався до програми дій із захисту рибних ресурсів і морської екології у рамках Генеральної рибальської комісії по Середземному морю, до Конвенції з міжнародної торгівлі видами фауни і флори, що перебувають під загрозою, а також до заборони на імпорт ікри та інших продуктів переробки осетрових риб з Каспійського моря. У регламенті Ради ЄС про Європейський рибальський фонд (2006 р.) на реалізацію заходів СПР у 2007-2013 рр. передбачено використання 3,8 млрд. євро, виділених з бюджету ЄС. У 2008 р. Радою міністрів рибальства прийнято пакет надзвичайних заходів допомоги рибальському сектору, який зазнав втрат від різкого зростання цін палива і наслідків реструктуризації промислового флоту (часткове покриття втрат прибутку судновласникам і зарплати рибалкам через обмеження строків промислу; переоснащення судів енергоекономічними двигунами й устаткуванням; скорочення добувних потужностей флоту на 30% до 2012 р.; фінансування дострокового виходу рибалок на пенсію та ін.).

У Зеленій книзі з реформи Спільної політики у сфері рибальства (2009 р.) передбачається розпочати чергову реформу СПР у 2012 р. Вона буде стосуватися наступних напрямів цієї політики: боротьба з нелегальним рибальством; довгострокове планування використання всіх ресурсів і морепродуктів; запобігання викиданню продуктів непромислових кондицій; реструктуризація рибальського флоту (відповідно до рибних ресурсів); випереджальний розвиток аквакультури; покращення ринкової і торговельної політики, що стосуються рибальства. Здійснення реформи у зазначених сферах повинно підвищити життєздатність рибальського сектору у ЄС на тривалу перспективу.

**Система прямого оподаткування в ЄС** – прямі податки встановлюються на доходи, прибутки компаній і працівників, а також

на майно (житло, землю, капітал, цінні папери тощо). Прямі податки складають основу податкової системи (приблизно 90% всієї суми податків).

Якщо гармонізація непрямих податків була з самого початку потрібною для усунення перешкод в торгівлі і вільній конкуренції, а пізніше для усунення фіскальних меж, гармонізацію прямих податків не вважали важливою на стадії спільного ринку. Гармонізація прямих податків в рамках ЄС є довгостроковою метою європейської податкової політики, яка полягає в досягненні системи оподаткування, сприятливої для підприємництва, створення робочих місць і захисту навколишнього середовища в ЄС.

Вільний рух капіталу і раціональний поділ чинників виробництва в ЄС вимагає певної гармонізації прямих податків. По суті, зближення економічних політик країн-членів має потребу в координації фіскальних інструментів, які вони використовують. Так само і глобальна конкурентоспроможність європейської комерційної діяльності вимагає, щоб компанії, які працюють в декількох країнах-членах ЄС не опинилися через оподаткування в менш сприятливому, порівняно зі своїми конкурентами, стані, в якому їх дії обмежувалися б виключно національним рівнем. Комісія представила на розгляд пропозиції по цих питаннях в 1969 р., якраз після створення митного союзу. Після 21 року дискусій Європейська Рада змогла схвалити ці пропозиції, невідкладні для транснаціональної співпраці і злиття компаній в рамках ЄС.

У 2003 р. в ЄС було ухвалено рішення про поетапне зниження прибуткового податку з 38% в середньому по Європі до 33%; зниження максимальної ставки — з 48% до 40%; скорочення або повне скасування податку на дохід з капіталу по акціях компаній, що реструктуруються (в т.ч. в результаті злиттів і поглинань).

Однією з проблем є практика ухилення від сплати податків, що призведе до значних втрат бюджету, податкової несправедливості, деформації руху капіталу і умов конкуренції. Директива 1977 р. впровадила систему зв'язків між компетентними органами країн-членів у сфері прямого оподаткування (податок на прибуток, корпоративний податок і податок на збільшення вартості капіталу) і деяких акцизних зборів і оподаткування страхових виплат. Ця директива поклала початок процедурі систематичного обміну інформацією, спрямованою на забезпечення можливості коректного визначення розмірів прямих податків в ЄС.

Проте лібералізація руху капіталу, починаючи з 1 липня 1990 р., збільшила ризик ухилення від сплати податків. Фактично резиденти

ЄС можуть вільно переводити свої заощадження на банківські рахунки в будь-якій державі, причому, не обов'язково декларуючи відповідний прибуток податковим органам держави, де вони живуть.

Для зменшення ризику податкової деформації, ухилення від податків, відбувається інтенсифікація обміну інформацією між податковими властями, базуючись на директиві 1977 р. Такі завдання визначені в директиві, яка встановлює мінімальну діючу ставку оподаткування прибутку на заощадження у формі виплати відсотка в межах ЄС.

**Система непрямого оподаткування в ЄС.** Непрямі податки – це податки на товари і послуги, що встановлюються у вигляді надбавок до ціни або до тарифу. У системі непрямих податків виділяються дві основні форми - податок на додану вартість (ПДВ) і акцизний збір. Крім того ця система містить податки на страхові поліси і податки на пасажирські автомобілі. На дві перші форми доводиться до 90% загальної суми непрямих податків.

Нормативними документами, які приймалися в ЄС відносно регулювання непрямих податків, є:

1) Директива Ради ЄС 67/227/ЕЕС від 11 квітня 1967 року "Про гармонізацію законодавства країн-членів відносно податків з обороту" (не діє). Цей акт мав на меті замінити багаторівневу кумулятивну систему непрямого оподаткування в країнах-членах ЄС, і забезпечити досягнення значної міри спрощення податкових розрахунків і нейтральності чинника непрямого оподаткування по відношенню до конкуренції в ЄС. Причому, введення ПДВ, який замінює інші податки з обороту стало обов'язком для країн-членів;

2) Директиви Ради ЄС 68/227/ЕЕС від 11 квітня 1967 року і 69/463/ЕЕС від 9 грудня 1969 року "Про гармонізацію законодавства країн-членів відносно податків з обороту - введення податку на додану вартість в країнах-членах" (не діють). Ці акти надавали ряд відстрочень по введенню ПДВ в деяких країнах-членах;

3) Директива Ради ЄС 77/388/ЕЕС від 17 травня 1977 року "Про гармонізацію законодавства країн-членів відносно податків з обороту - загальної системи податку на додану вартість: однакової бази числення" (не діє). У положеннях цього акту знайшли своє віддзеркалення основні принципи функціонування системи ПДВ. Цей акт мав величезну кількість змін і доповнень. Він був повноцінним податковим актом. Директива гармонізувала ставки ПДВ в країнах-членах;

4) Директива Ради ЄС 79/1072/ЕІЕС від 6 грудня 1979 року "Про гармонізацію законодавства країн-членів відносно податків з

обороту - Положення про відшкодування податку на додану вартість особам оподаткувань, не заснованим на території країни" (положення цього акту дозволяють платникам податків однієї країни-члена отримувати відшкодування ПДВ в іншій країні-члені);

5) Директива Ради ЄС 86/560/ЕЕС від 17 листопада 1986 року "Про гармонізацію законодавства країн-членів відносно податків з обороту - Положення про відшкодування податку на додану вартість особам оподаткувань, не заснованим на території Спільноти" (цей акт дозволяє платникам податків третьої країни отримувати відшкодування ПДВ в країні-члені ЄС);

6) Директива Ради ЄС 2006/112/ЄС від 28 листопада 2006 року "Про загальну систему податку на додану вартість". Цей акт був прийнятий для заміни чинного інтеграційного законодавства у сфері регулювання ПДВ без внесення до нього істотних змін. Зміни торкнулися в основному логічної структури документу. Акт складається з 15 глав, 414 статей і 14 застосувань, їм визначені: предмет і сфера застосування (глава I); територія застосування (глава 2), особи (глава 3) оподаткувань, угоди (глава 4) оподаткувань; місце здійснення угод (глава 5) оподаткувань, настання податкового зобов'язання і стягування ПДВ (глава 6), сума (глава 7) оподаткування, ставки (глава 8), звільнення/податкові пільги (глава 9), вирахування (глава 10), обов'язки осіб оподаткувань і окремих категорій не оподатковуваних осіб (глава 11), спеціальні схеми оподаткування (глава 12), положення надають відступ (глава 13), інші положення (глава 14), завершальні положення (глава 15).

Країни-члени ЄС повинні використовувати стандартну ставку ПДВ, яка складає як мінімум 15%. Фактично, стандартні ставки ПДВ складають від 15% до 25% в країнах-членах. Усі більш високі ставки ПДВ, які існували в декількох країнах-членах, були скасовані, що привело до значного зниження споживчих цін в деяких секторах, наприклад, в автобудівельній галузі.

Акцизні збори дозволяють обкласти більші вагомим податковим вантажем невелику кількість товарів порівняно з тим, що несе більшість товарів, які підлягають оподаткуванню тільки ПДВ, ставки якого досить низькі. Для розвитку системи акцизних зборів в ЄС необхідна гармонізація їх структури для усунення непрямого захисту національного виробництва, який здійснює оподаткування; гармонізація їх ставок для вилучення з торгівлі між країнами-членами оподаткування і податкових відшкодувань, а також прикордонного контролю, який перешкоджав вільному пересуванню товарів в межах спільного ринку. Зважаючи на ці умови, відповідна директива

визначає загальні положення щодо зберігання і пересування товарів, які підлягають оподаткуванню акцизним збором.

На відміну від гармонізованої системи ПДВ, загальні положення щодо акцизного збору є остаточними. Товар оподатковується на стадії виробництва або імпорту в ЄС з третьої країни. Податок платиться в той момент, коли товар відправляється на споживання, в країні фактичного споживання. Країни-члени мають вибір щодо введення або збереження оподаткування на інші товари і послуги за умови, що таке оподаткування не викликає виникнення формальностей, пов'язаних з перетином кордону, в торгівлі між країнами-членами.

Окрім податку на додану вартість і спеціальних податків на споживання (акцизні збори), існує низка інших непрямих податків, гармонізація яких також є важливою для європейської інтеграції. Прикладом таких податків є податки на страхові поліси і на пасажирські автомобілі, які значною мірою відрізняються в різних країнах-членах.

### **Тема 3. Економіко-правові основи ведення європейського бізнесу**

- 3.1. Правові основи ведення європейського бізнесу.
- 3.2. Система європейських корпоративних норм.

#### **3.1. Правові основи ведення європейського бізнесу**

**ЄВРОПЕЙСЬКЕ ПРАВО** – термін, який:

1) у широкому сенсі розуміється як правове регулювання суспільних відносин у Європі, що охоплює організацію та діяльність всіх європейських організацій і правових інститутів (міжнародне регіональне право), їх взаємодію між собою та з національними правовими системами;

2) у вузькому сенсі розуміється як право ЄС, яке є правовим феноменом, що склався в ході європейської інтеграції в рамках Європейських спільнот та ЄС, створюючи інституційно-правову основу для взаємодії країн-членів. Право ЄС визначається як система юридичних норм, яка утворилася і діє на території ЄС і базується на основоположних договорах європейської інтеграції, змінах до них, прецедентному праві, договорах і нормативних актах інститутів ЄС.

Європейське право являє собою у нормативно-правовий масив, який містить норми глобально-міжнародного, регіонально-міжнародного та національного права, а також систему процедур,

способів трактування норм, прийняття нових актів, внесення змін і доповнень, судового розгляду тощо. Воно має унікальну правову природу, у тому числі засновану на особливих взаєминах країн-членів ЄС на протязі всіх етапів розвитку європейської інтеграції.

Європейське право (у вузькому розумінні) втілюється у *acquis communautaire* та законодавстві ЄС. Воно розглядається як система права (правопорядок), що сформувалася у ЄС і поєднала міжнародне право і внутрішньодержавне право країн-членів ЄС, має самостійні джерела і принципи. Система джерел включає первинне і вторинне право. Первинне право утворено актами, які прийнято країнами-членами з метою заснування та розвитку Спільнот та ЄС (Договір про заснування Європейської спільноти з вугілля та сталі; Договір про заснування Європейської економічної спільноти та Договір про заснування Європейської спільноти з атомної енергії; Договір про Європейський Союз; доповнюючі договори; Лісабонський договір). Вторинне право - це акти, які затвердили інститути ЄС на підставі актів первинного права (законодавчі акти ЄС: регламенти, директиви, рішення, рекомендації, висновки та резолюції). Джерелами європейського права та його принципів окрім первинного та вторинного права стали загальні принципи права, судові рішення Суду ЄС, а також акти міжнародного права (Європейська конвенція про захист прав людини та основних свобод, 1950 р.; Європейська Соціальна Хартія, 1961 р.; конвенції Міжнародної організації праці; Міжнародний пакт про цивільні і політичні права тощо). Система європейського права поєднує правові системи країн-членів, які виконують і використовують його норми. Країни-кандидати для вступу у ЄС повинні виконувати норми європейського права та імплементувати (за необхідності) його елементи у національних системах права.

Принципи європейського права (у вузькому розумінні) розділяються на функціональні і загальні. До функціональних принципів відносяться: принцип пріоритету та принцип прямої дії. Принцип пріоритету європейського права (права ЄС) означає його пріоритет над правом країн-членів (у певних сферах і питаннях навколо цього точиться дискусія і не надано остаточної відповіді). Норми національного права країн-членів у свої чергу не повинні суперечити нормам права ЄС. За наявності таких суперечок норми законодавства ЄС мають пріоритет (верховенство) над нормами національного законодавства країн-членів. Із принципу пріоритету випливає принцип прямої дії права ЄС, що робить можливим безпосередньо посилатися на норми європейського права. Принцип

прямої дії права ЄС означає безпосереднє застосування права ЄС на території країн-членів без якої-небудь трансформації у правопорядок країни-члена. Дані принципи були вироблені практикою Суду ЄС шляхом тлумачення основоположних договорів. До загальних принципів права ЄС належать принципи: охорони прав і свобод особистості; правової визначеності (обґрунтованості); пропорційності; заборони дискримінації з питань державної приналежності; лояльності; субсидіарності; а також низка процесуальних принципів. Ці принципи зумовлені принципами європейської інтеграції.

У європейському праві закладені специфічні символи державності ЄС (прапор, герб тощо), однак деяких традиційних для держав ознак немає (територія, громадянство та ін.).

Європейське право містить у собі правові системи, сформовані в окремих областях діяльності у контексті розвитку європейської інтеграції та *acquis communautaire* (наприклад, митне право, право інтелектуальної власності, право щодо захисту прав споживачів тощо).

Система права у ЄС забезпечується тим, що ЄС та його інститути мають власну волю, яка може, відрізнитися від волі країн-членів та проявлятися (через органи) проти волі країн-членів. Органи ЄС створюють особливий правопорядок, який регулює статус самого ЄС та його країн-членів. ЄС (і Спільноти) має міжнародну правосуб'єктність і правомочність відповідно до міжнародних договорів, що забезпечено міжнародно-правовим статусом (відповідно до Амстердамського договору 1997 р.), а також його фінансовою незалежністю (тобто наявністю власних джерел прямих фінансових надходжень у бюджет).

У європейському праві (особливо у вузькому сенсі) спостерігаються тенденції удосконалення, що передбачає реформи джерел первинного і вторинного права ЄС, спрощення і становлення нових правових, у тому числі конституційних, форм.

**Законодавство ЄС (EU LEGISLATION)** – це система законодавчих актів, яка складається з основоположних документів (Договорів) про заснування Європейської Спільноти і ЄС (первинне законодавство) та нормативних документів, затверджених інститутами ЄС (вторинне законодавство). Як сукупність нормативно-правових актів законодавство ЄС є зовнішнім проявом (формою, втіленням) європейського права, адже у законодавстві об'єктивуються змістовні і структурні характеристики права (сукупність юридичних норм). Співпадіння між системою законодавства ЄС та системою європейського права не є абсолютним, у тому числі щодо певної

норми. Ці системи існують самостійно, мають свою структуру, специфіку реалізації і тенденції розвитку.

Європейське законодавство формується у результаті об'єднання та диференціації правових норм, їх закріплення та видання в офіційних актах, які у свою чергу систематизуються.

У широкому сенсі законодавство ЄС, відображаючи всі положення правового порядку Спільнот, включає: загальні законодавчі принципи; прецедентне право Суду ЄС; законодавчі норми, які виникають із взаємин Спільнот (ЄС) та країн-членів; законодавство, яке виникає із зовнішніх взаємин Спільнот (ЄС); допоміжне законодавство, що міститься у конвенціях і подібних до них угодах, які укладаються між країнами-членами для виконання положення основоположних Договорів у сфері європейської інтеграції. Норми законодавства ЄС формують частину *acquis communautaire*. У вузькому законодавство ЄС включає законодавчі акти ЄС.

Акти законодавства ЄС систематизуються за сферами його спільних дій:

- 1) сільське господарство;
- 2) аудіовізуальна політика та ЗМІ;
- 3) бюджет;
- 4) конкуренція;
- 5) споживачі;
- 6) культура;
- 7) митниця;
- 8) допомога у розвитку (міжнародна);
- 9) економічні і монетарні питання;
- 10) освіта, навчання та молодь;
- 11) зайнятість і соціальна політика;
- 12) енергія;
- 13) розширення ЄС;
- 14) підприємство;
- 15) довкілля;
- 16) зовнішні відносини;
- 17) зовнішня торгівля;
- 18) боротьба проти фальсифікації;
- 19) безпека харчування;
- 20) зовнішня політика та політика безпеки;
- 21) гуманітарна допомога;
- 22) права людини;
- 23) інформаційне суспільство;
- 24) інституційні питання;



- 25) внутрішній ринок;
- 26) правосуддя, свобода і безпека;
- 27) мореплавання і рибальство;
- 28) охорона здоров'я;
- 29) регіональна політика;
- 30) дослідження та інновацій;
- 31) оподаткування;
- 32) транспорт.

**Законодавчі акти ЄС (LEGISLATIVE ACTS OF THE EU)** – це масив документів, які є частиною законодавства ЄС, створюють законодавчі норми і знаходяться у розпорядженні інституцій ЄС для того, щоб виконувати свої завдання відповідно до основоположних договорів про Європейську Спільноту та ЄС із належною реалізацією принципів європейської інтеграції.

Законодавчі акти формують правові інструменти ЄС. До таких актів, відносяться такі типи:

- регламенти – документи, які у всій своїй повноті мають обов'язкову силу, стосуються та безпосередньо діють на всіх країн-членів (загальна сфера дії). Регламенти формують права та обов'язки країн-членів та органів ЄС, створюють норми європейського права замість національного права;

- директиви - документи, які стосуються та безпосередньо діють на країни, яким вони адресовані, зобов'язуючи їх досягти певних результатів. Вони мають бути перенесені у національне законодавство (у встановлений строк), причому форми і засоби такої імплементації країни обирають самостійно. Директиви є різновидом рамочних законів, визначають цілі, які необхідно досягти. Країни пов'язані лише цілями, тому мають свободу дій для адаптації норм, які містяться у директивах, у національному праві. Якщо країна не запровадила вчасно певну директиву до національного законодавства, ця директива однаково має силу закону у цій країні, а її порушення може бути оскаржено у Суді ЄС;

- рішення - документи, які мають повну обов'язкову силу для тих країн або інших суб'єктів (фізичних чи юридичних осіб), яким вони призначені. Формат рішень варіюється від квазірегламентів (квазідиректив) до адміністративних рішень. Рішення мають пряму нормативну дію та захищені національним законодавством;

- рекомендації та висновки - документи, які носять декларативний (рекомендаційний) характер і не мають обов'язкової сили. Вони покликані сприяти координації спільних дій, обміну інформацією та солідарності у фінансовій та адміністративній

підтримці. Рекомендації пропоігують певні заходи чи визначають цілі спільних дій. Висновки являють собою інформацію про ситуацію, що склалася, чи конкретні факти у ЄС та окремих країнах-членах;

- резолюції - документи, які не мають обов'язкової сили га окреслюють політичні наміри щодо дій у певних сферах; призначені для вибору позицій органів ЄС без зобов'язань з боку країн та громадян.

Кожен з видів документів (особливо регламенти і директиви) мають визначену процедуру набрання чинності та оприлюднення. Документи, що мають імперативний (обов'язковий) характер (регламенти, директиви, рішення), приймаються і впроваджуються замість норм національного законодавства, інші - спрямовані на зближення національного законодавства із законодавством ЄС.

### **3.2. Система європейських корпоративних норм**

**Європейська компанія (EUROPEAN COMPANY)** – це спеціальна юридична форма (латинь: Societas Europaea, SE), яка прийнята у ЄС для акціонерних товариств з утворенням юридичної особи, які володіють філіями щонайменше у двох інших країнах-членах ЄС.

Статус «європейської компанії» було впроваджено для удосконалення правового режиму діяльності компаній країн ЄС (пропозиції Європейської Комісії були розроблені ще на початку 1970-х рр.). До 2004 р. було ухвалено Правила про статут європейської компанії та Директиву, яка доповнює цей статут щодо участі працівників в управлінні компанією. Ці правові документи стосуються державних компаній, які створюються на території Спільноти у формі акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю і заносяться у реєстр тієї країни-члена, на території якої знаходиться офіційна адреса компанії. Про кожен створену європейську компанію публікується повідомлення в Офіційному віснику Європейських спільнот.

Європейська компанія має бути компанією з капіталом не менше ніж 120000 євро., а її створення не повинно призводити до ліквідації чи скорочення практики участі працівників в управлінні компанією, якщо вони брали участь у її заснуванні (у відповідності з нормами про інформування, консультування та залучення працівників до в управління компаніями).

Європейські компанії здатні повноцінно функціонувати у межах усього ЄС як суб'єкти законодавства, яке має пряму дію в усіх країнах-членах. Статут дозволяє державному товариству з обмеженою

відповідальністю, яке має офіційну адресу й орган управління у межах Спільноти, перетворитися на європейську компанію без застосування ліквідаційної процедури.

Правилами про статут європейської компанії передбачається, що європейську компанію розглядатимуть у кожній країні-члені як національне товариство з обмеженою відповідальністю, створене згідно з законодавством країни-члена, де воно має свою офіційну адресу (якщо не передбачено інше).

З погляду оподаткування європейські компанії підлягають звичайним фіскальним нормам, які діють відносно товариств із обмеженою відповідальністю.

Європейська компанія може сама заснувати одну чи кілька дочірніх компаній зі статусом SE. Офіційна адреса європейської компанії в одній країні-члені ЄС може бути змінена на адресу в іншій (за певних умов) без ліквідації європейської компанії або створення нової юридичної особи.

Підприємства з двох чи більше країн-членів, прагнучи створити європейську компанію, мають для цього кілька можливостей (здійснити злиття, створити холдингову компанію, дочірню компанію або перетворити компанію на європейську). Статут європейської компанії дозволяє здійснювати злиття і реструктуризації європейських груп компаній, що виходять за межі однієї країни, і усуває: юридичні, бюрократичні й практичні бар'єри, що існують у законодавстві різних країн ЄС. Європейська компанія не повинна створювати складну мережу дочірніх компаній, що діють на підставі законодавств різних країн, а може здійснювати свою комерційну діяльність у межах ЄС шляхом відкриття філій.

