

7. Фаріон Н. О. Сучасний стан легкої промисловості України: проблеми та шляхи їх вирішення. [Електронний ресурс] / Н. О. Фаріон // Ефективна економіка. – 2015. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Офіційний сайт Асоціації «Укрлегпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrlegprom.org.ua/statistika\\_analitika\\_ukrlegpromu.htm](http://ukrlegprom.org.ua/statistika_analitika_ukrlegpromu.htm).

УДК 330.341

**Б.М. Одягайло**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин,  
Університет економіки та права «КРОК»*

**В.І. Терехов**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Стратегічі пріоритети інтеграції на європейських ринках**

*У статті здійснюється дослідження особливостей та обґрунтування корисності спільної діяльності у міжнародному форматі під час розгортання кризових явищ на європейських ринках.*

**Ключові слова:** *європейські ринки, європейський бізнес, конкурентні переваги, міжнародні проекти.*

**Б.М. Одягайло**  
*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры международных  
экономических отношений,  
Университет экономики и права «КРОК»*

**В.И. Терехов**  
*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры управленческих технологий,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Стратегические приоритеты интеграции на европейских рынках**

*В статье осуществляется исследование особенностей и обоснование полезности совместной деятельности в международном формате во время нарастания кризисных явлений на европейских рынках.*

**Ключевые слова:** *европейские рынки, европейский бизнес, конкурентные преимущества, международные проекты.*

**B.M. Odiahailo**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Professor of International*

*Economic Relations Department*

*»KROK» University*

**V.I. Terekhov**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Professor of Managerial Technologies Department*

*»KROK» University*

## **Strategic priorities for integration in European markets**

*The article deals with the research of peculiarities and substantiation of relevance of joint activity in international scope during the escalation of crisis on European markets.*

*Keywords: European markets, European business, competitive advantages, international projects.*

### ***Постановка проблеми***

На сьогодні неодмінною складовою ефективної реалізації спільної діяльності економічних суб'єктів є міжнародне співробітництво. Завдяки ньому підвищується рівень позитивного впливу міжнародної діяльності на розвиток країни в цілому. Статтю присвячено дослідженню теоретичних та прикладних проблем ефективної реалізації спільної діяльності суб'єктів міжнародного співробітництва на європейських ринках.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Дослідженням проблем корисності спільної діяльності у міжнародному форматі під час розгортання кризових явищ на міжнародних, зокрема й на європейських ринках, займалися такі зарубіжні вчені: Дж. Коллінз [8], Д. Мак-Грегор [9], У. Оучі [7], а також вітчизняні – А. Бичкова [1], Е. Молчанова [5], З. Шершньова [7] та ін. Вони вирішували багато теоретичних, методологічних та практичних проблем. Втім, заходи реалізації бізнесової політики в умовах напливу нової хвилі кризи в Європі значною мірою залишилися осторонь.

### ***Невирішені раніше частини загальної проблеми***

У попередніх публікаціях недостатньо враховувалися новітні тенденції розвитку європейських ринків та відповідні їм стратегічні пріоритети. Окрім того, тепер, коли очевидно є нова фаза кризи, мова може йти про зміщення акцентів в бік стратегічної складової як основи для післякризової стабілізації.

### ***Формування цілей статті***

Отже, в даній публікації, зважаючи на її обмежені обсяги, ми можемо стисло проаналізувати стратегічні пріоритети окремих транснаціональних компаній світу на європейському ринку.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

За сучасних умов неодмінною складовою ефективної реалізації спільної діяльності нерідко виявляється міжнародне співробітництво. Не менш важливою є зважена та поміркована участь держави у процесах міжнародного співробітництва, завдяки чому підвищується рівень позитивного впливу міжнародної діяль-

ності на розвиток країни в цілому. У зв'язку з вищезазначеним, існує об'єктивна необхідність дослідження особливостей спільних підприємств та консорціумів як сучасних форм здійснення міжнародного бізнесу, а також обґрунтування корисності спільної стратегічної діяльності у міжнародному форматі під час розгортання кризових явищ на світових ринках.

Міжнародне співробітництво в сучасному діловому світі має високий потенціал для подальшого розвитку через низку причин, зокрема: організації міжнародного співробітництва підвищують рівень міжнародної конкурентоспроможності учасників; базуючись на пайовому капіталі, вони зазнають меншого впливу фінансових ризиків та виявляють більшу стійкість до криз; мають більший рівень соціальної відповідальності.