Впровадження статусу європейської компанії створює умови для більш гнучкого та менш бюрократизованого процесу транскордонного управління підприємством, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

**Європейська приватна компанія (EUROPEAN PRIVATE COMPANY)** – це спеціальна юридична форма, яка прийнята у ЄС щоб полегшити створення і діяльність малих і середніх компаній у межах єдиного внутрішнього ринку. Статус SPE запроваджено у 2008 р., а повний пакет ініціатив, що забезпечує його повноцінне використання, набув чинності у липні 2010 р. Це стало доповненням до наднаціональних заходів фінансової підтримки малого і середнього бізнесу.

Метою впровадження статусу «Європейська приватна компанія» є задоволення потреби малого і середнього бізнесу у

зрозумілій і простій формі реєстрації для ведення бізнесу у ЄС. Це дозволяє значно знизити бюрократичне навантаження на малі і середні компанії, уникнути необхідності подвійної реєстрації у різних країнах ЄС і значно спрощує ведення бізнесу в ЄС. Статус «Європейська приватна компанія» надається тільки малим і середнім підприємствам відповідно до критеріїв визнання таких підприємств, які впроваджені у ЄС. Ці критерії ухвалені у 1996 р. Відповідно до них, до категорії малих і середніх належить підприємство, на якому задіяні до 250 співробітників і воно не належить одній чи кільком великим компаніям (критерій незалежності). Підприємство вважається «середнім», якщо на ньому працює від 51 до 249 працівників, а щорічний обіг не перевищує 40 млн. євро або щорічний бухгалтерський баланс не більший від 27 млн. євро (та задовольняє критерію незалежності). Малим визнається підприємство, на якому задіяні до 50 працівників, а щорічний обіг не перевищує 7 млн. євро, або щорічний бухгалтерський баланс не перевищує 5 млн. євро (та задовольняє критерію незалежності). Мікропідприємствами вважаються підприємства, які мають менше 10 працівників (незалежно від обігу). Ці критерії є стандартними для всіх програм ЄС, політики та законодавства у сфері підприємництва.

SPE застосовується до акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю (подібних до англійської, австрійської, німецької або французької компанії з обмеженою відповідальністю), що уніфікують підхід до діяльності таких компаній. Запровадження статусу SPE є корисним і для великих компаній при організації їх дочірніх підприємств за кордоном.

Головний офіс компанії зі статусом SPE може бути зареєстрований у будь-якій країні єдиного ринку ЄС. Відповідно компанія має можливість обирати більш прийнятні для неї національні норми країн ЄС і функціонувати у більш сприятливому для неї режимі надання звітності, оподаткування, трудового законодавства, правил банкрутства тощо. Цим же нормам підкоряється діяльність філій цього підприємства, навіть якщо вони функціонують в інших країнах ЄС. Також запропоновано поступово зменшити розмір капіталу, який потрібний для реєстрації малих і середніх підприємств (вартість процедури реєстрації не повинна перевищувати 100 євро), а також скоротити терміни реєстрації (до 7 днів) та видачі ліцензій і прав на експлуатацію (до 1 місяця). Усі процедури для компаній, які отримують статус SPE, виконуються у системі «єдиного вікна».

У контексті впровадження цієї юридичної форми Європейська Комісія закликала національні органи влади скоротити до 2012 р. на

25% кількість адміністративних вимог до малих і середніх підприємств, а саме знизити вимоги до звітності, а для мікрокомпаній — взагалі скасувати зобов'язання про звітність. Також запропоновано запровадити нові податкові пільги, заходи щодо залучення малого і середнього бізнесу до процесу розробки загальноєвропейських норм, а також спростити процес надання державної допомоги для таких підприємств (на проекти у сфері професійної перепідготовки, охорони навколишнього середовища, розвитку науки і технологій).

**Європейська мережа підтримки підприємництва** (ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN) – це спеціально створена під управлінням Європейської Комісії мережа центрів (пунктів контакту) для надання консультативної та інформаційної підтримки малим і середнім підприємствам. До функцій мережі входить: надання необхідної інформації, поширення повідомлень, роз'яснення щодо вирішення практичних проблем тощо. В цілому функціонування мережі спрямовано на втілення ідей та розповсюдження принципів підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій та використання їх переваг на локальному рівні у Європі та поза її межами.

Мережа пропонує підтримку по всій території ЄС і сприяє підприємствам у використанні нових можливостей і переваг єдиного внутрішнього ринку. Послуги, які надаються мережею, розроблені з урахуванням інтересів малого і середнього бізнесу. Вони доступні і для інших компаній, науково-дослідних центрів та університетів по всій Європі.

На сучасному етапі діяльність EEN поширюється поза кордони ЄС. Станом на 2009 р. вона складається із близько 600 організацій-партнерів у більше як 40 країнах, у тому числі 27 країн-членів ЄС, три країни-кандидата на вступ до ЄС (Хорватія, Македонія і Туреччина), країни-члени Європейського економічного простору та інші треті країни, які приймають участь у діяльності EEN.

Європейська мережа унікальна з погляду на її географічну досяжність та широкий діапазон послуг, якими вона забезпечує малі і середні підприємства та інші бізнесові структури.

**Європейська мережа співробітництва бізнесу** (EUROPEAN BUSINESS COOPERATION NETWORK (EBCN) – являє собою комп'ютеризовану систему (мережу), на базі якої створено веб-лайн ресурс, представлений як бізнес-каталог сімома мовами. Він надає своїм користувачам широкий обсяг інформації про потенційних партнерів у 26 основних секторах підприємництва, що помітно спрощує процес пошуку компанії, яка реалізує необхідні послуги або

продукти. Створення EBCN ініційовано та координувалося Європейською Комісією. Мережа розповсюджується на усі країни-члени ЄС та на деякі треті країни.

EBCN спеціалізується на конфіденційній інформації. До забезпечення її функціонування залучено приблизно 500 ділових радників державного і приватного секторів, які працюють на всій території ЄС. Компанії не можуть мати прямого доступу до EBCN. Вводити конфіденційні пропозиції та запити у систему можуть лише радники, використовуючи стандартизовані профілі співробітництва, які спираються на спеціальну номенклатуру. EBCN доповнює діяльність Європейського центру співробітництва бізнесу, який працює з відкритими запитами (не конфіденційною інформацією) про пошук партнерів. Центр (охоплює мережу, яка налічує приблизно 300 кореспондентів) також допомагає компаніям шукати комерційних, технічних чи фінансових партнерів, взаємодіє із EBCN.

**Конфедерація європейського бізнесу (BUSINESS EUROPE)** - міжнародна асоціація промисловців і роботодавців, яка координує діяльність їх національних федерацій, представляє інтереси підприємців у взаємодії з національними і наднаціональними органами влади, а також міжнародними організаціями. BusinessEurope створено на основі реорганізації у 2007 р. Союзу конфедерації промисловців і роботодавців Європи (Union of Industrial and Employer's Confederation of Europe, UNICE). UNICE функціонував з 1958 р. для підтримки процесу створення зони вільної торгівлі у межах Європейської економічної спільноти (спочатку членами UNICE були шість країн спільноти).

Місія BusinessEurope включає шість положень, що визначають пріоритети його діяльності:

1. Здійснювання реформ для забезпечення економічного зростання та створення нових робочих місць;
2. Подальша інтеграція європейського ринку;
3. Ефективне управління ЄС;
4. Поширення глобалізації та боротьба зі всіма видами протекціонізму;
5. Становлення безпечної, конкурентоспроможної та більш сприятливої до клімату енергетичної системи;
6. Реформування Європейської соціальної систем у відповідь на виклики глобалізації.

Основними завданнями BusinessEurope є об'єднання центральних національних федерацій промисловців і підприємців для заохочення солідарності; сприяння у розробці ефективної і

конкурентоспроможної політики промислової політики у ЄС та в цілому у Європі; захист інтересів промисловців і роботодавців в установах ЄС.

Учасниками BusinessEurope є 40 центральних федерацій промисловців і роботодавців з 34 країн Європи (у тому числі 27 країн ЄС). Організація працює під керівництвом її Директора та Президента. Структура включає Раду Президентів (національних федерацій), Виконавчий Комітет, Виконавче Бюро, 7 основних політичних комітетів (з економічних і фінансових питань; питань міжнародних відносин; соціальних питань; питань промисловості; юридичних питань; питань у сфері підприємництва та малого і середньо бізнесу; питань функціонування внутрішнього ринку), 60 робочих груп та 1200 експертів.

Як об'єднання національних союзів промисловців і роботодавців (головним чином із секторів промисловості, торгівлі і послуг) європейських країн, BusinessEurope є лобістською структурою, яка представляє інтереси приватних промисловців і роботодавців (на міжпрофесійному рівні) у різних структурах ЄС, процесах розробки і реалізації його економічної політики, підписанні різноманітних міжнародних угод, створенні та удосконаленні законодавчої бази ЄС. Зазвичай BusinessEurope не втручається у питання, які стосуються конкретних секторів промисловості. У BusinessEurope діє спеціальний комітет, який займається проблемами малих і середніх підприємств.

Асоціація діє як на офіційному, так і на неофіційному рівні, представлена в офіційних консультативних структурах та органах ЄС (консультативні комітети Європейської Комісії і Європейського Парламенту), де має статус соціального партнера. Він надає консультації та подає висновки з тих чи інших питань, які стосуються інтересів промисловості. Приймає участь у реалізації заходів з підтримки підприємств та підприємництва.

BusinessEurope співпрацює з ЄС на рівні консультацій і переговорів. Від імені своїх членів висуває пропозиції щодо удосконалення системи регулювання розвитку промисловості, у тому числі його економічних, фінансових, екологічних та соціальних аспектів. Це стосується впровадження більш досконалих принципів регулювання як на рівні ЄС, так і на рівні країн-членів. Для умови ЄС із залученням Європейського Парламенту розробляються та реалізуються заходи щодо зменшення адміністративного тягаря (до 205% до 2012 р.).

## **Змістовний модуль 2**

### **ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ**

#### **Тема 4. Специфіка підприємництва у перспективних секторах європейської економіки**

- 4.1. Специфіка ведення європейського бізнесу в промисловості.
- 4.2. Специфіка європейського бізнесу в сфері торгівлі та послуг.
- 4.3. Страховий бізнес в Європі.

#### **4.1. Специфіка ведення європейського бізнесу в промисловості**

Бажаючи відкрити бізнес в Європі, слід врахувати певну специфіку комерційної діяльності в європейських державах. Ні для кого не секрет, що європейські товари продаються значно краще і коштують значно більше, ніж вітчизняні аналоги. Відкриваючи свій **європейський бізнес**, бізнесмен отримує можливість з легкістю налагодити міжнародне співробітництво з іншими фірмами, а так само знайти необхідні ринки збуту у всіх країнах Європи. Бізнес, який відкритий в Європі буде вигідним як мінімум завдяки стереотипному мисленню про якість європейських товарів і послуг. Безумовно, для створення максимально вигідних умов реалізації бізнес плану європейського бізнесу необхідно відповідати стереотипним поняттям і думкам. Дані стереотипи полегшують роботу з просування товарів або послуг на ринку. Більшість європейських компаній і фірм користуються тим, що з легкістю можуть дозволити собі створити необхідний їм імідж, і саме завдяки іміджу, розкрученості бренду, за один і той же товар будуть отримувати більше грошей, ніж менш популярний бренд товарів.

Європейський бізнес являє собою розвинену систему виробництва товарів, поширення його по всьому світу. Так само до вигод європейського бізнесу відноситься надання різного роду послуг. Говорачи про вкладення в бізнес у Європі, експерти радять чітко визначитися з початковим напрямком компанії та цільовою аудиторією. Після того, як згідно бізнес плану, будуть пророблені певні дії з розвитку бізнесу, і коли закінчиться період окупності бізнесу, експерти радять зробити європейський бізнес багатосекторним. До поняття багатосекторної бізнесу, безумовно, належить посилення бізнесу, і збільшення його прибутку за рахунок освоєння додаткових сфер і напрямків. Наприклад, при виробництві бутильованої води хорошим варіантом посилення бізнесу буде



надання різних супутніх послуг, таких наприклад як доставка води, або ж продаж одноразових стаканчиків корпоративним клієнтам.

В 80-90-ті рр. XX ст. спостерігалася значна глобалізація світової економіки. Але не всі галузі економіки рівною мірою приймали участь у процесі глобалізації. В промисловому секторі європейської економіки деякі галузі, наприклад, машинобудування, як і раніше залишається галуззю, яка складається з великої кількості різних за розміром компаній. В секторі послуг також присутнє збереження великої кількості національних особливостей. Виникають питання, чи обов'язково впливає глобалізація на всі галузі, як компанії мають реагувати на такий вплив, чи потрібно компаніям зберігати національні стратегії або розробляти глобальні?

Допоможе відповісти на деякі питання дослідження, яке було проведене на прикладі європейської галузі електропобутових товарів. Дослідники поділили всі компанії-виробники на ринку електропобутових товарів на три групи:

1. Національні гравці (виробничі потужності знаходяться в своїй країні, 90% продукції продається на місцевому ринку).
2. Експортери (виробничі потужності знаходяться в своїй країні, але більше 30% продукції продається на закордонних ринках – Bosch-Siemens, AEG, Merloni).
3. Глобальні гравці (фірми, які виробляють та реалізують продукцію у різних країнах – Electrolux, Philips, Whirlpool).

Поведінка споживачів в різних європейських країнах відрізняється одна від одної. Наприклад, французи надають перевагу пральним машинам з вертикальним завантаженням, а британці з фронтальним, німці обирають машини з високою швидкістю віджимання, а італійці – з низькою. Утворення єдиного європейського ринку сприяє формуванню єдиного «пан'європейського» стилю життя. Уніфікація технічних вимог і стандартів дозволяє виробникам досягати більшої стандартизації товарів, що в свою чергу сприяє формуванню більш однорідних смаків і вимог споживачів.

Роздрібна торгівля представлена в різних європейських країнах своїми гравцями, але створення єдиного ринку призводить до консолідації роздрібних компаній, їх збільшення. В результаті цілої низки злиттів або утворення стратегічних альянсів формуються «пан'європейські» роздрібні мережі. Це дозволяє їм не тільки купувати товари у виробників у всьому світі, але й істотно оптимізувати запаси, покращувати обслуговування споживачів. Сучасні гнучкі технології виробництва дозволяють компаніям випускати різні моделі товарів на одній базовій платформі, які відповідають місцевим уподобанням, без

істотного збільшення витрат виробництва. Зміни в конкурентному середовищі галузі (концентрація або міжнародні злиття компаній, потреба в наявності більш складної інформації про стан ринку, зміни в технології і управлінні виробництвом) призвели до необхідності пріоритетного використання компаніями цієї галузі глобальних або хоча б регіональних (наприклад, пан'європейської) стратегій. Дослідники вважають, що в майбутньому галузь буде контролюватися п'ятьма – шістьма гігантами, а всі малі та середні компанії будуть так чи інакше пов'язані з ними – ліцензійними угодами, франшизами, спільними підприємствами, стратегічними альянсами і т.п.

Створення транс'європейських мереж є стратегічним завданням ЄС. В умовах лібералізації європейських ринків, збільшення комерційної мобільності факторів виробництва фізична підтримка міжнародного співробітництва підприємств стає важливою умовою європейської інтеграції. Історично інфраструктура відіграла важливу роль в економічному розвитку Європи. В ганзейський період (13-16 ст.) основними транспортними шляхами, що пов'язували міста, були ріки. В 16-18 ст., які вважалися золотим сторіччям в розвитку континенту, вдосконалення інфраструктури йшло за рахунок розвитку мореплавства. Науково-технічний прогрес з винаходженням парового двигуна здійснив революцію в транспорті і активізував розвиток світового виробництва. В період інформаційної революції (починаючи з 70-х рр. 20 ст.) розвиток телекомунікацій став основним двигуном промислового розвитку.

Сьогодні розвиток транс'європейських мереж відбувається в трьох широких секторах, які в сукупності утворюють інфраструктуру інтеграційної регіональної економіки:

- 1) транспорт;
- 2) телекомунікації;
- 3) енергетика.

В Договорі про ЄС (ст. 129б) розвиток транс'європейських мереж передбачає: використання ринкових механізмів для їх розробки та фінансування; фізичну інтеграцію мереж; сумісність самостійно діючих комунікацій для забезпечення майбутньої інтеграції; забезпечення широкого доступу до транс'європейських мереж користувачів всіх країн регіонального економічного об'єднання, щоб досягти їх економічного та соціального єднання.

Прикладом транс'європейської мережі може бути Євротунель. Ідеї створення тунелю під Ла-Маншем опрацьовувалися ще в XIX ст. Однак навіть в 90-ті рр. XX ст., коли почалося його будівництво, той факт, що період окупності оцінювався в 22 роки, відвернув від участі в

проекті багато американських банків. З самого початку проект фінансувався виключно приватним капіталом, як комерційне підприємство. Всього в фінансуванні будівництва приймали участь 225 банків. Витрати на будівництво вдвічі перевищили заплановані, тому коли оператор тунелю компанія Євротунель отримала його в свої руки, її дії були обмежені великою сумою боргу: в 1994 р. борг складав 8 млрд. фунтів. Щоб його сплатити, компанія мала сплачувати відсотки по 5 млн. на день.

Попередньо планувалося, що проект вийде на точку беззбитковості до 1998 р., а потім почнеться сплата боргу. Але наприкінці 1995 р. компанія була практично банкрутом і продовжувала існувати завдяки сприянню банків-кредиторів. Кілька разів проводилася реструктуризація боргу, найбільш песимістичний сценарій передбачав його виплату лише у 2052 р. Акціонери, бачили, як падає вартість їх вкладень, і тому вимагали вручення уряду й призупинення торгівлі акціями.

Сама телекомунікаційна галузь насправді глобальний ринок, тому регіональні ринки, такі як ринок ЄС, хоча й мають свої місцеві особливості, але не впливають на проведення компаніями глобальних стратегій. Поява оптико-волоконного зв'язку, використання швидших мікропроцесорів та цифрових систем зв'язку істотно змінили галузь.

Американський концерн AT&T – лідер світового ринку телекомунікацій, надає послуги, які забезпечують зв'язок, а також виробляє мережеве обладнання і комп'ютерні системи як індивідуальним користувачам, так і організаціям. AT&T за всіма характеристиками є багатонаціональною корпорацією, яка представлена в 200 країнах світу. AT&T, як й інші європейські телекомунікаційні компанії, прагнуть проводити глобальну стратегію, яка забезпечує якісне та ефективне надання товарів та послуг споживачам. Стратегія партнерських відносин AT&T базується на необхідності швидко вивчити та використати нові технології, життєво необхідні для успішної роботи в діловому середовищі, що швидко змінюється. Причому, багато нововведень в галузі знаходяться за межами традиційної компетенції корпорації. AT&T розробила стратегію, яка поєднує внутрішню систему науково-дослідницьких розробок, зовнішню систему партнерських відносин, інтенсивних інвестицій в цільові ринки і спільних підприємств з місцевими посередниками і дистриб'юторами.

Деякі стратегічні альянсів, в яких AT&T приймає участь з метою вдосконалення своєї компетенції в нових технологіях, наведено в табл. 4.1.

**Таблиця 4.1 – Стратегічні альянси компанії AT&T**

<b>Партнер</b>	<b>Технологія</b>	<b>Мета співробітництва</b>
Mitsubishi	Чіп на основі арсеніду галію	Збільшення збуту в Японії шляхом використання нових напівпровідникових технологій
Iatrel	Телекомунікації	Розширення присутності на європейському ринку
NV Philips	Селекторні системи	Доступ до нового ринку і нової технології (підприємство придбали в 1990 р.)
Mannesmann	Мікрохвильове радіо й сотові телефони	Стати постачальником німецької фірми
LG	Волоконна оптика і електричні комунікації	Вихід на азійський ринок, угода про спільне використання нової технології
Telefonica	Телекомунікації й інтегральні схеми	Розширення виробництва і маркетингу в Європі

Серед партнерів AT&T була також і фірма Olivetti, але спільне підприємство було невдалим. Причиною невдачі була нездатність партнерів подолати культурні й організаційні відмінності. За умовами угоди AT&T відповідала за технологію, а Olivetti – за маркетинг. Але технологічні новинки вводилися з відставанням в основному через партнерство AT&T з Philips, який конкурував з Olivetti. Однак навіть ця невдача багато чому навчила AT&T. Компанія отримала досвід взаємодії з великою європейською державною корпорацією, досвід управління якої взаємопов'язаними партнерськими угодами з учасниками одного й того самого ринку.

Історія AT&T дозволяє зробити декілька важливих висновків відносно розробки європейської стратегії:

- Європейський ринок представляє собою одну з сфер діяльності багатьох великих компаній. Досвід і знання, отримані на інших ринках, можуть допомогти компанії укріпити своє положення й на ринку ЄС. У зв'язку з послабленням державного контролю цієї галузі AT&T може разом з європейськими компаніями використати можливості європейського ринку телекомунікацій.

- Спільні підприємства і стратегічні альянси можуть укріпити положення компанії за декількома параметрами. Партнерства AT&T дають приклади альянсів, що спрямовані на освоєння нової технології, отримання доступу на нові ринки, спільного використання партнерами нових можливостей даного ринку.

- Встановлення нових зв'язків в рамках однієї галузі можуть привести до конфлікту з іншими партнерами даної компанії. Тому під час вирішення питання про новий стратегічний альянс слід розглянути його можливий вплив на існуючі партнерські відносини компанії.

- На ринках зі швидкими технологічними змінами одна корпорація не може бути спеціалістом у всіх напрямках розвитку бізнесу. Тому важливо встановлення партнерських відносин з фірмами, які займаються суміжними технологіями, щоб спільне використання знань, технології і ринку укріпили конкурентоспроможність партнерів. Отже, AT&T продовжує шукати нові можливості партнерських відносин в Європі.

Автомобільній галузі в Європі завжди вдавалося отримати захист держави у вигляді національних квот імпорту, добровільних обмежень експорту. Протекціонізм європейського автомобілебудування пояснювався ще й тим, що в цій галузі зосереджена велика кількість робочих місць, що для великих європейських країн має велике значення для загальної економічної ситуації. Працівники цих підприємств добре організовані і здатні на політичні дії на свій захист. Лібералізація цієї галузі повинна була викликати опір Франції й Італії, оскільки їх виробники страждають більше за всіх.

Дослідження показують, що в 90-ті рр. XX ст. європейські автобудівники, як в сегменті масових автомобілів, так й у сегменті спеціалізованих, поступалися іноземним конкурентам у продуктивності та якості. Не зважаючи на це, в липні 1991 р. Єврокомісія і японське Міністерство зовнішньої торгівлі оголосило про угоду, яка заміняла двосторонні домовленості Японії з країнами-членами ЄС. Хоча єдина угода зберігає деякі заборонені зони, вона була більш ліберальною, ніж попередні двосторонні домовленості. Ця угода, наприклад, в чотири рази збільшила кількість японських автомобілів, які дозволено ввозити до Італії, і подвоїла квоту імпорту до Франції.

Лібералізацію звичайно пояснюють змінами, які відбуваються в уподобаннях діючих осіб ринку – або державних органів і політиків, що приймають рішення, або громадських організацій, які відображують настрої населення країни чи даної галузі. Жодна з цих причин не може пояснити зміну в зовнішньоторговельній політиці ЄС щодо автомобільної галузі у 90-х рр. XX ст. Всі європейські виробники, за винятком Daimler-Benz, BMW та Porsche, підтримували політику суворого контролю імпорту з Японії. Немає свідцтв й про зміни поглядів європейських політиків на це питання.

## **4.2. Специфіка європейського бізнесу в сфері торгівлі та послуг**

У Європі бізнес, основою якого є роздрібна торгівля, закріплюється на праві власності. Держави Європи не регулюють безпосередньо ведення бізнесу. Згідно з даними експертів, двадцять відсотків всієї роздрібною торгівлі припадає на частку ринку. Говорячи про європейський бізнес на ринках, слід сказати про популярність ринків вихідного дня, а так само рибних ринках у Франції, Німеччині та скандинавських країнах. Говорячи про стан малого бізнесу в Європі достатньо лише звернути увагу на величезну кількість магазинів, ресторанів і кафе, не тільки у великих містах, але і в малих. Кількість даних приватних підприємств регулюється тільки потребами ринку. Європейський бізнес не тільки цим відрізняється від інших. Так само одні з відмінностей є факт того, що виробник не тільки виробляє продукцію, але і в більшості випадків сам і займається її реалізацією.

**Способи захисту малого бізнесу в Європі.** Згідно законам більшості країн Європи, в містах і поселеннях, де населення становить менше сорока тисяч людей, заборонена споруда мережевих універмагів. Ця заборона дозволяє захистити представників дрібно-роздрібною торгівлі від демпінгу володарів мережі магазинів. У більшості Європейських країн вирішенням різних проблем бізнесу, займається одне відомство. Пряма взаємодія глави даного відомства з главою держави дозволяє ефективно вести роботу. У невеликих європейських містах створені різні піклувальні ради, які займаються регулюванням середнього та малого бізнесу, а так само займаються контролювання конкуренції на ринку. До складу даного піклувальної ради, як правило, входять відбулися бізнесмени та підприємці.

В секторі роздрібною торгівлі продуктами харчування в Європі бурхливо йде процес консолідації бізнесу. За даними дослідження компанії McKinsey, кількість злиттів з 1994 до 1998 рр. зросла у 4 рази. Але порівняно з американською галуззю європейці тільки на початку шляху. Найбільші 5 компаній США мають 35% ринку, та ж сама кількість найбільших європейських компаній володіє тільки 26% свого ринку. На початку 90-х рр. XX ст. більшість мереж європейської роздрібною торгівлі продуктами харчування будувалася за національними схемами. В 1990-1994 рр. компанії 90% свого зростання здійснювали в межах місцевого ринку, а в наступні 4 роки майже 50% зростання прийшло на міжнародні злиття та об'єднання. Смаки споживачів США більш однорідні, ніж в Європі, тому європейським компаніям важче реалізовувати переваги, які надає

масштаб бізнесу. Існує два можливих шляхи розвитку європейських роздрібних компаній:

- 1) формування загальноєвропейської ліги чемпіонів – групи сильних загальноєвропейських роздрібних мереж;
- 2) утворення сильних регіональних компаній.

Якщо подивитися на галузь, то видно, що консолідація бізнесу, в тому числі за рахунок міжнародних об'єднань, швидше йде на насичених ринках. Прикладом можуть служити такі мережі як METRO в Німеччині чи Casino у Франції. Їх стеля готівки відповідає лише 30% їх капіталізації. У Великій Британії, навпаки, місцеві мережі Safeway, Sainsbury вже не мають такого стимулу зростання, оскільки їх теперішні результати майже повністю відповідають ринковій вартості цих компаній. Це робить їх привабливими об'єктами для купівлі іншими компаніями. Тиск посилюється за рахунок так званого чинника «Wal-Mart». Ця американська мережа показала своїми придбаннями німецьких Wertkauf у 1997 р. та Interspar у 1998 р., а потім британської ASDA у 1999 р., що вона в Європі всерйоз і надовго. Французи говорять, що саме це підштовхнуло Carrefour та Promodes оголосити про об'єднання.

Але більшість злиттів європейці здійснюють у себе вдома, де економію від масштабу легше швидко реалізувати. Об'єднання логістичних мереж та зменшення витрат на інформацію і адміністративних витрати дає миттєві результати у вигляді приросту 1-2% збуту. Крім того в межах однієї країни легше створити споживчу цінність за рахунок передавання ноу-хау від покупця до компанії, яку купують. Це може бути вдалий та популярний у покупців формат магазину, марочна або асортиментна політика.

Під час міжнародних злиттів і об'єднань сумісність в інформаційних системах, логістиці відмічають тільки в 20% випадків, що ускладнює успішний та швидкий розвиток консолідації. Крім того, існують розбіжності в стилях управління, законодавчій базі та поведінці споживачів. Наприклад, Wal-Mart дуже важко встановлював свій американський стиль управління серед співробітників, котрі є членами німецьких профспілок, що забороняли їм носити значки з іменами або привітаннями. Британська мережа Tesco Після виходу на французький ринок важко долала негативний стереотип відносно британської їжі. В умовах відокремлених роздрібних підприємств виробники виграють за рахунок різниць в цінах. З іншого боку міжнародні компанії отримують вигоди від розширення асортименту завдяки розширенню закупівельної бази. Вони також отримують доступ до нових знань і досвіду в роботі зі споживачами.

Для успішної роботи міжнародних компаній потрібний управлінський талант особливого роду. Таких менеджерів треба знайти, навчити й утримати в компанії. З іншого боку міжнародні компанії можуть більше запропонувати талановитим менеджерам щодо кар'єрного зростання та перспектив.

Дискусія про те, яку інформацію слід указувати на упакованні продуктів харчування, почалася в ЄС більш трьох років тому. Європарламент дійшов згоди й прийняв нові правила маркування продуктів харчування. Німецький депутат Європарламенту Ренаті Зоммер, спілкуючись із журналістами, сказала, що на те, щоб досягти домовленості із приводу інформації на упакованні продуктів харчування, треба було більше часу, чим на проробку будь-якого іншого питання: тільки виправлень було подано близько 3000.

Депутатам Європарламенту довелося зіштовхнутися із просуванням своїх інтересів з боку як виробників, так і інших зацікавлених груп: свою думку висловлювали виробники жувальної гумки, молочні комбінати, об'єднання споживачів і пацієнтів. Але найбільше активно лобіювали свої інтереси харчова промисловість і об'єднання споживачів.

Основне питання впиралося в те, чи повинні дані, вказані на упакованні, якимось чином попереджати споживачів або просто надавати інформацію, на підставі якої кожний сам ухвалить рішення. Це питання, зокрема, вилилося в дискусію із приводу «продовольчого світлофора», тобто чи постачати продукти етикетками червоного, жовтого або зеленого кольори залежно від того, скільки вони містять жирів, насичених жирних кислот, солі й цукру. Споживачі, орієнтуючись на колір етикетки, вирішували, наскільки корисний «продукт для здоров'я». Чим більше живильних речовин у продукті відзначені зеленим, тем корисніше він для здоров'я, і відповідно продукти із червоною етикеткою менш корисні.

Європарламент вирішив не робити «продовольчий світлофор» обов'язковим, залишивши його разом із системою маркування GDA у списку добровільних можливостей. Обов'язкова на упакованні інформація про енергетичну цінність або вміст живильних речовин в 100 гр. або 100 мл. продукту.

З винесених на обговорення пропозицій дуже активно обговорювалося питання про те, якого розміру повинні бути маркування. У результаті прийшли до того, що невеликі букви повинні бути як мінімум 1,2 мм., на упакованні невеликих розмірів 0,9 мм. Для підприємств харчової промисловості встановлення мінімальних розмірів написів може обернутися додатковими видатками, особливо



якщо інформація на упакованні дається кількома мовами. При розмірі букв 1,2 мм. інформація кількома мовами може не поміститися на упакованні та доведеться робити різне упакування для споживачів, що говорять на різних мовах.

На думку єврокомісара по охороні здоров'я й захисту споживачів Джона Даллі, найважливішими пунктами постанови є встановлення мінімальних розмірів тексту й обов'язкова інформація про втримання живильних речовин і алергенів. У той же час Даллі не згодний з тим, що нова постанова не зобов'язує виробників подавати інформацію про вміст енергії й живильних речовинах на власній стороні упакування й що ця інформація не є обов'язковою для алкоголю.

**Європейська бізнес асоціація** – організація міжнародного бізнесу в Україні, неприбуткове об'єднання юридичних осіб, засноване в 1999 р. Об'єднує більше 940 європейських, українських та міжнародних компаній, пропонуючи їм:

- Колективний захист інтересів у центральних та місцевих органах державного управління України, в іноземних та міжнародних організаціях;

- Можливість брати участь у процесі прийняття рішень на рівні Європейського Союзу через тісні робочі стосунки з Європейською Комісією та посольствами країн Європейського Союзу у Києві;

- Регулярну інформаційну підтримку щодо процесів, які впливають на ведення бізнесу в Україні, а також семінари та презентації;

- Розважальні та соціальні заходи, що надають можливість представникам європейської бізнес спільноти зустрічатися неформально та сприяти розвитку бізнесу.

- Інші послуги, серед яких також: Дисконтна система, що надає членам Асоціації знижки на послуги та товари, які користуються великим попитом.

Європейська Бізнес Асоціація має п'ять регіональних офісів: у Дніпропетровську, Донецьку, Львові, Одесі, Харкові.

Асоціація звітує перед своїми членами та діє відповідно до їхніх потреб.

### **4.3. Страховий бізнес в Європі**

**Страхова система ЄС (EU INSURANCE SISTEM)** - сукупність способів, методів, інструментів регулювання страхового бізнесу Євросоюзу. Страхова політика ЄС формується в процесі інтеграції

європейських країн до єдиної міждержавної економічної і політичної структури.

З розвитком європейської інтеграції, в цілях встановлення єдиних законодавчих основ діяльності був виділений і страховий сектор. З існуючих моделей була вибрана модель, де створювався єдиний страховий ринок при збереженні національних законодавств, включаючи податкову політику і державний нагляд за страхуванням. Створення єдиного страхового ринку ЄС було засноване на реалізації «трьох свобод» і зближенні в необхідному ступені національних законодавств.

Створення Європейського страхового ринку характеризується прийняттям директив по страхуванню, що утілюють свободи, прийняті Римським договором. Прийняті директиви поступово дозволили страховим компаніям країн-членів працювати без дискримінації, а страхувальникам застрахуватися в страховій компанії на власний вибір, незалежно від того в якій державі вона розташована. З прийняттям цих директив італійський страхувальник може укласти договір страхування в Люксембурзі, а британський може застрахувати підприємство в Греції. При цьому вони не повинні там жити або мати представництво. Проте кожна держава-член зберігала своє законодавство, включаючи право укладення договору страхування, свою податкову політику і свою контролюючу адміністрацію.

Країни Європейського союзу мають власні системи регулювання страхування, що працюють на умовах координації на рівні директив ЄС. Мета ухвалення директив полягає у відкритті страхового ринку в межах Спільноти і ліквідації бар'єрів в торгівлі страховими послугами між країнами ЄС, що, проте, не означає введення однорідної регулюючої системи. Основний принцип полягає в дозволі страховикам інших країн-учасниць діяти на ринках на тих же умовах, що і в своїй країні. Для досягнення поставленої мети Спільнота визнала за необхідне включити в закони всіх держав низку важливих положень. Значна кількість директив встановлює юридично обов'язкові в рамках ЄС стандарти, що вводяться паралельно в національне законодавство.

Країни Європейського союзу зберігають свою самостійність в питаннях законодавства і регулювання страхової справи. В усіх країнах є обов'язковим ліцензування страховиків, здійснюється строгий нагляд по забезпеченню фінансової стійкості і платоспроможності, звітності тощо.

Директиви приймалися з поглибленням інтеграції і вступом нових країн-членів, а також через зміни в економічній ситуації. Кожна

нова Директива намагалася врахувати помилки попередніх і ввести нові елементи для створення єдиного страхового ринку в Співтоваристві.

Страхова політика ЄС залежить від її цілей і об'єктів страхування. Загальні, єдині цілі страхової політики ЄС полягають в стимулюванні інтеграційних процесів, в підвищенні ефективності єдиної економічної системи, в підвищенні конкурентоспроможності в рамках ЄС і на світових ринках, а також пов'язані, з регулюванням кожного із страхових об'єктів, або напрямів.

**Страхування життя в ЄС** – політика страхування життя в ЄС формувалася тривалий час - з 1979 р. по 2002 р. Остаточна сучасна політика страхування життя в ЄС склалася до листопада 2002 р., коли була прийнята шоста (остання) Директива Ради ЄС. Цьому передувала розробка, ухвалення і вдосконалення п'яти особливих Директив.

Директива «Про координацію законодавчих, нормативних і адміністративних актів відносно організації і здійснення діяльності по прямому страхуванню життя (79/267/ЄЕС)» від 5 березня 1979 р. (набула чинності у вересні 1981 р.) є першою директивою Ради ЄС в цій сфері. Директива містить 5 розділів, 42 статті і додаток (види страхування). За дотриманням директиви, а також для аналізу її наслідків, протягом шести років з дати публікації директиви, Європейська Комісія надає Раді звіт про наслідки застосування фінансових вимог, введених цією директивою, для страхових ринків держав-учасниць.

Стаття 40 говорить про обов'язок держав-учасниць внести зміни до національного законодавства в цілях дотримання вимог цієї директиви протягом 18 місяців з дати її публікації, і негайно повідомити Європейську комісію про внесені зміни. Змінені таким чином положення набувають чинності не пізніше ніж через 30 місяців з дати повідомлення.

Директива Ради ЄС «Про координацію законодавчих, нормативних і адміністративних актів відносно організації і здійснення діяльності по прямому страхуванню життя» (8 листопада 1990 р.) встановлює положення, які сприяють ефективному застосуванню свободи надання послуг, і вносить поправки до Директиви 79/267/ЄЕС. Директива визначила варіанти укладення контракту залежно від того, хто був ініціатором підписання договору: страхувальник або страховик.

Директива від 10 листопада 1992 р. «Про координацію законодавчих, нормативних і адміністративних актів відносно прямого страхування життя і про зміну Директив 79/267/ЄЕС і 90/619/ЄЕС»

містить 6 розділів і 52 статті. Перший розділ вводить деякі визначення і встановлює неможливість застосування даної директиви ні до видів страхування або діяльності, ні до організацій або установ, до яких не застосовується перша Директива. Решта розділів вносять корективи в попередні директиви, у зв'язку з поглибленням інтеграції і підписанням 7 лютого 1992 р. Маастрихтського договору про створення ЄС, який заснував для ЄС три опори: економічний і валютний союз (ЕВС); загальну зовнішню політику і політику безпеки (ЗЗПБ); загальну політику в області внутрішніх справ і юстиції. В останній статті розділу «Завершальні положення» йде мова про застосування директиви до всіх держав-учасниць, яких на той період було 12.

Директива Європейського Парламенту і Ради ЄС, яку було прийнято 29 червня 1995 р., вносить поправки до всіх Директив, що існували до цього.

Директива від 7 листопада 2000' р. вносить поправки до попередніх Директив щодо обміну інформацією з третіми країнами

Директива від 5 листопада 2002 р. в сфері страхування життя була прийнята, щоб полегшити розуміння і застосування директив страхування життя, перетворивши їх в ясний, послідовний і повний юридичний текст. Директива в одному тексті вмістила всі існуючі директиви в сфері страхування життя. Директива містить 8 розділів і 74 статті, а також додатки. Директива була прийнята для сприяння організації і здійсненню діяльності зі страхування життя і передбачає виключення певних розбіжностей, які існують між національним законодавством в сфері страхового нагляду різних країн, завершення формування внутрішнього ринку прямого страхування життя, з погляду як права на створення, так і свободи надання послуг в державах-учасниках ЄС, для спрощення покриття зобов'язань, прийнятих на території ЄС страховими організаціями, головні офіси яких розташовуються на території ЄС, для надання страхувальникам можливості пред'явлення вимог не тільки відносно страхових компаній, створених в їх власній країні, але і також страхових компаній, головний офіс яких знаходиться на території ЄС і які створені в інших державах-учасниках.

Директива No.2002/83/СС, яка повністю або частково замінила всі існуючі Директиви ЄС в області страхування життя була прийнята в 2002 р. для виключення розбіжностей в національних законодавствах; для спрощення деяких процедур; для пояснення повноважень і механізмів нагляду, наданих уповноваженим органам; для доречного передбачення можливості обміну інформацією між

уповноваженими органами і органами, які через свої функції, сприяють зміцненню стабільності фінансової системи, і для створення строго обмеженого переліку її одержувачів, в цілях дотримання конфіденційності інформації, що надається; а також у зв'язку з введенням в готівковий обіг єдиної європейської валюти, і тим, що сучасна ситуація вимагала повного вдосконалення всієї системи регулювання страхування життя, а не тільки внесення змін в існуючі Директиви.

Європейський союз прийняв Директиви зі страхування іншого, ніж страхування життя, які гармонізували найважливіші правила, встановили єдину ліцензію і виняткову пруденціальну систему нагляду, а також забезпечили захист застрахованих людей і утримувачів страхового поліса.

Для успішного проведення єдиної політики страхування іншого, ніж страхування життя, центральними інститутами ЄС розроблені і впроваджуються у практику певні директиви. Всього було розроблено і впроваджено в практику політики страхування ЄС 16 Директив, в т.ч. спеціальних і додаткових.

Перша група включає Директиви, які спрямовано на координацію законів, нормативних актів і адміністративних положень, що належать до політики організації і здійснення діяльності з прямого страхування, ВІДМІННОГО від політики страхування життя. Основну Директиву (73/239/ЄЕС) цієї групи було прийнято 24 липня 1973 р. Директива включає 5 розділів і 38 статей, а також додатки.

Надалі, з розвитком, поглибленням інтеграційних процесів і розширенням ЄС, в першу групу включаються нові Директиви, які уточнюють і доповнюють зміст основної Директиви, в т.ч. Директива 73/240/ЄЕС Ради «Про скасування обмежень на шляху створення бізнесу в сфері страхування іншого, чим страхування життя», Директива 76/580/ЄЕС, Директива 73/239/ЄЕС, Директива 87/343/ЄЕС, Директиві 87/344/ЄЕС, Директива 88/357/ЄЕС, Директива 92/49/ЄЕС.

Друга група Директив політики страхування ЄС пов'язана з координацією законодавчих, нормативних і адміністративних актів відносно сострахування на території ЄС. Основна Директива прийнята 30 травня 1978 р. (78/473/ЄЕС) і ввела поняття «Великі ризики». Завданням цієї директиви був дозвіл страховим компаніям, уповноваженим в країні-члені Спільноти, брати участь в страхуванні «великих ризиків» Спільноти, навіть якщо состраховики не були створені в країні розташування ризику. Відповідно до подібних Директив страхові компанії ЄС не зобов'язані знаходитися в країні

ризика, щоб застрахувати «великі ризики». Контроль за їх міжнародною діяльністю здійснює країна, де знаходиться її головний орган управління. При цьому дотримується принцип територіальності податку.

Третя група Директив, що визначають політику страхування ЄС іншого, чим страхування життя, стосується вимог до маржі платоспроможності, встановлюваних до страхових організацій, що спеціалізуються на видах страхування, інших, чим страхування життя.

Директива 2002/13/ЄС від 5 березня 2002 р. була прийнята у зв'язку з існуючою потребою в спрощенні структури і збільшенні розмірів існуючих мінімальних гарантійних фондів, особливо у зв'язку з інфляційним зростанням розмірів страхових вимог і операційних витрат з часу затвердження їх первинних параметрів. Крім того, є необхідним відповідне підвищення граничних значень, при перевищенні яких для визначення маржі платоспроможності, виходячи з премій і виплат, застосовується нижча процентна ставка; необхідно також наділити компетентні органи повноваженнями скорочувати за певних обставин допустимі норми зменшення маржі платоспроможності.

Четверта група Директив, що розкривають особливості політики страхування іншого, чим страхування життя в ЄС, пов'язана з проблемою звітності регулюючих інститутів. Звітність є невід'ємною частиною страхування і страхового нагляду, тому вдосконалення в цій сфері особливо важливі. Директиви в цій області підвищили рівень відповідальності членів правління за зміст звітних документів, збільшили ступінь прозорості звітів по транзакціях зв'язаних сторін і позабалансових статтях. До цієї групи належать: Директива від 25 липня 1978 р., Директива (83/349/ЄЕС від 13 червня 1983 р.), Директива Ради ЄС 91/674/ЄЕС від 19 грудня 1991 р., Директива Європейського Парламенту і Ради ЄС від 14 червня 2006 р. 2006/46/ЄС.

Директиви п'ятої групи присвячено політиці страхування цивільної відповідальності власників автомобілів, а також обов'язку страхувати таку відповідальність. Перша Директива була прийнята в 1972 р. Дана Директива передбачає обов'язок країн-членів ЄС прийняти всі необхідні заходи для того, щоб всі автомобілі, зареєстровані на їх території, були застраховані по договорах страхування цивільної відповідальності, У 2000 р. Європейський Парламент і Рада ЄС приймає нову Директиву в цій області, необхідність якої обумовлена тим, що раніше не були усунені відмінності в національних законодавствах в сфері ОСАГ'В . Зокрема,

були розбіжності з питання визначення страхового відшкодування для потерпілих в ДТП, коли така подія мала місце за межами країни-члена, в якій особа, що потерпіла, мала місце постійного мешкання. У новій Директиві закладені основи єдиних норм з питання про надання страховими компаніями своїх послуг у сфері ОСАГВ за межами тієї країни-члена, в якій дана компанія має головний офіс.

## **Тема 5. Електронна комерція в європейському бізнесі**

5.1. Електронна комерція: сутність, переваги і недоліки, моделі реалізації.

5.2. Ініціатива «Електронна Європа – інформаційне суспільство для всіх».

5.3. Використання електронної комерції в різних сегментах європейської економіки і бізнесу.

### **5.1. Електронна комерція: сутність, переваги і недоліки, моделі реалізації**

В умовах глобалізації та постійного розвитку економічних процесів інформація набуває все більшої цінності і це, насамперед, пов'язано зі стрімким розвитком інформаційних технологій. При цьому Інтернет змінив сам спосіб ведення бізнесу – тепер він є невід'ємною частиною здійснення комерційної діяльності.