Міжнародні проекти на сьогодні є каталізатором розвитку підприємництва: вони мобілізують капітал та бізнес-ідеї з різних країн, а прибутки, отримані від їх діяльності, використовуються для подальшого розвитку.

Схематично взаємозв'язок процесів глобалізації, інтеграції та розвитку міжнародного співробітництва представлено на Рис.

Роль спільної діяльності у міжнародній проектній діяльності зумовлена, насамперед, низкою переваг: обмеженням підприємницького ризику; єдиною можливістю проникнення іноземної фірми на місцевий ринок, забезпеченням зв'язків з місцевими постачальниками, органами влади, банківськими структурами; кооперуванням фінансових та матеріальних ресурсів партнерів, що формують оптимально поєднану матеріально-технічну базу, яку неспроможні самотійно створити ані вітчизняні, ані іноземні учасники; гарантуванням високої соціальної ефективності співробітництва

Для кращого усвідомлення переваг і недоліків використання спільних підприємств і консорціумів доцільно використати методіку SWOT-аналізу (табл. 1).



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

Джерело: власні дослідження авторів.

- Загалом, перевагами спільної діяльності та інтеграційних об'єднань є такі:
- 1) зниження ризиків;
  - 2) економія на розширенні масштабів виробництва і/або раціоналізація виробництва;
  - 3) обмін технологіями;
  - 4) усунення або пом'якшення конкуренції на користь партнерів;
  - 5) подолання державних торгових та інвестиційних бар'єрів;
  - 6) сприяння первинній міжнародній експансії фірм, що не володіють достатнім досвідом;
  - 7) використання переваг вертикальної квазіінтеграції в об'єднанні доповнюючих один одного внесків партнерів.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз використання спільних підприємств і консорціумів**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- кваліфіковані кадри;</li> <li>- налагоджена система звітності;</li> <li>- чітка ієрархічна структура;</li> <li>- дисципліна;</li> <li>- диверсифікована діяльність;</li> <li>- значний сегмент ринку;</li> <li>- гарантований ринок збуту;</li> <li>- гарантований ринок кредитів;</li> <li>- кооперативні принципи;</li> <li>- моральні цінності в бізнесі;</li> <li>- значний експортний потенціал;</li> <li>- орієнтація на задоволення потреб пайовиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неоднорідна структура системи (різні фірми – різні потреби);</li> <li>- недостатність пайового капіталу як фінансової бази для функціонування;</li> <li>- домінування адміністративних важелів в управлінні;</li> </ul>
Можливості розвитку	Загрози розвитку
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприятливе законодавче поле;</li> <li>- міжнародні проекти співпраці;</li> <li>- можливість запозичення досвіду міжнародної інтеграції у європейських країнах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня розвиненість ринкових інституцій;</li> <li>- втрата внутрішнього ринку;</li> <li>- іллегалізація (тінізація) та криміналізація економіки;</li> <li>- відсутність державної підтримки;</li> </ul>

Джерело: систематизовано авторами за даними [6].

Аналіз вищезазначених переваг створення міжнародних спільних підприємств та консорціумів дозволяє класифікувати потреби в їх створенні таким чином:

- потреби проникнення на ринки;
- потреби у фінансових ресурсах, сировині, комплектуючих, виробничих потужностях, будівлях, спорудах;
- потреби в знаннях;
- потреби в персоналі;
- потреби в задоволенні вимог державного регулювання, зниженні політичного ризику, отриманні пільг.

Аналіз вищезазначених потреб у встановленні міжнародних міжорганізаційних зв'язків дозволяє виділити найбільш важливі мотиви створення альянсів:

- доступ на зарубіжні ринки;
- доступ до ресурсів і зростання ефективності їх використання;
- зростання компетенції.

Для будь-якого стратегічного вибору характерні переваги і недоліки. Необ-

хідно враховувати, що міжорганізаційна співпраця має як вигоди, так і витрати. Інакше кажучи, перш ніж починати координацію діяльності з іншою організацією, фірма повинна переконатися в тому, що вигоди від співпраці перевищать витрати. Вигоди і втрати від співпраці у рамках міжнародних спільних підприємств і консорціумів наведені в табл. 2.