Питання про вплив мережі Інтернет на інноваційний розвиток бізнес-процесів і на даний момент вважається відкритим. Так, наприклад, професор Гарвардського університету М. Портер у статті «Стратегія та Інтернет» розглядає Інтернет лише як набір інструментів, що йдуть як доповнення до традиційних засобів конкурентної боротьби. Портер дає таке своє бачення Інтернету та його ролі в бізнесі: «Ми повинні побачити Інтернет тим, що він є: технологія, що відкриває нові можливості – потужний набір інструментів». Гейтс Б. вважає Інтернет єдиним простором для обміну інформацією, співробітництва і торгівлі.

Однак у науковій літературі також широко поширена теорія, згідно з якою Інтернет є «ною інфраструктурою економічної діяльності». Цієї точки зору дотримується один із провідних фахівців у галузі електронного підприємництва Д. Телскотт: «Інтернет – це набагато більше, ніж лише нова технічна розробка. Інтернет втілює в собі щось якісно нове – безпрецедентно потужний універсальний засіб масової комунікації».

Спостерігається два різні погляди на розвиток інформаційних технологій. Однак слід зазначити, що обидві ці теорії не заперечують того факту, що Інтернет є невід'ємною частиною ведення комерційної діяльності, здатної впливати на світову економіку. На сьогоднішній день засоби автоматизації бізнесу проникли у всі сфери економіки і породили нову галузь господарювання, яка отримала назву «електронний бізнес». Нові інформаційні технології завдяки автоматизації ручних операцій і використання нових форм комунікацій дозволили підприємству обробляти інформацію швидше. Питання про співвідношення даних категорій ставилося багатьма авторами, серед яких Тардаскіна Т.М., Пушкар О.І., Грабовський Є.М., Пономаренко Є.В., Трубін О.І., Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М..

Аналіз наукових підходів до визначення понять «електронний бізнес», «електронна комерція», «Інтернет-торгівля», наведений в табл. 5.1, показав, що єдиного визначення даних понять не існує. Насамперед, це пов'язано з тим, що представники різних наукових шкіл розглядають їх під різними кутами зору. Так, Тардаскіна Т.М. вважає, що різниця між цими трьома економічними явищами полягає в типі використання інформаційних технологій. Пушкар О.І., Грабовський Є.Н., Пономаренко Є.В. вважають, що головною метою електронного бізнесу є створення інтегрованого ланцюжка доданої вартості. Трубін О.І. розмежовує вищевказані поняття за типом ділової активності. Юдін М.В., Макарова Р.М. і Маєвська А.А. головною ознакою електронного бізнесу вважають мету його використання, а саме: для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства. Поняття Інтернет-торгівлі вищевказані науковці не використовують, а головною ознакою електронної комерції вважають використання інформаційних технологій.

Завдяки аналізу наукових підходів до визначення розглянутих дефініцій, які наведені в табл. 5.1, можна зробити висновок, що єдиного визначення цих економічних явищ не існує. Ученими не був сформований єдиний погляд на ці явища, і різні наукові школи розглядають його під різними кутами бачення. Виходячи з нагальної потреби сучасної науки в єдиному розумінні сфери понять електронного бізнесу пропонується сформулювати єдиний понятійний апарат цієї сфери економіки.

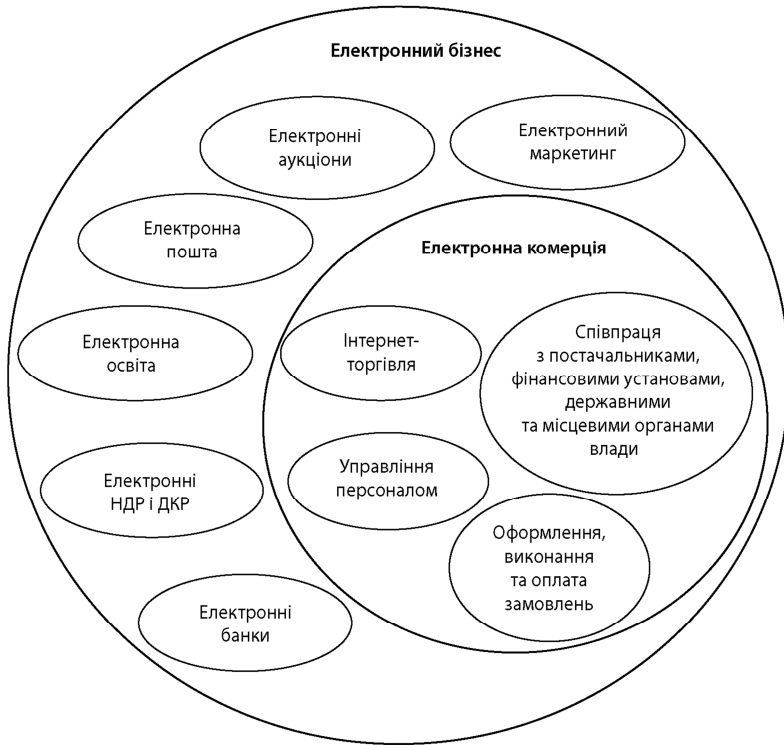
На рис. 5.1 надано схему співвідношення таких понять, як «електронний бізнес», «електронна комерція», «Інтернет-торгівля».

Розвиток інформаційних технологій поклав основу для підприємництва у сфері Інтернет, що отримало назву «електронний бізнес».



**Таблиця 5.1 – Аналіз наукових підходів до визначення понять «електронний бізнес», «електронна комерція», «Інтернет торгівля»**

№	Поняття «електронний бізнес»	Поняття «електронна комерція»	Поняття «Інтернет-торгівля»	Автор(-и), джерело
1	2	3	4	5
1	Електронний бізнес - це вид економічної діяльності компаній, що здійснюється через комп'ютерні мережі з метою отримання прибутку	Електронна комерція (e-commerce) - вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційних комунікаційних технологій	Інтернет-комерція - електронна комерція, обмежена використанням тільки комп'ютерної мережі Інтернет	Тардаскіна Т.М. [16, с 24 -25]
2	Електронний бізнес - це комерційна діяльність, впроваджена на основі інформаційних технологій з метою створення інтегрованого ланцюжка доданої вартості	Електронна комерція - це будь-які форми ділової угоди з використанням інформаційних мереж	Не дається визначення	Пушкар О.І., Грабовський Є.М., Пономаренко Є.В. [14, с 27]
3	Електронний бізнес - це будь-яка ділова активність, що використовує можливості інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії з метою створення прибутку	Електронна комерція - ділова активність з купівлі-продажу товарів і послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж (без безпосереднього фізичного контакту)	Не дається визначення	Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. [19, с. 2]
5	Електронний бізнес визначається як будь-яка ділова активність, основана на можливостях глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків з метою створення прибутку	Електронна комерція - це суспільні відносини у сфері продажу товарів, надання послуг і виконання робіт із використанням засобів телекомунікації (електро-зв'язку), зокрема Інтернету	Інтернет-торгівля - це форма ділової активності (бізнесу, підприємницької діяльності), змістом якої є будь-які операції, які здійснюються за цивільно-правовими договорами, що передбачають передачу прав власності на товари, надання послуг і проведення робіт шляхом комп'ютерного програмування повідомлень за допомогою електронних носіїв чи через мережу, (Інтернет), із використанням можливостей інформаційно-телекомунікаційних технологій	Трубін О.І. [17, с. 39]



**Рис. 5.1 – Структура електронного бізнесу**

Як видно на рис. 5.1, найширшим терміном є електронний бізнес. Він охоплює не лише операції з купівлі-продажу, але й інші взаємодії з партнерами, постачальниками, клієнтами, такі як: електронний маркетинг, електронне навчання, електронні банки та ін.

На основі аналізу розглянутих категорій пропонується визначити електронний бізнес як вид підприємництва, який здійснюється на основі інформаційних технологій для перетворення зв'язків підприємства з постачальниками, партнерами і клієнтами, з метою поліпшення загальної ефективності бізнесу та вдосконалення бізнес-процесів (виробництва, управління запасами, розробки продукту, управління ризиками, фінансів, управління знаннями та людськими ресурсами).

Електронну комерцію пропонується визначити як сукупність всіх операцій між підприємством і всіма контрагентами, здійснених за допомогою інформаційних технологій з метою автоматизації бізнес-процесів для оптимізації витрат і збільшення економічної ефективності бізнесу. Електронна комерція охоплює відносини управління персоналом; оформлення, виконання та оплати замовлень; співпрацю з постачальниками, фінансовими установами, державними та місцевими органами влади.

Інтернет-торгівлю, у свою чергу, пропонуємо визначити як вид електронної комерції, що являє собою операції з купівлі/продажу товарів за допомогою мережі Інтернет.

Слід відзначити, що запропоновані визначення найбільш повно розкривають зміст даних економічних явищ, і вдосконалений автором понятійний апарат позитивно вплине на врегулювання діяльності підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій. Це сприятиме формуванню єдиного розуміння у сфері понять електронного бізнесу.

Інтернет-ринок представляє собою новий економічний простір, нову систему економічних відносин. Він створює певні умови для одночасного рішення наступних проблем торговельного підприємства:

- комунікаційних (нові форми зв'язку продавця та покупця);
- інформаційних (отримання споживачем будь-якої необхідної інформації);
- репрезентативних (використання широких рекламних можливостей та різноманітних засобів надання інформації про компанію та її продукцію більшій кількості адресатів).

Електронні форми торгівлі мають наступні переваги:

1. Глобалізація. Онлайн-інтернет доступний всім споживачам незалежно від їх «віку» і географічного місцезнаходження.

2. Інформація. Інтернет пропонує практично такі можливості, які не пропонує жодне інше джерело інформації. Приватні і юридичні особи швидко і легко одержують величезний об'єм інформації про компанії, їхню продукцію, конкурентів, партнерів та ін., що дозволяє зробити вибір. Доступ до інформації здійснюється практично миттєво і безмежно. Великі можливості щодо визначення охоплення території. Дешевизна, оперативність та відносна (а іноді й повна) анонімність отримання інформації відкривають перед покупцями нові можливості.

3. Зручність для споживачів. Можливість швидко користуватися інформацією, замовляти товари і послуги в будь-який час доби, не виходячи з дому.

4. Зниження рівня впливу на споживача. Споживач не піддається впливу раціональних і емоційних чинників переконання як близьких, родичів та друзів, так і продавців. Зберігається конфіденційність покупки й одержання інформації.

5. Швидка адаптація до ринкових умов. Постачальники можуть оперативно доповнювати торгівельні пропозиції, регулювати ціни і характеристики продукції. Інтернет дозволяє слідкувати за тенденціями розвитку переваг споживачів. Більш того, він здатен їх формувати.

6. Зниження витрат компанії. Інтернет дозволяє зменшити витрати на збереження і страхування товарів, створення і підтримку каталогів, внутрішній документообіг, витрати на відрядження та інше.

7. Побудова партнерських відносин компанії зі споживачем. Компанії мають можливість більш тісних контактів, створення форумів та телеконференцій та ведення діалогів у режимі реального часу, швидкого реагування на запити споживачів і вимоги партнерів, що постійно змінюються.

8. Просування товарів і послуг, бренду компанії. Реклама компанії практично не має як територіальних меж, так і меж у часі. Велике значення набувають партнерські програми та обмін посиланнями.

Однак Інтернет-торгівля має і обмеження. До значущих можна віднести такі:

1. Збільшення конкуренції. Відсутність кордонів, вихід на світовий віртуальний ринок робить значно більшим як кількість споживачів, так і конкурентів. Як і в традиційному бізнесі, необхідно витримати конкуренцію по запропонованим цінам та асортименту товарів. Більше того, доступність до широкого контенту на web-сайті компанії робить її вразливою для конкурентів завдяки можливості максимально витягти ділову інформацію (ведення web).

2. Значних вкладень потребує перше входження у Інтернет-бізнес. Крім того, воно, особливо в українських умовах, супроводжується великими різноманітними ризиками з високим рівнем невизначеності, тривалим періодом повернення інвестованого капіталу. Усі відомі до цього часу приклади успішного ведення у віртуальній економіці відносяться до великих комерційних підприємств, як правило гібридних (тобто які працюють як в реальній, так і в віртуальній економіці) із хорошим фінансуванням web-проектів. Згідно з багаточисельними даними на цей час малі торговельні організації не витримують довгий час значних первісних витрат.

3. Продукція, котру споживачі не хочуть придбати за

допомогою мережі. До таких товарів відносяться, наприклад, нестандартизовані продукти харчування, дорогі меблі, взуття, ювелірні вироби та ін. Це категорії товарів, для котрих найважливішими споживацькими властивостями є смак, аромат, осяжні характеристики, індивідуальність та ін. Окрім того, існує категорія покупців, для котрих важлива фізична присутність при виборі матеріального товару, можливість шопінгу, позитивний психологічний настрій та ін.

4. Проблеми виконання замовлень. Для багатьох компаній у напружені періоди закупівель існують такі проблеми, як затримка доставки продукції, переплутані товари та адреси, вихід зі строю web-сайтів від перевантаження при різкому збільшенні відвідуваності.

5. Небезпечність. Продовжує залишатися великою проблемою як для індивідуальних, так і корпоративних користувачів. Так, 95 % американських користувачів неохоче розкривають номери своїх кредитних карт в Інтернет, бо небезпека крадіжок грошей з рахунку залишається достатньо високою.

Для успішного ведення електронної торгівлі матеріальними продуктами необхідно чітко уявляти особливості формування товару й специфіку поширення його у мережному просторі, мотивацію покупок.

Велике значення має мотивація покупок через Інтернет:

- Зручність. Покупець може отримати інформацію про десятки тисяч найменувань товарів і послуг або доручити пошук потрібного йому товару пошуковим роботам (bots) — своєрідним електронним агентам із закупівлі, які переглядають зміст web-сайтів, порівнюючи ціни й характеристики різних товарів і послуг.

- Низькі витрати. Звичайно на розвинених локальних віртуальних ринках ціни на традиційні товари й послуги такі ж, як у реальній економіці або плаваючі; при цьому заощаджується час і кошти, витрачені на пошук товарів, відвідування магазинів й офісів.

- Широкий вибір товарів.

- Можливість безпосереднього спілкування з продавцем і виробником у діалоговому режимі.

- Адаптація товару під конкретного споживача.

Експерти виділяють чотири рівні інтернет-економіки: матеріальна інфраструктура, що включає виробництво комп'ютерів і комунікаційного устаткування (ця матеріально-технічна база необхідна для функціонування Інтернету і заснованої на його технологіях електронної комерції); прикладна інфраструктура, що включає виробництво програмного забезпечення, мультимедіа, створення веб-сайтів, які надають послуги для оптимізації електронної комерції; посередницький рівень, що включає компанії-

провайдери, що забезпечують функціонування пошукових порталів, які займаються інтернет-рекламою; електронна комерція, що включає компанії, які безпосередньо здійснюють комерційні операції в Інтернеті.

Акцент зробимо на організаційно-технічній, інформаційній та фінансовій інфраструктурі мережної економіки. Ця інфраструктура включає діяльність провайдерів інтернет-послуг і діяльність всіх інших економічних суб'єктів, які, використовуючи канали Інтернету, організують свою комерційну діяльність. Коли йдеться про комерційне використання можливостей мережі різними економічними суб'єктами, в структурі електронної комерції, як правило, виділяють декілька ланок: реклама і представлення товару; здійснення операцій купівлі-продажу через канали мережі; після продажні послуги клієнтам; електронний банкінг; вибудовування відносин із клієнтами.

Інфраструктура електронної торгівлі включає наступні види:

- виробнича інфраструктура;
- інфраструктура переміщення;
- інфраструктура збуту;
- інфраструктура обслуговування.

Виробнича інфраструктура електронної торгівлі спрямована на виробничий процес і створення продукції, а також умови, що його оточують. Вона містить у собі товар і послуги, базу даних, мультимедійний продукт, інформаційний продукт і послуги.

Інфраструктура переміщення містить у собі Інтернет, кабельне телебачення, телефонну мережу й захищену мережу для електронного обміну діловими документами між комп'ютерними програмами різних фірм у стандартній формі - VAN (Value added network).

Інфраструктура збуту має на меті довести товар або послугу до покупця. У цю інфраструктуру входять електронна пошта, Web-Сервер, відкриті бази даних, електронні каталоги й ін.

Інфраструктура обслуговування містить у собі такі операції, як платіж (банківські карти, цифрові гроші й ін.), безпека, електронна пошта, Web-Сервер, різні каталоги, післяпродажне обслуговування й ін.

Таким чином, інфраструктура мережної економіки є категорія, що позначає сферу послуг, що організаційно і матеріально забезпечує основні ринкові процеси взаємного пошуку один одного продавцями і покупцями, рух товару, обмін товарів на гроші, а також фінансово-економічну діяльність посередницьких структур у мережі Інтернет.

Інтернет, як найбільш розвинена глобальна комп'ютерна мережа, створила потенційно найбільші та найдинамічніші ринки. З

початком розвитку Інтернет, перші торговельні та фінансові транзакції у світовій павутині здійснювалися між постачальниками та кінцевими споживачами, іншими словами між бізнесом та споживачами. Технологія взаємодії просторово розподіленої команди забезпечує вирішення завдань в будь-якій точці земної кулі, охопленою єдиною глобальною мережею Інтернет.

Електронна комерція являє собою один із способів ведення електронного бізнесу, у літературі виділяють два підходи до її трактування. Відповідно до першого під нею розуміють комерційну діяльність Інтернет-провайдерів, за іншим – широким трактуванням – це сукупність усіх можливих способів використання Мережі в комерційних цілях.

В еволюції електронної комерції виділяють три основні етапи.

Первинно вона представлена форматом (Business-to-Consumer) (B2C), тобто це електронна комерція між споживачами та фірмами – характеризує перший етап. На цьому етапі Інтернет використовується як маркетинговий канал, з'являється електронна комерція, що змінює взаємини покупця і продавця. Витрати, на те, аби довести до клієнта інформацію про продукт і сам продукт, складають сьогодні значну частину його вартості, проте щодалі істотно знижуються. Покупець дістає можливість ширшого і гнучкішого вибору. На зміну торговельним посередникам приходять посередники інформаційні, такі, що мають сайт в Інтернеті і організують бізнес на його основі. Виникає вирівнювання доступу до товарів і послуг жителів різних регіонів.

Електронна комерція B2C за останні шість років досягла найбільшого розвитку. Перш за все, причиною цього стало надзвичайно швидке зростання кількості кінцевих користувачів мережі Інтернет, і відповідно – розширення ринків електронної комерції. Другою причиною швидкого розвитку B2C став розвиток технологій, що дозволили здійснювати електронні транзакції. Це такі технології, як електронні платіжні системи, системи безпеки, тощо.

Електронна комерція B2C створила нові можливості не лише для інформаційної та телекомунікаційної галузей, але і для всіх інших галузей економіки. Базою для розвитку B2C стала мережа Інтернет, оскільки вона забезпечила низьку ціну доступу до мережі, порівняно з закритими дорогими бізнес мережами, та відкрила доступ до найширшої аудиторії. Колискою B2C стали США.

Переваги електронної комерції B2C для споживача:

- Відсутність потреби в доставці товарів. Більшість електронних магазинів мають налагоджену систему доставки.

- Наявність систем пошуку необхідних товарів та послуг. Послуги у пошуку необхідних товарів та послуг надають як і самі їх виробники, так і спеціалізовані сайти, що містять інформацію багатьох фірм, що займаються електронною комерцією.

- Нижча ціна. Фірми, що займаються електронною комерцією, за рахунок зниження невиробничих витрат мають змогу запропонувати споживачеві більш низьку ціну.

- Найбільш широкий асортимент товарів. Маючи вдома комп'ютер та доступ до Інтернет, споживач одночасно і в одному місці має доступ до всього асортименту товарів, що пропонуються фірмами в мережі.

У той же час існує ціла низка проблем B2C, основними з яких є наступні:

- Проблеми безпеки. Разом з зростанням обсягів ринків електронної комерції зростає і кількість комп'ютерних злочинців. Остерігаючись великих фірм, що мають надійні системи безпеки, комп'ютерні злочинці, в першу чергу, атакують невеликі Інтернет-крамниці та їх клієнтів, а це перш за все галузь електронної комерції B2C.

- Обмеження прав споживача. Оскільки споживачі електронних послуг не мають змоги в повній мірі пересвідчитись у якості товару чи послуги доти, доки вони не будуть доставлені, то фірми часто утискують права споживачів. Наприклад, абсолютна більшість електронних крамниць, що продають одяг, не повертають назад кошти в разі, якщо споживачеві придбаний товар не підходить за розміром чи фасоном.

- Велика кількість непрофесіоналів серед фірм, що діють у галузі B2C. Ажіотаж щодо електронної комерції призвів до того, що в цю галузь подалася велика кількість непрофесійних суб'єктів.

- Високий рівень недовіри до електронної комерції серед споживачів. Значна частина споживачів товарів та послуг електронної комерції B2C просто не звикли до нових методів та технологій. Тому у B2C спостерігається певний рівень інерційності попиту.

Для галузі B2C можна виділити наступні бізнес-моделі:

Електронна крамниця (E-shop). В даній моделі фірма власноруч створює торговий центр в мережі для пошуку додаткових ринків збуту, для зменшення цін на товари і послуги, та для просування власної торгової маркі.

Електронний аукціон (E-auction). Дана модель орієнтована на пошук покупця, що згоден дати найкращу ціну. Відповідно - чим ширша аудиторія - тим вища запропонована ціна.



Віртуальні співтовариства (Virtual communities). Ця модель схожа на електронну крамницю, але перевагою віртуальних співтовариств є додаткова вартість, створена процесом обміну інформацією між споживачами.

Торгові агрегати (E-mall). Ця модель передбачає надання послуги, у пошуку потрібних товарів та послуг в великій кількості електронних крамниць, електронних аукціонів, тощо. За ці послуги торгові агрегати отримують відсотки від продаж фірм-клієнтів. Така модель працює одночасно у галузі B2C так і в B2B.

Електронні дилери (3rd party marketplace). Такі моделі обслуговують ті фірми, що шукають лише нові ринки збуту, і не зацікавлені у зниженні цін на товари та просуненні власної торгової марки. За певний відсоток електронні дилери на власній базі організовують відділ фірми-клієнта у власному електронному торговому центрі. Така модель працює одночасно у галузі B2C так і в B2B.

Платіжна система (E-payment systems). Ця модель обслуговує і споживачів і фірми, забезпечуючи їм безпечне проведення транзакцій.

На другому етапі поширюється електронна комерція між фірмами – (Business-to-Business) B2B, у результаті відбувається перехід від електронної комерції до електронної економіки. У ній домінує не електронна торгівля, а комплексні комп'ютерні системи, що зв'язують в єдину систему різні підприємства. Досить мінімальних вкладень, аби перейти до нового бізнесу, освоїти нову ринкову нішу, відмовитися від малоприбуткової справи. Виникають нові можливості для розвитку shell-компаній (оболонкових компаній), які можуть працювати на різних ринках: автомобільному, фінансовому і так далі. Повномасштабний Інтернет-бізнес починається тоді, коли крупні корпорації переносять свої бізнес-процеси в мережу.

На відміну від галузі B2C, галузь електронної комерції B2B існувала ще до появи глобальних комп'ютерних мереж. Ще на початку комп'ютерної ери були створені такі закриті фінансові мережі, як SWIFT та Reuters. Із розвитком Інтернет, у галузь B2B включились не лише фінансові структури, а й великі фірми, що займалися різноманітною бізнес-діяльністю. За останні два роки темпи розвитку електронної комерції B2B значно перевищують темпи розвитку B2C. Причиною цього є значно більший потенціал розвитку галузі B2B та значно більший обсяг ринку B2B, так як цей вид комерції тісно пов'язаний із «традиційним» сектором економіки. Перш за все B2B орієнтована на промисловість та оптову торгівлю.

Основними перевагами електронної комерції B2B для її учасників є:

- максимальна оптимізація бізнес-процесів взаємодіючих підприємств, що створює ефективний механізм, котрий, в свою чергу дозволяє створювати вагому додану вартість;
- прискорення бізнес-процесів;
- створення прозорої інформаційної структури компанії, котра сприяє становленню позитивного іміджу компанії, та підвищенню довіри до неї з боку інших компаній;
- багатоланкова інформатизація бізнес-процесів;
- «прозорість» компанії для державних регулюючих органів.
- високий рівень безпеки мереж B2B.

Найсуттєвішим недоліком B2B можна назвати високу ціну інтеграції до закритих бізнес-мереж, що в свою чергу ускладнює доступ до них малих та середніх фірм. Оскільки в багатьох галузях промисловості малі та середні підприємства є постачальниками для великих підприємств, то в таких галузях B2B поки що виявилась не достатньо ефективною, в першу чергу для великих підприємств, адже часткова автоматизація бізнес процесів породжує проблему координації процесів.

Для галузі B2B можна виділити наступні бізнес-моделі:

Електронні постачальники (E-procurement). Така модель спрямована на обслуговування як великих так і малих підприємств. Головною перевагою електронних постачальників є оперативність оформлення та реалізації замовлень.

Електронні платформи для співробітництва (Collaboration platforms). Ця модель обслуговує середній та малий бізнес. Інформаційні брокери (E-brokers). Такі підприємства надають послуги у забезпеченні достовірною бізнес інформацією.

Торгові агрегати (E-mall). Ця модель передбачає надання послуги, у пошуку потрібних товарів та послуг в великій кількості електронних крамниць, електронних аукціонів, тощо. За ці послуги торгові агрегати отримують відсотки від продаж фірм-клієнтів. Така модель працює одночасно як у галузі B2C так і в B2B.

Електронні дилери (3rd party marketplace). Такі моделі обслуговують ті фірми, що шукають лише нові ринки збуту, і не зацікавлені у зниженні цін на товари та просуненні власної торгової марки. За певний відсоток електронні дилери на власній базі організовують відділ фірми-клієнта у власному електронному торговому центрі. Така модель працює одночасно у галузі B2C так і в B2B.

Платіжна система (E-payment systems). Ця модель обслуговує і споживачів і фірми, забезпечуючи їм безпечно проведення транзакцій.

Третій етап B2B2C-система (business-to-business + consumer-to-business) передбачає Інтернет-об'єднання бізнесу і споживача. Споживач отримує товари, вже оброблені відповідно до його переваг. Загальна схема така: споживач вибирає потрібну йому конфігурацію продукту, замовлення вирушає на підприємство, автоматично перевіряється наявність всіх необхідних комплектуючих і встановлюється зв'язок з постачальниками, потім здійснюється збірка, яку споживач може контролювати. Він може управляти складом свого постачальника, формуючи замовлення на виробництво [4].

Основними напрямками електронної комерції є реклама і представлення товару; купівля-продаж через канали Інтернет; послуги в Мережі; електронний банкінг; побудова відносин з клієнтами.

Електронний банкінг (E-banking) – це діяльність банку по наданню комплексу послуг клієнтам за допомогою комп'ютерних технологій. До його складових відносять:

- управління рахунками (виписки, перекази з рахунку на рахунок, баланси);
- інвестування коштів (депозити, цінні папери, валютні операції);
- перекази та оплата рахунків за товари та послуги;
- консультаційні та інформаційні послуги;
- кредитні операції;
- ризик-менеджмент, тобто управління ризиками.

Спектр послуг, що надається клієнтам електронного банкінгу, практично не відрізняється від того, що доступний клієнтам в офісі банку. Таким чином, електронні банківські послуги – є дії банку, що спрямовані на вдосконалення та реалізацію звичних банківських операцій шляхом використання інформаційних систем. Безперечно, електронні послуги базуються на відомих банківських операціях і не можуть існувати відокремлено. Але поява Інтернет-комерції стала результатом пропозиції відносно нових банківських продуктів, таких як: обслуговування платежів Інтернет-магазину, електронна сертифікація, «мобільний банкінг» (використання мобільного зв'язку та SMS- повідомлень), віртуальні платіжні картки та інші, що стали результатом розвитку Всесвітньої мережі.

## 5.2. Ініціатива «Електронна Європа – інформаційне суспільство для всіх»

У сучасній електронній торгівлі, обираючи за класифікаційну ознаку ступінь застосування засобів електронної торгівлі та розуміючи під рівнем електронної торгівлі спосіб її функціонування залежно від наявності та стану певних елементів цього функціонування, можна визначити наступні три рівні: перший – початкової конфігурації, що є сукупністю каталогу, системи навігації та оформлення замовлення з передаванням його менеджеру для подальшої обробки; другий – стандартної конфігурації, який дає змогу замовляти продукцію та послуги просто на сайті, а потім отримувати їх традиційним шляхом чи пересиланням каналами Інтернету; третій – інтегровані торговельні електронні системи: глобальне ділове середовище, що охоплює елементи як внутрішніх, так і міжнародних комерційних операцій, починаючи із купівлі-продажу товарів і закінчуючи факторингом, лізингом, інвестиційними контрактами, страхуванням, банківськими послугами тощо.

Класифікація Інтернет-магазинів:

1. За методом роздрібного продажу товарів у мережі: Інтернет-магазини; Web-вітрини, торгові системи; торгові ряди; контентні проекти (споживацькі енциклопедії, системи Інтернет-замовлень товарів тощо).

2. За бізнес-моделлю: повністю онлайнний магазин та суміщення оффлайнного бізнесу з онлайнним (коли Інтернет-магазин створюється на основі вже діючої реальної торгової структури).

3. За взаємовідносинами з постачальниками: магазини, які володіють власним складом (наявність реальних товарних запасів); магазини, що працюють за договорами з постачальниками (відсутність значних товарних запасів).

4. За ступенем автоматизації серед торгових систем електронних магазинів розрізняють Web-вітрини, власне Інтернет-магазини та торгові Інтернет-системи.

Інтернет є середовищем електронної торгівлі інформаційними продуктами. Поява Інтернет-технологій ведення бізнесу пов'язана з переходом від індустріального суспільства до постіндустріального — інформаційного. В індустріальну епоху головним товаром були матеріальні предмети, у постіндустріальну — інформація, ідеї, права, нематеріальні активи.

На відміну від матеріальних товарів інформаційні продукти не споживаються, а використовуються — їх не можна «спожити», використати без залишку; вони не зникають і фізично не зношуються (на відміну від фізичних носіїв). Можна визначити наступні властивості інформаційних товарів:

- можливість тиражування нескінченної кількості разів у малому обсязі простору за малі інтервали часу; фізична незношуваність;
- збереження товару у продавця після продажу його покупцеві;
- принципова фізична можливість подальшого тиражування й продажу товару покупцеві;
- відсутність фізичних перешкод безоплатного присвоєння інформаційних товарів;
- для одержання благ основним стає не фізичне володіння засобами виробництва, а інтелектуальна здатність їхнього використання.

Інформаційні продукти пропонуються в Інтернеті як безкоштовно, так і за плату. Безкоштовна інформація може служити для виконання функцій рекламування й просування торгівельної марки компанії у вигляді залучення на web-сайт користувачів для підвищення упізнаності торгівельної марки або ряду товарів фірми. Платна інформація виконує безпосередньо функції товару й служить для одержання фірмою прибутку. На реалізацію моделі цього виду великий відбиток накладає те, що Інтернет є інформаційно насиченим середовищем. Велика кількість інформації, сприяє тому, що сформувався менталітет користувачів, який виявляється в тому, що практично завжди існує можливість знайти подібну інформацію безкоштовно. Щоб залучити й утримати користувача на своєму сайті, фірмі необхідно надавати унікальну інформацію, додаткові послуги або використати інші методи для мотивації споживачів. Найбільш складним, але в той же час найбільш прибутковим й орієнтованим на споживача підходом, є комбінування двох згаданих вище підходів, тобто подання на сервері як інформаційних продуктів, що служать для залучення відвідувачів на web-сервер, так і матеріальних, що є основним джерелом прибутку фірми.

Електронна торгівля має специфічні риси в механізмі ціноутворення.

Інтернет є ринком мільйонів потенційних клієнтів і партнерів. Досвід торговельних компаній, працюючих в мережній економіці, показав нові можливості формування та використання такого базового інструмента, як ціноутворення.

Проведені дослідження американських компаній і аналіз їхніх дій, пов'язаних з перетворенням ціни, показав, що ціноутворення найбільшою мірою впливає на їхню прибутковість. Так, зміна фактичної ціни, що встановлює середня компанія в правильному напрямку на 1%, зазвичай призводить до підвищення прибутку на 11%. Зміна ціни набагато сильніше впливає на діяльність фірми, чим поліпшення змінних витрат, збільшення обсягу продажів або зниження накладних витрат.

Ціноутворення в мережній економіці відрізняється наступними моментами:

1. Підсилюється залежність ціни від інформованості споживачів, що відслідковують ціни і порівнюють між собою продавців.

2. Базовою потребою стала здатність компанії вести ціноутворення в режимі реального часу.

3. Методика пакетування є для онлайн-торговельних компаній найбільш значимою для ціноутворення і стратегії роботи з товарними серіями.

Основним аспектом, з яким стикаються Інтернет-торговці, є вплив Інтернету на цінову чутливість споживача. Цінова чутливість попиту вимірює реакцію попиту на зміну ціни. Її можна представити у виді зміни попиту в процентному вигляді при збільшенні ціни на 1%. Майже завжди зростання ціни призводить до зниження обсягів продажу. Вважається, що в більшості випадків Мережа підвищує цінову чутливість споживачів. Вивчення факторів, що впливають на цінову чутливість, дає базу для розуміння, у яких випадках споживачі більш уважно відносяться до ціни. Найбільш великий внесок на цінову чутливість продукту вносить його унікальна цінність для споживача. Унікальні властивості і вигоди продукту підвищують готовність споживача за нього платити. Кращими способами, що доводять унікальність товарів і послуг, є надання перевічених фактів, надійних свідчень і можливості самим споживачам спробувати продукцію компанії. Інтернет дозволяє зробити це більш ефективно.

Однак, навіть найбільш коштовні для споживача продукти можуть мати високу цінову еластичність, що пов'язано з наявністю на ринку альтернативних товарів і послуг. Інформованість про можливості заміщення одного продукту іншим може призвести до зниження готовності споживача платити колишню ціну. На розвинутих локальних віртуальних ринках існують компанії, діяльністю яких є надання такої альтернативної можливості. При цьому на web-сайті продавця можливе сортування визначеної категорії

товарів за ціною і з наданням опису кожного з них (при запиті — більш докладна і розгорнута інформація), а також здійснюється переключення на магазини, що продають ці товари. У цьому випадку компанії виступають як інформаційні посередники і заробляють на комісійних.

Ефект співвідношення ціни-якості стверджує, що споживачі можуть використовувати ціну для оцінки якості, якщо в них відсутні інші надійні сигнали. Цей ефект ускладнює конкуренцію в ціні, тому що низька ціна змушує багатьох потенційних користувачів думати, що за нею ховається низька якість. Одним з можливих рішень є спільне використання бренду, при якому онлайн структура, що пропонує цінові знижки, поєднується з добре відомими і надійними партнерами. Довіра, що генерується партнером, може заповнити відсутність сигналів про якість.

В 2011 році оборот американських сайтів Amazon.com та Ebay.com склав 8,7% ринку електронної комерції в світі, а це 59,73 млрд. дол. На високому рівні показники Азії: оборот японського сайту Rakuten.com – 12,9 млрд. дол., китайського Alibaba.com – 1,02 млрд. дол. і Taobao.com – 22 млрд. дол. у 2011 році. В Південній Америці виділяється сайт Mercadolibre.com з оборотом у 4,82 млрд. дол.[ 9 ]

**Електронна Європа** – це ініціатива, започаткована Європейською Комісією в грудні 1999 р. та підтримана Європейською Радою в Лісабоні в березні 2000 р. Ухвалений пізніше документ — «Електронна Європа - інформаційне суспільство для всіх» - становить частину так званої «Лісабонської стратегії», згідно з якою до 2010 р. економіка Європейського Союзу має стати найконкурентнішою та найдинамічнішою в світі.

На шляху до «електронної Європи» ініціатива визначила такі ключові цілі:

- привести цифрові технології та Інтернет до кожного громадянина, в кожному оселю, школу, підприємство та державну установу;

- подолати цифрову «неписьменність» у Європі через культуру підприємництва, відкрити до застосування нових інформаційних технологій;

- забезпечити соціальну лояльність інформаційного суспільства.

Щоб виконати ці завдання, Європейська Комісія ухвалила в травні 2000 р. план дій «Електронна Європа 2002», а в червні його затвердила Європейська Рада у м. Фейрі (Португалія). Головні заходи було націлено на заохочення користування Інтернетом, його здешевлення, залучення людських й фінансових ресурсів.

У червні 2001 р. було розроблено план дій «Електронна Європа» для країн-кандидатів, а в червні 2002 р. Європейська Рада в м. Севільї (Іспанія) ухвалила вже наступний план дій — «Електронна Європа 2005».

У 2000 - 2006 рр. була розроблена та прийнята до реалізації стратегічна ініціатива «I2010. Цифрові бібліотеки», яка була покликана замінити програми «Електронна Європа». Головні завдання цієї ініціативи - полегшити доступ до європейських інформаційних ресурсів та зробити їх більш привабливими для користувачів. Доступ до різноманітного європейського спадку базується на мультикультурному та багатомовному середовищі, новітніх технологіях і новітніх бізнес моделях. В рамках цієї ініціативи особлива увага надається інтеграції цифрових інформаційних ресурсів, у першу чергу, створенню і функціонуванню Європейської цифрової бібліотеки (Європеана, EUROPEANA). Діяльність Європейської Комісії цифрових бібліотек входить у підпорядкування відділу 4 «Цифрові бібліотеки та публічна інформація» Генерального директората «Інформаційна спільнота та медіа» Європейської Комісії.

Починаючи з 2009 р. проекти щодо створення та використання цифрових інформаційних ресурсів фінансуються через Програму підтримки політики з інформаційних і комунікаційних технологій (Information and Communications Technologies (ICT) Policy Support Programme ("ICT PSP")). Це одна із трьох спеціалізованих підпрограм, які входять до Рамочної програми конкурентоздатності й інновацій (Competitiveness and Innovation Framework Programme, CIP (2007-2013)).

### **5.3. Використання електронної комерції в різних сегментах європейської економіки і бізнесу**

Комп'ютеризація біржової торгівлі дозволяє здійснити глобальну концентрацію біржового товару в одному місці земної кулі, де попит врівноважується світовою пропозицією, створюючи тим самим справедливу ринкову ціну, на яку орієнтуються виробники та споживачі товарних ринків, банки, портфельні та стратегічні інвестори. Гостру конкуренцію старим товарним ф'ючерсним і фондовим біржам створили Альтернативні Торговельні Системи (ATS – Alternative Trading Systems). Технологія електронної торгівлі є у десятки разів дешевшою від стандартної біржової торгівлі, передусім, для користувачів.



У сфері надання інформаційних послуг конкурентами бірж також є відомі інформаційні агентства. Інформаційне агентство Рейтер (Reuters) надає своїм клієнтам широкий спектр послуг. Встановлений в його головному офісі спеціальний термінал, підключений до відомих бірж, крім отримання інформації про поточні біржові ціни та курси, політичні та економічні події, що на них впливають, дає можливість бути віртуально присутніми на біржових торгах, бачити виконання власних замовлень біржовими брокерами. Однак інформаційні системи Reuters, Tenfore, Bloomberg, Dow Jones не дають можливості реально здійснювати операції купівлі-продажу біржових контрактів. Після довгих дискусій, які досі є незавершеними, біржовики погодилися на нову технологію – біржовий електронний трейдинг, – яку вирішили випробувати у 1985 р. на новій біржі у Новій Зеландії, де і було започатковано виключно електронну біржу. Успіх цієї біржі перевершив усі сподівання.

Сьогодні на світовому біржовому ринку функціонує декілька електронних систем торгівлі. На ф'ючерсних біржах ще 10 років тому було запроваджено системи Globex та Project A. Система Globex Чиказької торговельної палати та система Project A Чиказької товарної біржі були розроблені інформаційною компанією Reuters Ltd, яка виступила її ініціатором, запропонувавши обладнання та програмні продукти. Термінали названих систем розміщені у Чикаго, Нью-Йорку, Лондоні, Парижі. Реєстрацією імен, користувачів, їх ідентифікацією, присвоєнням паролів, запровадженням нових контрактів займається Контрольний центр.

На сьогоднішній день не залишилося жодної біржі, де не було хоча б деяких елементів електронного трейдингу. Всі новостворені біржі практикують запровадження електронного трейдингу. Виключенням з правил є лише Бразильська товарна ф'ючерсна біржа, на якій торги проводяться традиційним способом.

Всі функціонуючі системи сучасного електронного біржового трейдингу будуються за однією схемою, яка включає три головних компоненти:

- 1) центральна біржова система, яка забезпечує зведення всієї ринкової інформації та виконання наказів трейдерів;
- 2) лінія зв'язку з електронною біржею;
- 3) робоча станція члена біржі-трейдера, через яку він отримує інформацію, вводить накази щодо купівлі-продажу біржових контрактів.

Інтернет-трейдинг надає прямий доступ інвестора до біржових торгів, підвищення оперативності та активності роботи на ринку

цінних паперів, зниження ризику нездійснення розрахунків за угодами, простота та прозорість торгівлі. Під час інтернет-трейдингу відбувається миттєве надходження заявок інвесторів на біржу. При цьому інвестори можуть слідкувати за поточними котируваннями та іншою біржовою інформацією в режимі реального часу, а також здійснювати контроль за торгівлею та грошовими коштами.

Головною вимогою до функціонування системи електронного трейдингу є забезпечення надійності та ефективності її функціонування. Велике значення має швидкість зв'язку при передачі інформації, яка за ефективністю має відповідати людському спілкуванню.

Однією з головних характеристик електронного трейдингу є алгоритм, що використовується для укладання біржових угод. В основному сучасні біржові електронні торговельні системи використовують алгоритм ціна/час. Підбір продавців та покупців здійснюється на основі зіставлення цін у режимі реального часу. Система підбирає найкращу ціну, якщо є команди з однаковою ціною, то обирається та, яка була введена раніше. На Лондонській міжнародній біржі фінансових ф'ючерсів і опціонів (LIFFE) використовується алгоритм найкраща ціна/розподіл обсягів, на японських ф'ючерсних біржах поряд з алгоритмом ціна/час використовується система електронного аукціону.

Особливо популярною бізнес-моделлю є Електронні комунікаційні мережі (ECM – Electronic Communication Networks). Саме ця технологія електронного трейдингу є основною на фондовому ринку України (ПФТС – Перша фондова торговельна система). ПФТС є електронною біржею цінних паперів України, яка охоплює всі найбільші регіони України та підтримує роботу у режимі реального часу. Програмне забезпечення ПФТС дозволяє торговцям у режимі реального часу виконувати такі операції:

- 1) виставляти власні котирування та отримувати котирування опонентів;
- 2) укладати угоди, підтверджувати двосторонні угоди;
- 3) обмінюватися повідомленнями з операторами.

Сьогодні через механізми інтернет-трейдингу на «Українській біржі» укладається третина угод. Кількість користувачів цієї послуги дорівнює 4,7 тис., за 2011-2012 роки в «Українській Біржі» кількість користувачів збільшилась до 50 тис. чол.

Перспективними сторонами інтернет-трейдингу є низький рівень витрат, висока тарифна конкурентоспроможність, доступність, висока швидкість проведення операцій. Окрім шансу отримати

«швидкий» прибуток, інтернет-трейдинг надав інвесторам можливість заробляти не лише на зростаючому, але і на падаючому ринку. Зараз майже всі онлайн-інвестори мають змогу заробляти за допомогою «коротких продаж». Недоліки – інституційні ризики, а також відносно слабка захищеність від технічних збоїв та атак хакерів.

Цікавим напрямком розвитку інтернет-трейдингу є маржинальна торгівля, яку запустили українські он-лайн брокери. Маржинальна торгівля (англ. margin trading) - проведення спекулятивних торговельних операцій з використанням грошей і товарів, що надаються спекулянту в кредит під заставу обумовленої суми - маржі. Вже зараз український інвестор може купити цінні папери, випущені за межами України, тим самим стимулювати фондовий ринок залученням іноземного капіталу і комісійних від їх продажу.

Вже сьогодні для дослідження українських компаній в мережі інтернет знаходиться величезна кількість безкоштовної аналітичної інформації. Зацікавленість в комісійних брокерах помітно знизилась за рахунок автоматизації процесу, з'являються автоматичні торговельні системи. «Інтернет-трейдинг» вже надав поштовх для розвитку в Україні такого сектору бізнесу, як інформаційне та програмне «забезпечення фондового ринку». В Україні цей ринок нерозвинутий і потребує інновацій та напрацювань з боку іноземних компаній. На даний час в Україні почали розвиватись інтернет-портали, які надають все більше інформації по фондовому ринку. З часом інтернет-порталів також побільшає, а їх аналітична інформація про ринок цінних паперів буде ставати все більш якіснішою та доступнішою, що призведе до значних залучень власників капіталу в обіг на фондовому ринку, з метою інвестування.

Ринок on-line торгівлі цінними паперами розвиватиметься прямо пропорційно розвитку самого Internet. Чим активніше йтиме популяризація сучасних технологій, чим більше стане якісних ліній зв'язку, тим більший інтерес з'явиться до Internet-трейдингу, тим швидше фондовий ринок наповниться новими інвесторами. У майбутньому, не виключено, що торгівля цінними паперами цілком здійснюватиметься через Internet.

У зв'язку з цим важливою складовою стратегії розвитку електронного трейдингу в Україні повинна стати розробка і впровадження високотехнологічних інструментів та продуктів з метою динамічного розвитку вітчизняного ринку товарних ф'ючерсних і фондових біржах і забезпечення управління інформаційними потоками у системах електронного бізнесу.

## **Тема 6. Культура європейського бізнесу**

6.1. Поняття ділової культури і значення крос-культурних відмінностей у європейському бізнесі.