На нашу думку, міжнародні стратегічні утворення, до яких, зокрема, належать, спільні підприємства та альянси, – це важливий інструмент глобальної конкуренції і проведення глобальних стратегій. Вони дозволяють організації з вузькою сферою отримати вигоди від ширшої сфери діяльності, не вступаючи безпосередньо в нові сегменти галузі, географічні райони або споріднені галузі. Це найбільш простий спосіб для національної організації розосередити свою діяльність по всьому світу для досягнення необхідних переваг у витратах і диференціації.

На сучасному етапі, поширення транснаціональних утворень у вигляді спільних підприємств та консорціумів – це одна з головних особливостей розвитку світової економіки, що забезпечує синергію інвестицій і дозволяє максимізувати їхній вклад в економічний розвиток. У цьому проявляється найважливіша перевага означених форм інтеграційних утворень.

Стратегічний характер транснаціональних об'єднань проявляється в тому, що вони націлені на досягнення довгострокових конкурентних переваг учасників цих об'єднань в рамках глобальної стратегії їх діяльності і мають підвищену стійкість до кризових потрясінь. Перевагою міжнародних інтеграційних структур є також те, що вони відкривають доступ до ресурсів іноземних держав, їхнього науково-дослідного потенціалу і виробничих потужностей.

Таблиця 2

**Можливі втрати і вигоди від співпраці в межах міжнародних спільних підприємств і консорціумів**

<b>Втрати</b>	<b>Вигоди</b>
Втрата переваги в технології; ризик втрати конкурентної позиції	Можливість отримувати знання і адаптуватися, розвивати компетенції або спільно розробляти нові продукти
Втрата ресурсів – часу, грошей, інформації, сировини, статусу і т. д.	Придбання ресурсів: часу, грошей, інформації, сировини, статусу і т. д., використання незавантажених потужностей і підприємств
Спільні витрати, пов'язані з такими невдачами, як погіршення репутації, статусу або фінансового становища	Спільні витрати по розробці продукту і поділ ризиків (невдача в своєчасній і якісній розробці нових продуктів, технологічні ризики, ризики, пов'язані з комерційним успіхом і ризики, пов'язані з розміром частки на ринку)
Втрата автономії і здатності однобічно контролювати результати; зміна цілі, втрата контролю	Придбання впливу над територією (сферою діяльності); здатність упроваджуватися на нових, враховуючи іноземні, ринки
Втрата стабільності, впевненості і відомої, перевіреною часом, технології	Здатність управляти невизначеністю, вирішувати невидимі і складні проблеми, здібність до спеціалізації або диверсифікації, здатність відображати натиск конкурентів
Конкуренція за сфери діяльності (території), цілі, методи їх реалізації	Отримання взаємної підтримки, синергії групи і гармонійних робочих відносин
Затримки в прийнятті рішень через проблеми в координації	Швидкі відповіді на змінний ринковий попит, менша затримка у використанні нових технологій
Втручання уряду, регулювання і т. д.	Отримання згоди від іноземних урядів на діяльність у країні

Джерело: систематизовано авторами за даними [1; 3; 5; 6, 10: с. 168-172].

В індустріальних економіках утворюються потужні ієрархічно побудовані технологічні системи, на яких, зазвичай, стоять великі багатонаціональні транснаціональні концерни, що мають риси холдингу. Останні, акумулюючи великий обсяг ресурсів і продукції, виступають як своєрідні ретранслятори сигналів макроструктури в параметри ринкового регулювання на рівні окремих підприємств. Завдяки цим структурам економіка розвинених країн має змогу реагувати засобами фінансової і, зокрема, податкової політики на структурні зрушення в економіці.

Поки процес створення транснаціональних об'єднань в Україні здійснюється надто повільно у зв'язку з відсутністю ефективних інструментів міждержавної взаємодії і недоліками нормативно-законодавчої бази регулювання процесів створення та функціонування транснаціональних структур. У зв'язку з цим, особливого значення набуває підвищення ролі державних органів у створенні умов для поширення перспективних типів транснаціональних формувань. Міждержавна взаємодія має забезпечити спільну розробку економіко-правових механізмів стимулювання розвитку прямих зв'язків між підприємницькими структурами країн, уніфікованих законів щодо регулювання спільних інтересів господарчих суб'єктів, використання з метою підтримки інтеграційних тенденцій сукупності заходів сучасної промислової політики, фінансово-інвестиційну участь у великих спільних проектах стосовно підвищення конкурентоспроможності продукції на світових ринках.