6.2. Основні ознаки успішної ділової поведінки: рівні аналізу для підприємницьких рішень.

6.3. Основні традиції та особливості культури бізнесу країн Європи.

### **6.1. Поняття ділової культури і значення крос-культурних відмінностей у європейському бізнесі**

Бізнес значною мірою регулюється комплексом норм законодавства (трудового, господарського тощо) Проте не всі норми можуть бути достатньо сформульовані. У практичній діяльності бізнесмена великого значення набуває створення особливої атмосфери довіри, чесності та порядності у ділових стосунках, вірність слову, повага до законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, які становлять суть поняття "етика бізнесу". Без чесності та порядності в системі відносин між фірмами, банками, окремими фізичними особами ефективна і тривала співпраця просто неможлива.

У сучасних підприємствах та організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше живається поняття «етичні кодекси».

**Етичні кодекси** покликані виконувати наступні функції:

- управлінську - регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

- розвитку підприємницької культури в організації - транслиують бізнесові цінності; орієнтують працівників на єдині підприємницькі цілі, тим самим підвищують підприємницьку ідентичність працівників;

- репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

У США питанням підприємницької етики надають державне значення. Створена на початку 60-х р. ХХ ст. за безпосередньої участі президента Дж. Кеннеді, Рада з питань ділової етики розробила положення і рекомендації у сфері етичної поведінки, які не втратили своєї актуальності і тепер. В останнє десятиріччя такі компанії, як «Вірпул», «Джонсон енд Джонсон», «Соні», «Брітїін Рейл» розповсюджували етичні кодекси всередині своїх фірм у вигляді

буклетів, щорічних доповідей. Компанія «Джонсон енд Джонсон» розробила вперше в 1945 р. етичне кредо і з того часу періодично його переглядає та вдосконалює. Кредо виражає корпоративні обов'язки перед покупцями, постачальниками, суспільством загалом та акціонерами фірми зокрема.

Етичні кодекси розробляються не лише на рівні фірм. Цехові кодекси, наприклад, у США використовують групи професійних бізнесменів (спеціалісти з реклами і маркетингу, брокери, маклери та ін.). У деяких галузях споріднені фірми використовують галузеві етичні кодекси, які дозволяють виробити єдині етичні критерії в певній сфері бізнесу, загальнозначущі для всіх ділових людей, які ведуть свій власний бізнес у цій сфері і спрощують виявлення неетичної поведінки конкурентів.

Із кодексом пов'язаний професійний етикет - встановлений багаторічною практикою порядок і манери поведінки, а також ритуали форми безпосереднього спілкування.

Отже, ділова людина з високим рівнем культури повинна пам'ятати і виконувати наступні «заповіді бізнесу»:

- здійснювати пошук такого заняття, яке було б до душі і зробити так, щоб воно приносило дохід;
- у своїй діяльності керуватися насамперед інтересами клієнтів;
- заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;
- постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;
- в комерційній діяльності бачити не лише гроші, а й підприємницький ризик;
- не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх - не одне й те саме.

Бізнес - це довготривалий процес, який офіційно розпочинається з подання руки один одному на знак домовленості і завершується виконанням формально підписаного договору. Якщо порушується будь-яка ланка цього ланцюга, процес переривається, бізнес припиняється.

У бізнесі особливе місце займають ділові бесіди, наради, а також переговори, в результаті яких підписуються протоколи намірів, укладаються угоди і договори. Тому необхідно досконало вивчити основні ознаки, дотримуючись яких партнери зможуть спільними зусиллями досягти успіху.

Ділова поведінка полягає не лише в прикметах, які стосуються винятково бізнесу. Європейські бізнесмени цінують також зосередженість, шанування часу, дискретність, тактовність, розуміння.

Зосереджена людина не витрачає зайвої енергії. Вона вміє концентрувати свою увагу на конкретній роботі, а не розпоршується на дрібниці або на непродуктивну діяльність.

У діловому світі час – це гроші, тому необхідно навчитися правильно розподіляти його. За принципом Парето перші 20% робочого часу дають 80% результату, а решта 80% - лише 20% результату. Тому бізнесмену необхідно виділити найбільш значущі і важливі проблеми і приділити в першу чергу увагу саме їх вирішенню.

На принципі Парето ґрунтується метод АБВ-аналізу, згідно з яким весь обсяг роботи можна розділити на три групи завдань відповідно до їх значимості з погляду досягнення поставлених цілей:

1) група завдань А - 15% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 65 % (найважливіші завдання);

2) група завдань Б - 20% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 20% (важливі завдання);

3) група завдань В - 65% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 15 % (найменш важливі завдання).

Принцип Ейзенхауера передбачає поділ завдань на чотири групи:

1) термінові (важливі), які потрібно виконати самому і негайно;  
2) термінові (важливі), які, незважаючи на терміновість, необхідно делегувати іншим, за умови, що рішення визначених завдань не вимагають спеціальних знань і навичок;

3) нетермінові (важливі), які необхідно вирішувати самому, у жодному випадку не допускаючи, щоб вони ставали терміновими;

4) нетермінові (неважливі), від яких доцільно відмовитись взагалі.

Організувати свій час означає організувати свої плани, особливо, якщо це стосується європейського бізнесу. Отже, в сучасному діловому світі актуальним є вміння свідомо встановлювати однозначні пріоритети, послідовно і системно виконувати завдання, включені в план, з відповідною черговістю та збереженням часу виконання визначених завдань.

Існують п'ять способів економії часу:

1) замість ділових зустрічей доцільно організувати телефонні розмови, а зекономлений на дорогу час можна використати для інших справ;

2) бажано використовувати час поїздок на роботу для того, щоб подумати над своїм проектом або обдумати способи вирішення існуючих проблем;

3) недоцільно докладати зайві зусилля: з терміновим проектом слід йти прямо до керівника;

4) не варто витрачати час на очікування (наприклад, важливого відвідувача чи телефонного дзвінка), його доцільно присвятити на упорядкування або підписання документів, складання планів або ж повністю розслабитись;

5) потрібно прислухаючись до інтуїції, завдяки чому можна уникнути зайвої нервової напруги, бо інколи шосте чуття за соті секунди зробить те, на що логіка витратить дуже багато часу.

Отже, організовуючи планування робочого часу, важливо керуватись не загальними правилами, а індивідуальним стилем. Обираючи певну форму планування, доцільно враховувати особливості діяльності таї власний характер, темперамент. Однак, наскільки б майстерно не планувалися справи, виконати їх з максимальною продуктивністю не вдасться, якщо ви не позбавитеся неефективних видів діяльності.

Наступною ознакою професійної культури бізнесмена є дискретність. Дискретний підприємець розмежує своє особисте і ділове життя. Взагалі у діловому світі недоцільно торкатися таких тем, як особисті фінанси, здоров'я, секс, релігія, політика (за винятком питань, які безпосередньо стосуються бізнесу). Партнерам не варто ставити ці питання під час ділових розмов, вони ж і не зобов'язані на них відповідати. Ви можете відбутися загальним коментарем обставин, обернути на жарт або цілком змінити тему.

Дискретність стосується, головним чином розмов про інших людей та інші фірми. Існує певна закономірність: обов'язково дійде до особи або фірми те, що було про неї сказано. Особа, якій ви дуже довірливо розповідатимете про когось, хоча уважно вас слухатиме, однак буде сумніватися, чи не говорите ви й про неї в такому самому аспекті. Тому, якщо розповідаєте про когось, робіть це так, ніби ця особа присутня.

Почуття такту – це вміння вести себе в різних ситуаціях не тільки з врахуванням власних інтересів чи інтересів підприємства, а й відповідно до загальних правил поведінки, прийнятих етичних і естетичних вимог. Навіть, коли не досягається згода і виникає потреба відмовити у проханні, тактовний бізнесмен робить це ввічливо, не створюючи незручностей для інших і не демонструючи неприязні, не допускає фамільярності чи зверхності, а також не порушує певної

дистанції у взаємовідносинах, межі, що визначаються службовим становищем особистості, віком, статтю тощо.

Скромність – це самокритичне, вимогливе ставлення до себе, до своїх знань, здібностей і заслуг. Скромний бізнесмен не демонструє своєї зверхності, не допускає лестощів, лицемірства і блюзнірства. Під час спілкування він не зловживає категоричністю власних суджень і не вважає їх єдино правильними, принципово ставиться до окремих недоліків підлеглих, вміє цінувати людей.

Достойність – це почуття власної гідності, що змушує людину повірити у власні сили, не відчувати свою діяльність марною чи зайвою. Особиста гідність допомагає вистояти у важких ситуаціях, не принижувати підлеглих чи інших осіб і водночас не терпіти образи від інших. Будь-якій людині дуже часто важко визнати, що вона не може відповісти на питання або чогось не розуміє і змушена просити поради у того, хто компетентніший у цьому. Однак є й особи, які не вміють слухати порад, вважають необхідність поради ознакою слабкості.

Коли йдеться про знайомства у світі бізнесу, один з найуспішніших способів - це система «ментора». В англійській мові слово «ментор» означає «учитель» або «тренер». Саме він навчає різниці між особистими і діловими знайомствами та порядком їх укладання.

Особисті (товариські) знайомства складаються з різних чинників: емоційних, чинників залежності, вдячності тощо.

Ділові знайомства побудовані за принципом повинності: я вам щось зробив, ви мені винні; ви мені у чомусь допомогли, я вам винен. Тому своїм діловим колегам необхідно дати зрозуміти, що ви знаєте і усвідомлюєте, що за послугу ви готові заплатити, а не вважаєте, що це лише чемність, яка належить вам безкоштовно, за скромне "дякую". Отже, у світі бізнесу за все платиться грішми, часом, честю або вигодою.

Поза своєю фірмою доцільно створити мережу знайомств, підтримувати постійні контакти з людьми, які можуть надати корисну інформацію. Ви у свою чергу можете інформувати їх про потребу, зміну, нові позиції та тенденції, що відбуваються у вашій та споріднених галузях. Така система називається network (в перекладі - мережа). Ті, хто мають таку мережу, не хвилюються про своє звільнення з місця праці – вони постійно володіють інформацією про те, де і які фахівці потрібні. А ще краще, якщо власники таких мереж мають певний вплив у ділових колах.

Співпрацюючи із європейськими бізнесменами, потрібно бути готовим до того, що робота буде довгою і важкою: 65 годин на



тиждень – це реально в американських і канадських фірмах. В Україні, щоб досягти успіху, часу потрібно набагато більше, однак необхідно пам'ятати, що 40 годин бізнесмен працює на фірму, а решту - на себе, на покращання свого становища. Так працює зарубіжний колега, і цього він очікує від інших, особливо, якщо він їм платить.

У діловому світі жінка рівна з чоловіком. Існує різниця між допустимими компліментами і недопустимими (панібратськими) наполяганнями та поведінкою, яка для деяких жінок є принизливою. Належна поведінка вимагає допомоги будь-кому:

- старша жінка допоможе чоловікові зупинити таксі, якщо в нього зайняті обидві руки;

- якщо чоловікові у незручних умовах важко зняти плащ, жінка йому допоможе;

- якщо жінка запросила чоловіка на діловий обід, платить вона, навіть коли вона є молодим фахівцем, який тільки починає, а він - президент фірми;

- той, хто стоїть у ліфті попереду, той виходить першим, незалежно від статі.

У західному світі існують п'ять основних чинників, які вважаються необхідними на шляху до вершин бізнесу:

- 1) закінчити добру школу менеджменту;
- 2) працювати в прогресивній фірмі;
- 3) мати старшого ментора-тренера;
- 4) всі рішення приймати аргументовано;
- 5) поведінка повинна відповідати вимогам дипломатичного протоколу та діючого етикету.

Отже, успіх будь-якого бізнесу багато в чому залежить від здібностей і таланту людини, яка займається ним. Це, власне, й робить підприємця ключовою постаттю, в тому числі ринкової економіки загалом.

## **6.2. Основні ознаки успішної ділової поведінки: рівні аналізу для підприємницьких рішень**

Намагання мати успіх є одним з основних бажань людини. Тому можна стверджувати, що успіх відображає результати ділової активності бізнесмена. Саме за рівнем його досягнення оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності. А часто й сама людина, намагаючись оцінити, як склалося життя, звертає увагу на те, чи мала успіх її діяльність, та які результати вона принесла.

Поняття ділового успіху вітчизняні підприємці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них основним є тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінку їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція - це протиборство кожного з усіма і будь-якими засобами. Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими.

Бізнесмен повинен мати нахил до підприємництва і певні ділові якості й риси характеру. Японські вчені на основі п'ятирічних досліджень визначили ділові якості особистості бізнесмена:

- готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність у власному ділі;
- впевненість і настирливість у досягненні поставленої мети;
- постійна готовність до господарського ризику;
- рішучість та цілеспрямованість у вирішенні важливих питань;
- намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу;
- планованість та оптимальна чіткість у роботі;
- здатність переконувати партнерів і встановлювати необхідні та корисні контакти;
- незалежність і впевненість у собі;
- вміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.

Розумові здібності, ерудиція, сила волі, працездатність можуть не приносити бажаних результатів, якщо людина не вміє належно спілкуватись, і, навпаки, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві.

Комунікабельність, тобто здатність до спілкування, товариськість - це риса, що належить до позитивних характеристик ділової людини.

У практиці ділового етикету визначено основні ознаки досягнення успіху в бізнесі. Спробуємо їх охарактеризувати.

Звичайно, кожному приємніше працювати з людиною, яка йому симпатична. Тому існують основні ознаки успішної ділової поведінки: дотримання правил особистої гігієни; етична поведінка; здоровий розум; толерантність; поміркована щедрість; позитивне ставлення; стриманість; повага до кожної особи. При цьому необхідно уникати некультурних звичок, жадібності та дрібязковості.

Етична поведінка - це увага до інших. Ця здібність не повністю інстинктивна, їй необхідно навчатися. Поведінка впливає на будь-яку

працю і від неї залежить наша продуктивність та досягнення успіху: попроси - отримаш, вимагай - отримаш набагато менше.

Здоровий розум визначає помірковану та обгрунтовану поведінку: навіщо ускладнювати справу, якщо її можна просто залагодити.

Дотримання толерантності стосується не лише політичних, а й релігійних та інших питань. З розумінням необхідно ставитись до тих, хто: має дружину чи чоловіка іншої раси; вирішив усиновити дітей, маючи власних; має фізичні вади (в західному світі такі люди вважаються повноцінними громадянами з певними обмеженнями, а не хворими); має інші дістичні звички (наприклад, є вегетаріанцем); не вживає алкоголю тощо. Зарубіжні колеги - люди іншого виховання, тому, якщо вони висловлюють бажання бути самі, вони цього справді бажать.

Відомо, що бізнес існує для того, щоб заробляти гроші. Проте заробіток існує для того, щоб його далі інвестувати в справу. Тому жадібність, бажання великого заробітку відразу, не мають місця в бізнесі і відштовхує зарубіжного колегу, якщо вони проявляються. Ще одна ознака успішної ділової поведінки - уникнення жадібності, пов'язаної з дріб'язковістю. Коли йдеться про тисячі, не можна шкодувати копійки. Це парадоксальне явище, якщо брати до уваги українську гостинність, однак воно існує.

Якщо партнер не знає іноземної мови, а його колега не знає української або російської, доцільно запросити на розмову перекладача. Однак необхідно вивчити декілька загальних і часто вживаних іноземних виразів. У разі, якщо партнер володіє іноземною мовою, але не розуміє свого зарубіжного співрозмовника, він може попросити його говорити повільніше, вибачившись і пояснивши, що погано його розуміє. Проте зарубіжний колега не повинен відчувати, що це його вина (хоча вина може бути і справді його).

Ніколи не можна виправляти граматику чи мову свого співрозмовника, який намагається говорити ламаною українською мовою. Не можна розповідати анекдоти - вони можуть бути незрозумілими, оскільки дуже часто в перекладі втрачають свій гумор.

Якщо необхідно одним реченням описати успішну ділову поведінку, то воно повинно звучати так: «Стриманість у поведінці, мові, зовнішності та повага до кожної особи».

Стриманість означає дотримання в ділових справах двох принципів - традицій та обережності. Якщо виникла несподівана ситуація і необхідно реагувати, недоцільно поспішати, потрібно діяти консервативно (традиційно) - мало говорити, діяти повільно і

обдумано, інколи не зашкодить очікування та спостереження. Лайка в ділових розмовах недоречна. Це стосується також плачу, крику та інших неконтрольованих вибухів гніву, оскільки все це - прояви безсилля. Якщо все ж таки втрачається рівновага, відразу потрібно попросити вибачення у колег. Зробити це доцільно небагатослівно (2-3 речення), а якщо неможливо, потрібно написати листа.

Повага до кожної особи притаманна демократичному суспільству. Теоретично рівні всі, тому кожна людина заслуговує на людську повагу. Один з найчастіших і найпоширеніших проявів зневаги до іншої особи - обривання мови. Це звичка людини, яка зосереджується на собі, любить говорити, а не слухати. Людина уважна, яка вміє слухати обов'язково: абсолютно щира; зосереджена; співпереживає; неформально зацікавлена; менше говорить, більше слухає; «підігрує» тому, хто розповідає; підказує варіанти вирішення проблеми; легко критикує; не поширює інформації серед інших.

Мистецтво слухати і схилити до своєї думки вивчалось багатьма вченими. Одними з провідних спеціалістів у цих питаннях був Дейл Карнегі, визначив основні принципи, яких необхідно дотримуватись, щоб схилити співрозмовника до своєї думки:

- єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці - це ухилення від суперечки;
- виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона помиляється;
- якщо ви помиляєтесь, то зізнайтесь відразу і щиросеречно;
- із самого початку покажіть своє дружнє ставлення, нехай співрозмовник від початку буде змушений відповідати «так»;
- чесно спробуйте стати на позиції іншого;
- закликайте до благородних почуттів;
- надайте своїм ідеям наочність, інсценізуйте їх;
- кидайте виклик.

Слушними для ділової людини є також дев'ять інших правил Дейла Карнегі, суть яких полягає в тому, щоб, впливаючи на людей, не ображати їх і не викликати в них почуття образи.

Наступним аспектом ділового спілкування, який вимагає пояснень, є форма звертання співрозмовників один до одного: на «ви» чи на «ти». Оскільки англійська мова не має такого поділу (існує лише you - ти), зарубіжні колеги цієї різниці не відчують. Однак для міжнародних ділових стосунків найвідповіднішою формою звертання буде «Пане Іваненко» (якщо партнери тільки познайомились або спілкуються між собою листовно) або «Пане Богдане» (якщо у

партнерів товариські стосунки). З допомогою такої форми легко зберегти ділову відстань між партнерами.

У діловій розмові потрібно уміти дати відповідь на будь-яке запитання. Навіть на найпростіше, яке задають щоденно по декілька разів «Як справи?», завжди потрібно пам'ятати про почуття міри.

Для рукоштовки подають завжди праву руку, і тільки якщо її не можна звільнити - ліву, однак у цьому разі обов'язково просять вибачення.

### **6.3. Основні традиції та особливості культури бізнесу країн Європи**

Етика бізнесу - це здійснення діяльності відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних) критеріїв поведінки. Відповідно культура бізнесу повинна привертати увагу, в першу чергу, до етичних та поведінкових основ бізнесу. Вона охоплює широкий спектр питань ділової етики та етикету. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже у всіх конкретних випадках вони базуються на чесності, дотриманні законодавства та чесних і порядних взаємовідносинах з конкурентами, клієнтами, друзями.

Хоча дипломатичний протокол і має міжнародний характер та регламентує права, традиції, звичаї й умовності, яких дотримуються ділові партнери у міжнародному спілкуванні, однак кожна країна має свої особливості, тому для новоприбулого гостя важливим є ознайомлення з протоколом держави перебування. Знання основних традицій та особливостей культури бізнесу країн, з партнерами яких будете мати певні ділові стосунки, сприяє розвитку плідних ділових контактів та укладанню взаємовигідних ділових угод, адже правила дипломатичного протоколу ґрунтуються на принципі міжнародної ввічливості, тобто поваги: до всього, що символізує державу.

**ПАЛІЯ.** Якщо предметом національної гордості німців є економіка, британців монархія, то італійців - культура. Італію поділяють на промислову північ і слаборозвинутий південь. Типовий представник півночі думає про роботу і капітал, а представник півдня - про владу і добре життя.

Горизонтально Італія поділена на регіони, а вертикально - на фракції. В італійському житті домінують наступні угруповання: політичні партії, державний і приватний сектори, профспілки, церква і держава. Щоб жити в суспільстві, необхідно обов'язково належати до якоїсь з цих груп. Сімейні зв'язки в Італії мають набагато більше

значення, ніж в будь-якій іншій країні Європи, за винятком, Іспанії. Політичні партії контролюють призначення на конкретні посади, починаючи з Кабінету Міністрів, середньої ланки управління багатьох державних компаній і закінчуючи муніципальними службовцями.

Участь уряду в економіці доволі відчутна. Відсоток витрат на уряд з національного доходу найбільший в Європейському Союзі. В основному, це витрати на соціальне страхування.

Основою господарювання в Італії є тисячі фірм різних розмірів, розташованих, переважно, на півночі. Їх власники виступають проти злиття, тому що прагнуть зберегти незалежність - як політичну, так і фінансову. На сімейних зв'язках побудована система найму на роботу і структура малого бізнесу, оскільки дуже вигідно всі справи вести однією сім'єю і зберігати невеликі розміри фірми, оскільки в звітах можна вказувати лише власні прізвища, виключаючи тим самим витрати на соціальне страхування, а з найнятими на тимчасову роботу розраховуватися готівкою, ігноруючи банки і профспілки. Продуктивність такого сектору набагато більша ніж державного, а страйки тут - велика рідкість. Роздрібна торгівля, сільське господарство, будівництво представлені в цій країні кооперативами, які об'єднуються у консорціум.

Приблизно 40 % офіційно зареєстрованої робочої сили об'єднані в союзи, які надзвичайно політизовані, тому їх членство мотивується швидше політичною, ніж ремісничою або промисловою спрямованістю. Крім трьох основних (християнсько-демократичної, комуністичної, соціал-демократичної) існує велика кількість дрібних спілок та робітничих комітетів.

В Італії існує два ринки праці:

- 1) офіційний ринок - добре відрегульований і використовує систему впливу в таких сферах, як набір службовців та їх звільнення;
- 2) неофіційний ринок праці - охоплює 25 % всієї робочої сили, не регулюється.

Ділові відносини побудовані на принципах взаємозалежності і взаємоповинності, які вигідні членам великих сімей. Найбільш процвітаючими є організації та підприємства, побудовані за принципом «сім'я». Відносин, заснованих на контракті і договорі про зарплату, недостатньо. Обов'язковими є відносини, засновані на честі.

Рішення, попередньо прийняті та узгоджені на офіційних зустрічах, розписані похвилинно, в Італії можуть бути ніколи не виконані, в той час як інше рішення може бути прийняте будь-ким іншим і виконане підлеглими особами відразу.

Щодо робочого часу, то довготривалий ланч традиційний тільки для півдня. На півночі чітко дотримуються розпорядку робочого дня: з 9:00 до 18:00 з перервою на обід.

Зауважимо, що ділові зустрічі в Італії, зазвичай, мають неофіційний характер і не відзначаються певною структурою. Вони можуть розпочинатися при наявності 3-4-ох запрошених осіб. Ті, що запізнилися, можуть ввійти пізніше, а дехто може ще перебувати в дорозі. Присутність деяких людей на зустрічі взагалі не завжди зрозуміла. Інколи виникає відчуття, що подібні зустрічі використовуються лише для спілкування, посилення почуття спільноти. Метою таких зустрічей є надання можливості тим, хто приймає рішення, оцінити погляди та думки інших, виявити прихильників і противників тощо. Прийняття рішення тут не є обов'язковим.

Важко затвердити порядок денний зустрічі, хоч це зробити доцільно, бо в іншому випадку дискусія може не закінчитися. У цій країні існує тенденція до надмірного аналізу і суперечок через дрібниці. Переважна більшість зустрічей закінчується без прийняття рішень, які всіх би задовольнили. У цьому випадку домовляються про нову зустріч. Найкращий спосіб організувати цікаву розмову і отримати прихильність та симпатію італійців - виявити інтерес до культури та історії Італії, оскільки громадяни цієї країни дуже гордяться досягненнями своїх предків, тим, що їх батьківщина - це справжній музей під відкритим небом.

Якщо є певні пропозиції, які необхідно прийняти на зустрічі, доцільно попередньо ознайомити з ними кожного учасника. Якщо ідея зароджується під час зустрічі, вона, як правило, автоматично викликає протест. Тому бажаним є не нав'язування, а погодження думок, поглядів, ідей. Прийняття рішення голосуванням рідко буває результативним, якщо тільки ви не впевнені, що голосування буде таємним.

Зауважимо, що офіційні презентації в діловій сфері Італії поки що не прижилися. Італійці, не маючи американської підготовки для роботи в бізнесі, на таких зустрічах виглядають надмірно діловими і самовпевненими, що дім них доволі не характерно.

Етикет в Італії побудований на дотриманні незначних формальностей. Особливе місце належить такій якості, як делікатність. Якими б не були взаємовідносини, до якого б соціального класу ви не належали, про ввічливість і хороші манери необхідно пам'ятати завжди. Італійці відзначаються витонченістю, але до їхніх позитивних якостей не належать акуратність, пунктуальність, вони можуть

запізнитись на обід, вечерю, затримати зустріч і навіть не помітити цього. Вони вільно розпоряджаються як своїм, так і чужим часом. До недоліків деяких італійських бізнесменів варто віднести і те, що вони, обіцяючи що-небудь, не завжди дотримуються свого слова.

У сучасних компаніях з відкритим стилем управління, в невеликих сімейних фірмах і в середовищі молодих людей один до одного звертаються по імені і на «ти». Але під час спілкування з начальником і колегами, старшими за віком, переходять на "ви". Під час звертання на «ви» до прізвища додається Signor або Signora. Signorina використовується під час звертання до молодої за віком або нижчої за посадою жінки. З професійних титулів найбільш поширеним є *Potatore*. Італійці, як правило, дуже відкриті люди та толерантні по відношенню до інших звичаїв і манер. Наприклад, якщо ви запізнилися, але щиро вибачилися, то жодних претензій до вас вже не буде. Італійцям властива велика терпеливість до допущених помилок та відсутності результату, але грубості та зухвальства вам не вибачать.

Вечірки проводяться незалежно від займаних посад. Кожний на таких заходах відкритий і будь-які традиції в цей час відсутні. Однак пити і при цьому не їсти - не прийнято. Навіть невелике оп'яніння класифікується як невміння вести себе, тому сильне оп'яніння - це велика рідкість.

Між роботою та приватним життям існує розмежування: не прийнято брати роботу додому, працювати у вихідні дні.

Діловій жінці доцільно одягатися на ділові зустрічі так, щоб в одязі були присутні не більше трьох кольорів. Зачіски можуть бути найрізноманітніші. Цілувати руки італійкам не тільки можна, але й потрібно.

Під час зустрічі зі знайомим італійцем спочатку необхідно запитати про здоров'я його дітей, а лише потім - про його власне здоров'я. В Італії виявляється особлива увага до дітей.

Їжа в Італії - предмет культу, тому за гостинним столом можуть вестися і серйозні переговори. Обід іноді триває 2-3 години. Міцні напої тут п'ють рідко, однак без місцевого вина не минає жодний обід. Виголошувати довгі тости в Італії не прийнято. За столом не цокаються. Відстань під час ділового спілкування з італійськими бізнесменами - близька.

**НОВА ІСПАНІЯ.** Крах попередньої (авторитарної) системи сімей, церкви і держави, перехід до демократії, участь в Європейському Союзі, економічне регулювання, хвиля іноземного інвестування, п'ятий за величиною в Європі ринок — все це відкрило



шлях молодому поколінню, яке прагне перетворити Іспанію в європейську країну.

Якщо колись вважалося важливим вдосконалювати аристократичні манери, які показували приналежність до певного класу суспільства, то зараз стало модним «робити гроші».

В даний час Іспанія складається з 17 регіонів, кожен з яких має власну столицю, прапор і законодавство. Їх можливості для формування податкової політики різні. Південна Іспанія, як і Італія, гостро контрастує з північними регіонами.

Уряд бере активну участь в управлінні економікою країни, а також намагається повністю панувати над Національним промисловим інститутом, який є своєрідною державною холдинговою компанією. Даний інститут управляє трьома основними індустріями, які традиційно є основою економіки Іспанії: металургією, суднобудівництвом, текстильною промисловістю, а також великою кількістю інших секторів, включаючи авіалінії.

Діловою елітою Іспанії є банкіри. До недавнього реформування та реструктуризації фондової біржі, банки були єдиним джерелом довго- і короткотермінового фінансування приватного сектора. Вони залишаються домінуючими джерелами фінансування і в майбутньому. Зазвичай, компанія має стільки банків, скільки вона може собі дозволити, щоб отримувати кредити і забезпечувати таємницю своєї діяльності.

Добре організовані прибуткові фірми зосереджені в приватному секторі, яким володіють невеликі сімейні компанії та іноземні інвестори. Іноземні інвестиції відіграють головну роль в економіці і забезпечують «ноу-хау» не лише в сфері фінансів і технологій, але і в сфері управління, оскільки тут гостро відчувається майже повна відсутність професійного управління. Більшість іспанців сприйнятливі та відкриті для новинок, але їх привітність швидко розсіюється, якщо вони відчують до себе неухвалене відношення. Вони шукають рівного партнерства, а не взаємовідносин, де виступають в ролі клієнта.

Бажання довготермінового партнерства, як підтверджує практика, спрацьовує краще на індивідуальному, ніж на корпоративному рівні, тому тривалого успіху досягають дуже мало спільних підприємств.

Бухгалтерська справа в Іспанії знаходиться на стадії розвитку. Виняток складають фірми з відрегульованою системою управління. В будь-якому випадку необхідно бути обережним під час оформлення фінансової документації, оскільки до недавнього часу фінансової бухгалтерії не існувало.

Традиційний стиль фінансового менеджменту властивий сімейним компаніям, великим державним фірмам і тим небагатьом, які мають багатонаціональний персонал та іспанський ешалон управління. Такий стиль управління призводить до створення самостійних бюрократичних та авторитарних структур. Іспанські організації побудовані на концепції особистої ієрархії. Структура організації визначається не як функціональна, а як соціальна система.

В державних компаніях Іспанії управління нагадує за своєю структурою міністерство, яке контролює їх діяльність. У великих приватних підприємствах існує детально розроблена організаційна структура, наповнена паперовими процедурами. Помітно зростає роль приватного сектора.

Прогнозування і планування не є характерною особливістю ділової практики даної країни. Стратегію фірми визначає директор або власник фірми. Вона буде заснована швидше на інтуїції, ніж на систематичному вивченні проблеми. Якщо ж перспектива не проглядається, використовуються різні натяки і попередження. Час, витрачений на збір статистичної інформації і підготовку результатів дослідження, вважається втраченим.

Малоймовірною є наявність в сімейному підприємстві фінансових планів або рахунків. Бухгалтерські системи призначені, переважно, для прикриття фінансової інформації від податкових служб та банків. Ситуація швидко змінюється завдяки іноземним інвесторам та діловим партнерам, які вимагають точної інформації про діяльність підприємства.

Стосовно стилю керівництва, то приймати рішення, погоджуючи його з підлеглими, не прийнято. Це вважається слабкістю і створює враження ненадійності керівництва. Якщо у підлеглого виникають проблеми, він надіється на те, що «бос» їх вирішить. Якщо виникло запитання, то «бос» повинен знайти на нього відповідь.

Критика людей, з якими підтримуєте нормальні відносини, викликає в них обурення. Ви можете спокійно критикувати підлеглого, але робити критичні зауваження колезі - це вже виклик.

Однією з перешкод для підвищення внутрішнього контролю і вдосконалення системи є сприйняття вимог (терміну поставки, дати виконання і т.д.) як особистої недовіри. Покупці великих партій товару, які вимагають чіткого графіку постачання і контролю якості, викликають невдоволення іспанських постачальників, яких дуже важко переконати в необхідності пристосовуватись до бухгалтерії та системи контролю.

Ділові відносини мають швидше вертикальне спрямування, ніж горизонтальне. Між людьми одного суспільного класу відносини будуються не на конкуренції, а на заздрості. Успішну діяльність, переважно, забезпечують зв'язки із впливовими особами, а не працездатність та особисті здібності. Ймовірність виділитись залежить від зв'язків з «босом», а не від результату особистих зусиль. Існують різні типи конфіденційного зв'язку з «босом».

У великих фірмах відсутня кореспонденція, дошка штатних оголошень і т.д. Засоби зв'язку, переважно, усні, оскільки телефонний зв'язок працює погано.

Іспанці намагаються бути незалежними і приймати рішення на свій розсуд. Однак це не відноситься до культури зустрічей, основними завданнями яких є, найчастіше, передача інструкцій для роботи.

Більшість іспанських фірм, приймаючи людей на роботу, в першу чергу, звертає увагу на приналежність особи до тої чи іншої сім'ї. Сімейні зв'язки забезпечують доступ до найкращих університетів або гарантують навчання за кордоном. Тому розум як талант іспанці ставлять нижче, ніж характер і походження.

Щодо жінок, то на лідерство в роботі вони не претендують. Знайти жінку, яка робить кар'єру, доволі важко. Але жінки, які мають високу професійну кваліфікацію, досягають такого ж визнання, як і чоловіки.

Ділова і соціальна поведінка в Іспанії, особливо у високих колах, відрізняється неформальністю. Панібратство - основна ознака іспанського життя. До прислуги звертаються на «ви», а до колег і керівника - на «ти». Тому в Іспанії не можна звертатись до підлеглих на «ви», оскільки вони вважатимуть, що ви поставили їх поряд з прислугою.

В офісі, на засіданнях, в ресторані чоловік може зняти піджак або бути навіть без краватки.

Спокійна робоча атмосфера не обов'язково створюється прекрасним середовищем, однак сприймаються такою, якщо існують відносини, які будуються на довірі.

Скромність цінується набагато більше ніж наполегливість та настирливість. Демонстрування розуму, здібностей або влади цінується невисоко. Якщо для італійців чи французів представлення самого себе є частиною гри, то іспанці створюють враження власної незначимості. Поряд з німцями та британцями, які намагаються створити враження неперевершених інтелектуалів, іспанці виглядають скромними і нерішучими.

В іспанців дуже розвинуте почуття власної гідності. Все, що принижує це почуття, буде перешкоджати встановленню хороших взаємовідносин, тому важливо зрозуміти предмет їх гордості - особисті якості. Однак зауважимо, що відчуття впевненості в собі та особистої цінності можуть інколи сприйматись як нетерпимість до поглядів інших людей.

Щодо пунктуальності в Іспанії, то затягування часу або перегляд термінів - це просто епідемія, тому, якщо будете працювати в іспанському бізнесі, не пов'язуйте його з лінівистю, бо це швидше прагнення зробити дуже багато справ в дуже короткий термін.

В Іспанії ділові зустрічі не можна призначати на полудень, оскільки у цей час в іспанців сієста. Зауважимо, що в Іспанії час споживання їжі значно зміщений: снідати починають із 14.00, а обідати - з 22.00. Під час спілкування іспанці віддають перевагу близькій відстані. Іспанці можуть говорити годинами, тому зустріч найчастіше закінчується набагато пізніше, ніж передбачено регламентом. Якщо іспанця не дослухати до кінця і перебити його мову, це буде сприйнято як неповагу. Звичайно, в інших країнах це теж вважається порушенням етикету, але в Іспанії до цього ставляться особливо педантично.

В Іспанії прибути точно в призначений час не зовсім пристойно. Не можна наносити візити безпосередньо після обіду. У цій країні, якщо вам дають візитну картку, це ознака найбільшої довіри.

Іспанські бізнесмени йдуть на контакт досить вільно, вони винятково ввічливі і привітні, але якщо вас запрошують зостатися на сніданок - не погоджуйтеся відразу - це може бути просто формальністю. Вважається, що прийняти таке запрошення можна тільки після третього його повторення.

Публічно та в офіційних ситуаціях керівники дотримуються ділового стилю, в якому жарти відсутні. В інших випадках вони веселі, дотепні, вміють бути хорошими компаньйонами в офісі та поза ним. Гумор найчастіше виявляється в добродушних жартах, а сарказм виключається повністю. Сатира виглядає недоречною на фоні сильно розвинутого почуття особистої гідності, тому в діловому світі Іспанії вона є рідкістю.

Нічого незвичного немає в тому, що колеги обідають разом, однак ранги при цьому не змішують. Але в будь-якому випадку з іноземцями обідатимуть особи, які займають більш високі посади. Соціальне життя поза роботою включає спілкування з людьми того ж рівня, що й вони.

Обіди і вечери є невід'ємною частиною ділового життя Іспанії. Їх завдання - встановити особисті взаємовідносини, зрозуміти ступінь довіри один до одного. Це досягається за допомогою дискусії, яка торкається всіх тем, крім бізнесу. Налагодження ділових взаємовідносин більше залежить від спільності почуттів, ніж від спільності інтересів.

Іспанці дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Але якщо така пропозиція була, принесіть квіти і вино.

У неофіційній бесіді з іспанцем варто уникати розмов про особисте життя, іспанську громадянську війну і правління Франко.

Занадто дорогий подарунок може бути розцінений як хабар і зіпсувати стосунки з іспанськими партнерами.

Діловим жінкам, які бажають справити враження на іспанців, в одязі рекомендується поєднувати чорне з білим або чорне з червоним, обшите золотом. Інтерес викликає також чорне плаття з чорним піджаком і золотою шалею.

Під час бесіди іспанці віддають перевагу близькій відстані.

**БЕЛЬГІЯ.** Бельгія була утворена в 1830 р. і в даний час представлена двома общинами, в яких різні культурні, політичні та економічні погляди, але які об'єднані релігією:

- Фландрія - північна частина, де поширена фламандська мова, близька до датської;

- Валлонія - південна частина, де поширена, французька мова.

Вздовж німецького кордону проживає німецькомовне населення.

Отже, почуття національної єдності у цій країні мало розвинуте. Тільки монархія і церква мають дійсно національне значення.

В даний час Фландрія, в економічному плані, більш розвинута частина порівняно з Валлонією. Серед валлонців, особливо серед молоді, зростає тенденція вважати себе не вищими від фламандців і, якщо вони хочуть зробити кар'єру в Бельгії, їм необхідно вивчати фламандську мову.

Оскільки функції Брюсселя як національної столиці в даний час послаблюються, містом вживаються всі зусилля для того, щоб отримати статус столиці Європи. У Фландрії, де 75 % населення - фланкомовне, все більшого поширення в міжнародному бізнесі набуває англійська мова.

Бельгія перебуває у повній залежності від міжнародної торгівлі. Експорт складає 60 % загального національного доходу.

Щодо дипломатичного протоколу, то в основі бельгійського вирішення будь-яких проблем лежить компроміс. Вміння пристосовуватись, гнучкість, інтелігентність відрізняють бельгійців

від ближніх сусідів. Компроміс поєднаний з консерватизмом. Існує небажання приймати що-небудь нове, якщо старе ще функціонує. Це відноситься і до ролі жінок в бізнесі. У цьому питанні Бельгія — найбільш консервативна з усіх європейських країн. Серед професійних менеджерів жінок небагато. Виняток можливий лише в сімейному бізнесі.

У Фландрії люди отримують задоволення від хорошого життя, хоча ззовні вони дуже офіційні. Настирливість у манерах та розмові можуть сприйматися як зухвальство, однак відносини між партнерами вільні, розкуті і не вимагають жорстких меж. Організаційні структури прості. Офіс, посада, розмір додаткового заробітку та інші статусні символи не так важливі, як чистий заробіток. Автомашинами компанії можна зачарувати лише сусідів, але не колег.

Правила і процедури бізнесу у Валлонії вважаються важливими, тому їх неухильно дотримуються. Соціальному становищу надають великого значення, особливу увагу звертають на посаду, розмір офісу, його умеблювання, місце паркування автомашини і т.д.

Якщо підлеглі добровільно представляють начальнику інформацію або пропозицію, останні автоматично присвоюються саме керівнику. Якщо ж пропозиції викладені у письмовій формі, то питань щодо їх авторства не виникає, а їх впровадження буде залежати лише від компетентності керівників.

Наради, ділові зустрічі найчастіше використовуються для обміну інформацією і обговорення альтернативних пропозицій, а не для прийняття рішень.

**ДАНІЯ.** Образ Данії, як моделі зразкової держави, заснованої на коаліції та відповідальності, не виключає обов'язковості автономії та незалежності. Два мільйони робітників зайняті в 6000 компаніях - більша половина найнята фірмами, які складаються менше ніж з 200 службовців. Основу сільського господарства складають маленькі фірми і невеликі холдинги в робочій сітці кооперативів, а рибна промисловість тримається переважно на капіталах власників. Промисловість і сільське господарство Данії перебувають у приватній власності. Фірми чітко структуровані, а в ієрархічному плані - чисто функціональні. Керівник розглядається як тренер команди. Його вплив будується на професіоналізмі та компетентності.

Засідання і зустрічі проводяться рідко. Датчани надають перевагу брифінгу, який обов'язково має свою мету, порядок денний і чітко визначені години початку і закінчення зборів. Набагато важливіше дотримуватися регламенту, ніж прийти до висновку. Якщо

будь-яке заплановане питання по суті не розглянуто, учасники скликаються знову.

Активність всіх учасників засідання заохочується. При цьому важливіше бути добре поінформованим, ніж досягти загальної згоди. Якщо голосування відбулось або прийняв остаточне рішення «бос», кожен приймає цю ухвалу за свою мету.

Почуття корпоративної гордості в Данії розвинуте набагато сильніше, ніж в багатьох інших країнах, різкі стрибки на шляху професійного просування спостерігаються дуже рідко. Зробити кар'єру можна лише завдяки компетентності та високому професійному рівню.

Серед країн Європейської співдружності в Данії найбільш високий відсоток зайнятості жінок як робочої сили. Однак існує багато різноманітних пілг для матерів.

Щодо етики звертання, то люди старшого віку, а також незнайомі, зазвичай, використовують ввічливе *de* і прізвище. Молоді особи - неофіційне *du* та ім'я. Відвертість, як ознака чесності та надійності, педантична пунктуальність в діловому та громадському житті в Данії дуже цінуються.

Датчани намагаються виглядати людьми з постійно добрим настроєм. Гумор в бізнесі не виключається, однак він рідко буває саркастичним. Робочий день закінчується в 17.00, а вдома чекає рання вечера.

**НІМЕЧЧИНА.** Необхідно уточнити титули кожного члена німецької делегації. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пан президент, пан міністр тощо). Якщо титул співрозмовника вам невідомий, звичайне звертання *Herz Doctor*. До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, «*Frau Doctor*»), можна використовувати також звертання «*Gnadige Frau*» («Милостива пані»). Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання й обмін візитними картками.

Якщо німці на очах партнерів вимкнули телефон, не варто сприймати це як демонстрацію недовір'я. Це лише звичайна німецька ошадливість - користування телефоном є дуже дорогим.

Під час телефонної розмови з німецьким партнером не рекомендується відхилитись від теми, розмова повинна бути виключно конкретною.

Двері в службове приміщення прийнято закривати: відкриті двері в кабінет свідчать про неорганізованість господаря.

Обмінюватися подарунками в ділових колах Німеччини не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, рахунок, можливо,

прийдеться оплачувати окремо, кожний за себе. Пити можна тільки після того, як партнери вимовлять традиційне «Прозит!»

Німці рідко запрошують ділових партнерів до себе додому. Якщо ж вас запросили, обов'язково принесіть букет для господарині дому, але не яскравий, пам'ятаючи й те, що червоні троянди - це знак жагучої любові.

**ФРАНЦІЯ.** Франція внесла, мабуть, найбільш значимий вклад у формування дипломатичного протоколу і ділового етикету. Важко переоцінити роль французів у розвитку світової філософії, літератури і мистецтва. Тому для листування і під час ділових зустрічей з французами рекомендується використовувати як офіційну французьку мову. До речі, французи дуже не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Отже, якщо ваш діловий партнер з Франції заговорив англійською, він з робив вам велику поступку.

У цій країні недолюблюють мовчазних людей. Деякі французи навіть вважають, що справжньої поваги гідна лише та людина, яка вміє гарно говорити. Розмовляти французи люблять на близькій відстані.

У Франції робочий день починається о 8.30, а закінчується о 18.30, але з 12.30 до 15.00 всі йдуть з офісу на обід. У діловій практиці цієї країни переговори прийнято призначити на 11 годину ранку. Під час перерви учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаться національне ю кухнею, тому під час прийому рекомендується висловлювати своє захоплення стравами і напоями. У зв'язку з цим, не доцільно додавати за своїм смаком сіль або пряності, а також залишати їжу. Про справи починають розмовляти після того, як подадуть каву.

Французи не люблять сильних рукостискань. На початку знайомства з французом потрібно звертатись до нього офіційно: «мсьє» - для чоловіків, «мадемуазель і мадам» - до жінок.

Представники еліти французького суспільства добре розуміються у філософії, історії культури, тому бажано вміти підтримувати розмову саме на ці теми. Французи розмовляють енергійно, часто перериваючи співрозмовника для того, щоб зробити критичне зауваження. Швидкість мови у французів одна з найбільших в світі.

Під час налагодження ділових контактів дуже велику роль відіграють особисті зв'язки і знайомства. Французькі підприємці намагаються шукати нових партнерів через посередників, які зв'язані дружніми, сімейними або фінансовими відносинами.