Згідно умов комісії ООН, до ТНК належить компанія, що включає одиниці у двох або більше країнах, незалежно від їхньої юридичної форми та сфери діяльності. Річний обсяг продажів цієї компанії повинен перевищувати 100 млн. дол., а наявність представництв, філій чи дочірніх компаній повинна бути не меншою, ніж у шести країнах. Аналізується також обсяг продажів за межами країни – резиденції. Порівняльний аналіз дає наступні результати (табл. 3).

Слід зазначити, що тільки дві з представлених організацій відповідають вищезазначеним ознакам ТНК. Це НПП «Інтерпайп» та ФПП «СКМ». Тож, їх можна вважати, згідно 2-х вимог ООН, транснаціональними. ВАТ «Укрнафта» та ООО «ДСН» відповідають лише першій умові – їх річний обсяг реалізації продукції перевищує 100 млн. дол. Проте, зазначені підприємства, не мають філій у 6 країнах та виробляють свою продукцію лише в Україні.

Таблиця 3

#### Порівняння основних показників провідних українських компаній за 2015 рік

№ з/п	Компанії	Річний обсяг продажів, млн. дол.	Кількість країн, в яких розташовані філії
1	НВГ «Інтерпайп»	10230	8
2	ФПП «СКМ»	8151	6
3	ВАТ «Укрнафта»	847,82	1
4	ООО «БСН»	493,45	1
5	ДП «КК «РОШЕН»	220	3
6	Nemiroff Холдинг	203,8	5

Джерело: систематизовано авторами за даними [1].

Однак, річний обсяг реалізації продукції NEMIROFF Холдинг та ДП «КК «ROSHEN» перевищує 100 млн. дол. Ці підприємства мають виробничі потужності у двох країнах, а ДП «КК «РОШЕН» – в трьох. Недостатньою є кількість країн, у яких компанії мають філії. Проте, найбільшу кількість філій має

NEMIROFF Холдинг, що свідчить про можливий потенціал та перспективи компанії досягти рівня транснаціональної корпорації.

### **Висновки**

У світлі сучасних тенденцій інтернаціоналізації світового виробництва на зміну звичайній формулі про «залучення іноземного капіталу» приходиться необхідність створення великих ТНК за участю іноземного капіталу (у вигляді довгострокових, стратегічних прямих інвестицій), і з виходом продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Слід зазначити, що Україна, попри певні досягнення в соціально-економічній сфері на початку ХХІ століття, ще не вийшла з категорії «транзитної держави».

### **Література**

1. Бичкова А.М., Безродна С.М. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://intkonf.org/bichkova-am-bezrodna-sm-spilni-pidpriemstva-yak-forma-zaluchennya-inozemnogo-kapitalu/>

2. Бура А.С., Гуменюк А.С., Танасієнко Н.П. Проблеми міжнародного трансферу технологій в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2, Т. 1. – С. 184-187.

3. Дмитренко А.В. Роль спільних підприємств з іноземними інвестиціями у розвитку економіки України / А.В. Дмитренко // Економічний форум. – 2011. – №3. – С. 148-157.

4. Кобзар А. Спільні підприємства у світовій та вітчизняній економіці: сутність, цілеутворення та сфери поширення / Матеріали міні-конференції «Бізнес-формати стратегічних партнерств підприємств» // Дисципліна «Стратегічні партнерства підприємств», магістерська програма «Стратегічний менеджмент» – К. : КНЕУ, 18 січня 2013 р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2013/02/1\\_kobzar-tezi.pdf](http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2013/02/1_kobzar-tezi.pdf)

5. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>

6. Олександренко І. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу // Економічний аналіз. – 2008. – №2 (18). – С. 168-172.

7. Шериньова З. Є. Стратегічне управління – <http://studentbooks.com.ua/content/view/635/42/1/2/>

8. Maskay James. Michael Collins: A Life. – Mainstream Publishing, 2005. – ISBN 1-85158-857-4.

9. McGregor, Douglas. The Human Size of Enterprise, N-Y, 1960.G

10. Терехов В. І., Петрук М. Є. Спільні підприємства: створення та розвиток: навч. посібник. – К. : Прецедент, 2004. – 232 с.