Ділові французи приділяють велику увагу попереднім домовленостям, вони воліють заздалегідь обговорити ті чи інші



питання, щоб потім вирішити їх остаточно. Французи дуже чемні, ввічливі, доброзичливі, схильні до жартів, але під час серйозного обговорення не уникають конфронтаційного стилю. Вони відстоюють свої позиції з великою настирливістю, по суті, переговори ведуть дуже жорстко.

Щодо налагодження контактів, організації та проведення переговорів, французький бізнес має свої особливості:

- контакти встановлюються відповідно до ділової ієрархії, згідно зі статусом, рангом, званням;

- якщо французу потрібен діловий партнер, він йде з ним на контакт; якщо у француза до партнера пропав інтерес - він поводить себе так, ніби і не знав людини, тобто домінуючим є принцип: «жодних зайвих контактів»;

- французи не люблять запрошувати до себе додому, роблять це тільки у виняткових випадках або щодо осіб високого рангу, чи у випадку крайньої необхідності;

- усі ділові контакти ведуться, як правило, у робочі дні і години, кінець тижня (починаючи з другої половини дня в п'ятницю) у них призначений для відпочинку, для родини, розваг.

Французи відрізняються безкомпромісністю. Зазвичай, делегація не має запасного варіанту і не йде не лише на спільний пошук рішень, але і на торги. Однак залежно від того, з ким ведуться переговори, французькі бізнесмени можуть кардинально змінити свій стиль.

Представники французьких фірм менш самостійні під час переговорів, ніж, наприклад, американці. Вони намагаються вчасно уточнити, які питання будуть обговорюватися, для того, щоб завчасно проконсультуватися і отримати санкції вищого керівництва. Тому французи не люблять, коли протилежна сторона несподівано змінює свою позицію.

Необхідно знати, що у Франції сильна ієрархія в ухваленні рішення: тільки людина, що має вищу позицію, приймає рішення. Тому потрібно враховувати і те з ким відбувається спілкування - з вищою особою чи посередником.

Французи мають тенденцію шохвилини звірятися з деталями перед ухваленням рішення, тому інколи партнерам довго чекати рішення французької сторони. Однак договори та угоди, підписані французькими партнерами, завжди сформульовані дуже чітко і не допускають двозначностей.

У Франції великого значення надають освіті, тому на візитці доцільно вказати який ВУЗ закінчено, особливо, якщо він має хорошу репутацію.

Французи не відрізняються пунктуальністю, спізнення для них - звичайна річ. До того ж на прийомах вони дотримуються правила: чим вищий статус людини, тим пізніше вона приходить. Але якщо ви спізнюєтесь, французи обов'язково це помітять.

Якщо французький діловий партнер запросив вас на вечерю, принесіть із собою шампанське або вино, коробку шоколаду і квіти. На вечерю рекомендується приходити на 15 хвилин пізніше визначеного часу.

У Франції мові тіла також приділяють належну увагу. Наприклад, потирання вказівним пальцем кінчика носа – це попередження: «Будьте обережні», «Цій людині не можна довіряти». А звичний в американців жест «о'кей (все гаразд)» у французів означає «нуль». Французи віддають перевагу розмові на близькій відстані.

В одязі французи віддають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам рекомендується «оживити» костюм витонченою брошкою, і звернути увагу на свій макіяж.

У Франції жінки користуються особливою увагою чоловіків і в бізнесі, і в життєвих ситуаціях, а вияв такої поваги вважається честю.

Під час першої зустрічі не прийнято вручати діловому партнеру подарунки. Французи віддають перевагу діловим розмовам на близькій відстані.

**АВСТРІЯ.** Сучасна Австрія - маленька нейтральна країна з населенням 8 млн. чоловік, яка була утворена в 1955 р. Однак Відень був і залишається основним міжнародним комерційним і політичним центром. Близько 45% населення проживає в сільській місцевості, однак чисельність населення, яке проживає в місті, постійно зростає за рахунок того, що фермери залишають високогірні райони, а індустрія туризму в Альпах надзвичайно швидко розвивається і розширюється, тому й 7% основного національного доходу забезпечує саме туризм. Міжнародна торгівля складає одну третю національного доходу (40% її належить торгівлі з Німеччиною, 13% - з східними сусідами).

Завдяки приватизації скорочується державне втручання в економіку. Приблизно 40% компаній належать приватним власникам, 30% - акціонерні товариства, 20% - іноземні фірми (40% з яких є німецькими).

У країні маленьких міст, етнічної та релігійної однорідності існує глибоке почуття спільноти, яке включає в себе почуття взаємної відповідальності між компаніями та їх працівниками. Лояльність та

консерватизм присутні і в ділових стосунках на зовнішньому ринку. Австрійські торговці та посередники виносяться один до одного дружелюбно, хоча й дуже обережні в переговорах, намагаються якнайдовше не показувати свою готовність до взаємодії. Вони не бояться займати чітку позицію в переговорах, однак завжди готові до змін для того, щоб досягти згоди.

Менеджери не дуже турбуються про досягнення згоди між підлеглими. Якщо вони відчують, що цього вимагає ситуація, вони готові зайняти авторитарну позицію.

У неформальних ситуаціях, особливо в сімейному бізнесі, "боси" будуть демонструвати батьківську турботу про всіх підлеглих на всіх рівнях. Однак це не доцільно ототожнювати з рівноправністю. Тут присутня повага до статусу та ієрархії, що дозволяє зберігати дистанцію між керівниками та їх підлеглими.

Зустрічі, на яких присутній керівник, будуть ним проконтрольовані. Порядок денний буде дотриманий. Дуже важливо прийти на засідання добре підготовленим. Перегляд паперів під час зустрічі позитивно не сприймається.

У засобах спілкування використовують факти, цифри, але в жодному випадку не натяки. Під час суперечок та вирішення проблем застосовують прямо протилежні прийоми.

В Австрії, як і в інших німецькомовних країнах, для звертання до якоїсь особи використовують її прізвище та титул. Під час роботи в сімейних компаніях сини та доньки звертаються до батьків, також використовуючи титули. Bruderschaft все ще залишається загальноприйнятою церемонією.

У діловому світі Австрії панує традиція стриманості та офіційності. В столиці костюми загальноприйняті і одягаються, переважно, на вечірні зустрічі. В невеликих містах носять костюми і краватки стриманої викрійки та неяскравих відтінків. На офіційних заходах еквівалентом костюму є розкішний сірий флаanelевий піджак з вишитими лацканами. У цих та інших матеріальних аспектах австрійці надають перевагу якості та фірмовій торговельній марці.

До будь-якої офіційності австрійці відносяться легко і врівноважують її більш простим підходом до життя, ніж це прийнято в німців та швейцарців. Тому не дивним є те, що найбільш шанованою якістю в суспільному житті та взаємовідносинах на роботі є зручне буття. Вони люблять відчувати себе безтурботними та насолоджуватися життям.

Гумор доречний лише під час неофіційного спілкування, і в жодному разі не доцільний під час ділових зустрічей, які визначаються

такими, якщо присутній керівник. Звичай, який дивує багатьох іноземців, - ранкова перерва на пиво, а не на каву. Пиво подають і в службовому буфеті.

Гостинність серед ділових партнерів має свої межі. Тут існує чітке розмежування між приватним і діловим життям. Постійне спілкування після роботи та у вихідні дні не прийняте. Номер домашнього телефону не розголошується, тому для того, щоб подзвонити комусь додому у вихідні дні потрібна справді серйозна причина. Ділові відносини з часом можуть перерости в особисті (приватні), однак останні не є обов'язковою складовою частиною ділового спілкування.

**ГРЕЦІЯ.** Особливості грецького життя відображені в розмовній грецькій мові. Соціальну ієрархію не можна назвати вдалою. Основною соціальною одиницею є сім'я, яка дуже нагадує село.

Великі конгломерати, створені сімейними династіями і тісно пов'язані з банками, особливо з відомим Національним банком Греції, складають основу промисловості країни. Важливу роль відіграє створення великої кількості сімейних приватних компаній невеликих розмірів. Об'єктом іноземного інвестування стала індустрія туризму: готелі, компанії. Туризм залишається найбільш прибутковим сектором економіки - щорічно Грецію відвідують близько 8 млн. туристів.

Щодо організаційної структури компанії, то головним є "бос", який бере на себе повну відповідальність. За ним вишиковується вузька і вертикально розташована ієрархія підлеглих, через яку передаються спеціальні завдання і делегуються певні повноваження.

Традиційний стиль управління передбачає швидше відповідальність окремої особистості, ніж групи, хоча перевага надається колективним ідеям. Участь у будь-якій групі, офіційно і неофіційно, зобов'язує внести вагомий вклад у розвиток компанії.

Збори - це своєрідний форум для динамічного висловлення особистих думок і поглядів. Почерговість виступу кожного передбачена, кожен буде вислуханий, з кожним енергійно посперечаються. Зауважимо, що греки дуже добре володіють мистецтвом вести суперечки і використовують для цього все багатство мови і міміки.

Офіційні зустрічі проводяться з виключно важливих питань. Будь-які збори, зустрічі, брифінги будуть скликатися до того часу, поки учасники не прийдуть до компромісу або згоди.

Особисті контакти важливі у будь-яких випадках. Телефон використовують дуже рідко і лише на великі відстані. Письмовому виду спілкування не довіряють. Одержувач листа поцікавиться, в

першу чергу, не його змістом, а причиною бажання відправника написати. До того ж листи, написані греками від руки, важко розібрати навіть їм самим. Усне спілкування цілком вільне.

В основі відносин між людьми в Греції лежить довіра. Однак будь-яка підозра у зловживанні взаємовідносинами або бажання взяти верх, принесе запрошеним лише шкоду.

В Греції дискримінація жінок дуже незначна. Жінки представлені у всіх професіях і в політиці, а їх можливості в бізнесі, як і чоловіків, залежать, в більшій мірі, від зв'язків, ніж від статі.

Існують витончені форми у звертанні греків один до одного, вивчення яких не складає труднощів дія іноземців. Будь-яка спроба звернутись у цій формі буде сприйматися греком, як комплімент. Кугіе або Кугіа можуть використовуватися у сполученні з іменем а 5о прізвищем. Кугіе або Кугіа можуть використовуватись і самостійно. По імені звертаються один до одного колеги однакового віку і статусу, інколи - за прізвищем. Офіційність першого знайомства швидко переходить у неофіційне спілкування.

Одяг менш офіційний порівняно з більшістю європейських країн. Виняток становлять службовці банку.

В Греції гумор використовується найчастіше: щирий та інтимний стосовно близьких людей, з відтінком сатири стосовно уряду. Офіційний робочий день у греків розпочинається дуже рано і закінчується в години ланчу. Перерви на каву і лепсу закуски є невід'ємною частішою робочого дня. Розваги під час ланчу можливі лише для ділових гостей.

**ВЕЛИКОБРИТАНІЯ.** Англійці надають перевагу веденню справ з тими партнерами, з якими вони вже зустрічалися. І чим довша історія взаємовідносин, тим тісніші дружні стосунки з партнером, тим більша ймовірність того, що англійський бізнесмен піде на значні поступки. Тому особливо важливо не розчарувати його під час першої зустрічі.

Обмін рукостисканнями прийнятий тільки під час першої зустрічі, а у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням.

Англійці - дуже стримані й консервативні люди. Звертатися до них потрібно лише офіційно: містер, міс, місіс. Надмірна балакучість сприймається як невихованість. Дія англійців мовчання означає просто небажання відповідати, воно в жодному випадку не означає згоди зі співрозмовником.

Культурних, освічених англійців вирізняє вишуканість мови, їм подобається, коли цю вишуканість оцінюють і відповідають тим

самим. Британці говорять спокійно, невимушено і тихо, тому оптимальною відстанню між діловими співрозмовниками є 50 см. У цій країні вважається, що людина повинна говорити так, щоб її міг почути лише співрозмовник.

Англійці в ділових розмовах схильні до замовчування і натяків, прагнуть уникати категоричності. Улюбленими їхніми зворотами є: «мені здається», «я думаю», «можливо, я не правий», їх характеризує схильність за можливості уникати однозначних відповідей «так» і «ні», що іноді створює труднощі в розумінні їх іноземцями. Такий стиль часто використовується для складання і ділових документів. У той же час англійці дуже чутливі до натяків, добре розуміють гумор, але не люблять «брудних» жартів і тому іноді їх засуджують.

Англійці винятково ввічливі і вимагають такого ж відношення до себе; мовчазні, із незнайомими людьми не будуть розмовляти й обговорювати певні питання; вони можуть бути замкнутими, тому його доцільно "розговорити».

Англійці доволі повільно приймають рішення, проте на їх чесне слово можна покладатися. Вони вміють дуже вміло уникати «гострих кутів», як ділові люди - схильні до компромісів, але надзвичайно обережні в словах і поведінці, ухиляються від категоричних тверджень або заперечень.

Англійці дуже холоднокровні - у критичних ситуаціях поводяться впевнено, не перебільшують небезпеки, спокійно реагують на зміну обстановки. Їхній досвід поведінки в екстремальних ситуаціях заслуговує вивчення.

Ділові партнери з Англії часто характеризуються зайвою самовпевненістю і снобізмом. Іноді вони настільки помітні, що заважають налагодженню дружніх контактів на рівноправній основі.

В неофіційних розмовах англійці завжди уникають тем особистого життя, професійного успіху, релігії. Вони не сприймають співрозмовників, які вихваляються ерудицією. Найбільше полюбляють розмовляти про погоду, спорт, садівництво, домашніх тварин тощо, тому саме з розмов на такі теми доцільно розпочинати комерційні переговори.

Здійснюючи переговори з англійськими бізнесменами, варто підкреслювати свої симпатії до британського народу і його ідеалів, давати зрозуміти, що загальнолюдські цінності є не менш важливі, ніж комерційні інтереси.

Діловим жінкам, які готуються вести переговори з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати найменше прикрас. В одязі

приємне враження справляє поєднання чорного з білим або рожевим. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю.

В Англії чітко визначено коло предметів, які можна дарувати діловим партнерам. Це записники, блокноти, календарі, запальнички, лазерні диски, фірмові авторучки, на Різдво - алкогольні напої та дорогий сир. Решта може розглядатися як хабар і засіб тиску на партнера. Коли в ділових колах стає відомо, що представники фірми приймають дорогі подарунки, її репутацію можна вважати загубленою.

Особливого значення англійські бізнесмени надають діловому етикету: вони або йдуть на порушення правил етикету, якщо отримують від цього вигоду, або, навпаки, доводять його правила до крайнощів.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. Перед початком ділової зустрічі запитайте у партнера, на скільки часу він розраховує. Це свідчення того, що ви цінуєте його час.

В англійських домах не прийнято обмінюватися візитками. У гостях в жодному випадку не можна звертатися до незнайомих людей, поки вам їх не представлять. Тут не прийнято цілувати жінці руку. Англійці віддають перевагу неголосній розмові, а відстань між діловими співрозмовниками - середня (біля 50-ти сантиметрів).

**ФІНЛЯНДІЯ.** Економіка країни в значній мірі залежить від деревообробної промисловості. Фінляндія є лідером у постачанні, та експорті матеріалу і паперової продукції (біля 40 % експорту). 33 % експорту складає металургія і машинобудування. В загальному, експорт складає 25% загальнонаціонального доходу.

Приблизно 85% промисловості перебуває у приватній власності, яка контролюється тісно пов'язаними фінансовими і промисловими закладами.

Тактичні перемоги в бізнесі, зазвичай, безплідні. Публічних конфліктів намагаються уникати, а найбільш небажаною тактикою вважається «загнати опонента в кут» або виставити його дурнем. Не доцільно виносити на обговорення нову ідею, не розглянувши її конфіденційно при закритих дверях з тими, кого це стосується.

Для 94% населення цієї країни основною мовою є фінська, для 6% - шведська. Обидві вважаються державними мовами.

Фіни отримали репутацію стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей. Але насправді вони мають велике почуття гумору, упевнені в ділових стосунках, навчилися бути лідерами на світовій арені. Сучасна фінська комерційна етика відзначається надійністю, чіткістю, чесністю і коректністю у відносинах, і не поступається німецькій пунктуальності та педантичності.

Зустрічі представляють собою важливий форум для обміну інформацією, вирішення проблем і проведення дискусій. Ефективний і регламентований, він не виключає необхідності вислухати кожного учасника. Відповідно існує і порядок денний, хоча потреба визначити участь кожного і досягти згоди рідко дозволяють виконати його.

Фінські звичаї стосовно спілкування можуть бути незрозумілими для приїжджих. Як правило, це багатосерійна розмова. Кожен учасник говорить тоді, коли підходить його черга, не дивлячись на те, що інші слухають не перебиваючи, без будь-яких знаків уваги і підтримки. Коли виступаючий закінчує свою промову, інші можуть обдумати сказане перед тим, як зреагувати. Велике значення надається вмінню говорити чітко і відкрито, без перебільшень і, якщо це можливо, аргументовано.

На гумор в діловому середовищі немає табу, але використовують його дуже рідко. Гумор призначений швидше для створення доброго настрою, ніж для характеристики ділових відносин.

Не дивлячись на власну індустрію модного одягу, фіни не вважають себе модно одягненими. Чоловіки носять піджаки в спокійних тонах, перевага надається сірому та коричневому кольорам. Темні костюми - для дуже офіційних зустрічей.

Піти з роботи або навіть перервати нараду прийнятне як для чоловіків, так і для жінок, якщо їх черга забирати дітей зі школи або залишатися вдома, коли діти хворіють.

В основному, ділове та особисте життя чітко розмежовані. Післяробочий час спілкування з колегами включає не більше одного кухля пива або скромний ланч з діловими гостями. Запрошення на вечерю додому - це явний крок на зустріч в особистих взаємовідносинах. Але це не означає, що особисті відносини впливають з ділових. Ці відносини цілком автономні. Фіни дуже обережні у встановленні нових взаємозв'язків, повільно розкриваються, тому новоприбулі повинні змиритися з довготривалим періодом, необхідним фінам для вираження довіри.

У Фінляндії на великі свята, особливо Різдво та Новий рік, прийнято поздоровляти своїх колег і друзів. Це може бути листівка або недорогий подарунок. Користуються популярністю самовари, шкатулки, іграшки, а також червона і чорна ікра, горілка.

Часто багато ділових питань вирішується в сауні або ресторані, тому не варто поспішати відмовлятися від таких пропозицій, а ваша взаємність може значно допомогти у зміцненні ділових стосунків.



**ШВЕЙЦАРІЯ.** Характеризується довгою історією власних дипломатичних традицій і школи дипломатів. Тому швейцарці дуже пишаються багатомісячною міжнародною дипломатичною діяльністю.

Представники швейцарського бізнесу найчастіше не бажають афішувати своїх контактів, вступаючи швидше в таємні, ніж у відкриті зв'язки і переговори, щоб уникнути тиску великих держав.

Перебуваючи в Швейцарії, рекомендується скрупульозно відноситись до місцевих звичаїв, традицій, етикету.

У Швейцарії потрібно заздалегідь, узгоджувати дату і години візиту. Дамам не прийнято цілувати руку, але бажано принести їм квіти. Щодо часу, то швейцарці пунктуальні.

У Швейцарії не заведено одягатися на ділову зустріч в чорне.

Швейцарці практично не вживають спиртних напоїв, тому не доцільно настирливо пропонувати партнерам алкоголь. Якщо партнери запрошують швейцарців у ресторан, вони не повинні намагатися здивувати їх дуже дорогими та різноманітними стравами, бо цим лише можна зіпсувати враження про себе.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Международный бизнес. Теория и практика: учебник / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 733 с.
2. Довідник з європейської інтеграції / під ред. О.Б. Чернеги. – Львів: «Магнолія 2006». – 2012. – 383 с.
3. Європейський Союз: історія і засади функціонування: навч. посіб. / В.В. Копійка, Т.І. Шинкаренко; за ред. Л.В. Губерського. – 2-ге вид., виправл. і доповн. – К.: Знання, 2012. – 759 с.
4. Європейська інтеграція: Навч. посібник / Я.Й. Малик, О.І. Береза. – Київ: Знання, 2011. – 422 с.
5. Андросова Т.В. Європейська інтеграція: навч.-метод. посібник / Т.В. Андросова, А.В. Янчев, В.О. Козуб. – Х.: ХДУХТ, 2012. – 202 с.
6. Евroatлантическое пространство безопасности: монография / Под ред. А.А. Дынкина, И.С. Иванова. – М., ЛЕНАНД, 2011. – 480 с.
7. Европейский Союз и региональные конфликты: Монография / Отв. ред. Н.К. Арбатова, А.М. Кокеев. – М., ИМЭМО РАН, 2011. – 143с.
8. Зеленев Л.А., Владимиров А.А., Степанов Е.И. Современная глобализация: Состояние и перспективы: монография. – М., 2010. – 304 с.
9. Мантусов В.Б. Международная экономическая интеграция в современных мирохозяйственных отношениях: Для студентов и аспирантов ВУЗов. – М.: Издательство: Юнити, 2011.
10. Регіональна політика Європейського Союзу: Навч. посіб. / Г.О. Шамборовський. - К.: Знання, 2011. - 187 с.
11. Трофимова О.Е. Эволюция средиземноморской политики Евросоюза: путь от сотрудничества к интеграции: монография. – М., ИМЭМО РАН, 2011. – 122 с.
12. Україна в Європі і світі: Навч. посіб. / Володимир Галик; [відп. за випуск Л.В. Тимошенко]. - К.: Знання, 2013. - 364 с.
13. План стратегії ЄС [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <[www.delukr.cec.eu.int](http://www.delukr.cec.eu.int)>.
14. Регіональна політика Європейського Союзу: історія і сучасність / Сайт ГО «Фонд «Європа XXI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <[www.europehxi.kiev.ua/ukrainian/program/zmi/book3/036.html](http://www.europehxi.kiev.ua/ukrainian/program/zmi/book3/036.html)>.
15. Статистична служба Європейської комісії (Євростат) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)>

## **ЗМІСТ**

ВСТУП	3
ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ	5
Змістовний модуль 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ	7
Тема 1. Загальна характеристика європейського бізнесу	7
Тема 2. Інституціональне забезпечення європейського бізнесу в різних секторах економіки	27
Тема 3. Економіко-правові основи ведення європейського бізнесу	53
Змістовний модуль 2	
ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО БІЗНЕСУ	64
Тема 4. Специфіка підприємництва у перспективних секторах європейської економіки	64
Тема 5. Електронна комерція в європейському бізнесі	79
Тема 6. Культура європейського бізнесу	100
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	130

Навчальне видання

САВИЦЬКА Наталія Леонідівна  
КОЗУБ Вікторія Олександрівна  
ПЕЧЕНКА Оксана Іванівна

# **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БІЗНЕС**

## **конспект лекцій**

видання 2-ге, перероблене та доповнене

В авторській редакції

---

Підписано до друку 30.11.2015 р.  
Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Папір офсетний. Друк ксерографічний. Ум. друк. арк. 8,25. Обл.-вид. арк. 7,3  
Наклад 50 прим. Поз. 259

---

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців ДК №333 від 09.02.2001р.  
61023, м. Харків, а/с 10325