

лем комерційних банків, можна припустити, що в міру подальшого розвитку вітчизняного банківського сектора застосування кредитних похідних інструментів отримає поширення і на українському фінансовому ринку. Адже в умовах посилення необхідності кредитування реального сектора економіки зростають також і кредитні ризики, а відтак потреба у використанні інструментів строкового ринку все більш зростає. У цьому зв'язку кредитні деривативи могли б сприяти українським банкам у вирішенні проблем концентрації кредитного портфеля, пошуку нових шляхів підвищення прибутковості, а також виходу на нові ринки капіталу. Тому виникає об'єктивна необхідність розробки комплексу заходів щодо формування строкового ринку похідних фінансових інструментів і широкого застосування кредитних деривативів у вітчизняній банківській практиці.

1. Амосов С. Кредитные деривативы в операциях хеджирования / С. Амосов, Л. Гаврилова // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 3. – С. 5–8; № 7. – С. 10–12.
2. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – М. : Ин-т нов. экономики, 1997. – 864 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжн. мир, 1999. – 895 с.
4. Вайн С. Кредитные деривативы в России / С. Вайн // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 7. – С. 12–25.
5. Гордон В. Б. Роль деривативів на ринках, що розвиваються / В. Б. Гордон // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 70–76.
6. Примостка Л. О. Фінансові деривативи: аналітичні та облікові аспекти / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2001. – 264 с.
7. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / [под общ. ред. А. Г. Грязновой]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
8. Щетинин Е. Ю. О современных подходах к страхованию кредитных рисков / Е. Ю. Щетинин, Ю. Г. Прудников // Финансы и кредит. – 2007. – № 39. – С. 25–33.

Рецензенти:

Гуцал П.Я. – доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів НЕУ;

Кульчицька Н.Є. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи Чортківського інституту підприємництва і бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

УДК 336.71:332.14

ББК 65.252.1

Внукова Н.М.

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТРАНСКОРДОННИХ БАНКІВСЬКИХ
КЛАСТЕРІВ**

Харківський національний економічний університет,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
кафедра управління фінансовими послугами,
61001, м. Харків, просп. Леніна, 9 а,
тел.: 057-702-18-36,
e-mail: ufp2007@meta.ua

Анотація. У статті розглянуто концептуальні основи побудови транскордонних кластерів і наведено приклад можливого формування банківського кластера з урахуванням особливостей євро регіону.

Ключові слова: транскордонний кластер, банк, банківські послуги, євро регіон.

Annotation. The conceptual bases offorming the cross-border clusters and the example of possible bankcluster taking into account thefeaturesof euroregionwere consideredin the article.

Key words: cross-border cluster, bank, banking services, euroregion.

Вступ. Актуальність теми зумовлена активізацією розвитку інноваційних процесів в економіці й формуванням конкурентних переваг економічних систем різних рівнів, що в багатьох країнах забезпечується безпосередньо через становлення та функціонування утворень кластерного типу. Нині така форма об'єднання господарюючих суб'єктів виступає як один з найважливіших об'єктів економічної, зокрема, промислової та інноваційної політики України, що реалізується як на національному, так і на регіональному рівні відповідно до Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 роки, схваленої постановою КМУ № 1174 від 28 липня 2003 року.

Постановою КМУ № 829 від 30.08.2005 року затверджена Стратегія залучення міжнародної технічної допомоги на 2005–2007 роки, Постановою КМУ № 1001 від 21 липня 2006 року – Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, які спрямовані на становлення кластерів.

Міністерством регіонального розвитку та будівництва України проводиться виконання п.6 Постанови КМУ № 1214-р від 10.09.2008 року “Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії національної безпеки України на 2008 рік” з розробки Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів.

Постановка завдання. З метою визначення ролі й місця банківських послуг у забезпеченні становлення транскордонних кластерів необхідно систематизувати, узагальнити теорії і концепції модернізації національної економіки з визначенням специфіки транскордонних регіонів, обґрунтувати роль і переваги кластерної складової в інституційному механізмі модернізації регіональної економічної політики; розробити модель процесу кластеризації банківського сектора та становлення фінансового мегакластера євро регіону “Слобожанщина”.

Теоретичною та методологічною основою зазначеної роботи стали українські й закордонні дослідження проблем розвитку кластерних структур [2; 8; 10; 12; 14; 21; 22; 27], праці вітчизняних учених, присвячені формуванню державної і регіональної політики в сучасних умовах [1; 7; 15; 14], нормативне регулювання та оцінка тенденцій розвитку банківської системи [8; 17; 18; 19; 20; 25; 26].

Як науковий апарат використані методи економічного аналізу, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод аналізу ієрархій Т.Сааті, метод ієрархічної структури. Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному й методичному обґрунтуванні підходів до управління інтеграційними процесами на національному та транскордонному фінансовому ринку на основі формування кластерів.

Результати. Під кластером фахівці [8] визначають групу територіально локалізованих підприємств, науково-виробничих і фінансових компаній, пов'язаних між собою технологічною ланкою або орієнтованих на спільний ринок ресурсів чи споживачів, що мають мережеву форму управління, конкурентоспроможних на певному рівні та здатних генерувати інноваційну складову як основу їх конкурентоздатності на ринках. Особливостями кластера є отримання організаціями, що входять до нього, синергетичного ефекту, що пов'язаний із підвищенням конкурентоспроможності всієї системи порівняно з окремими суб'єктами господарювання.

Основу кластера, як правило, складає кластероутворююче ядро у вигляді компаній, що виробляють кінцевий продукт, або компаній, які є сполучною ланкою в даному бізнесі. Кластер “формує” мережа за двома напрямками: об'єднання навколо великої компанії (кластероутворюючого ядра) компаній-постачальників меншого розміру й концентрація конкурентних відносин компаній, близьких за розмірами, юридично самостійних та стійких [10].

Склад кластерів може бути зведений до трьох основних типів: а) кластери з регіонально обмеженою формою економічної діяльності (мікрокластери); б) кластери з вертикальними виробничими зв'язками, утворені навколо головних компаній (регіональні кластери); в) галузеві кластери в різних видах економічної діяльності значного просторового ареалу з високим рівнем агрегації (мегакластери) [2].

Стратегія кластера реалізується повною мірою на основі застосування таких форм взаємодії між його учасниками, як субконтрактація та аутсорсинг. Субконтрактація припускає наявність головного підприємства – “контрактора” і безлічі малих і середніх підприємств – “субконтракторів”. Аутсорсинг передбачає взаємодію, при якій “зовнішнє” підприємство включається в “управлінські контури” замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично й організаційно незалежним. Найбільш прийнятним способом формування кластерів в українській економіці є розвиток субконтрактних мереж, оскільки територіальне розміщення підприємств відповідає економічному районуванню, здійсненому в плановій економіці. У результаті пропонуваної реструктуризації великих підприємств поступово будуть формуватися географічно локалізовані агломерації взаємодоповнюючих підприємств, що працюють в одному напрямку з головним контрактором.

Найважливіша роль у формуванні, розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності кластера належить керуючим структурам (наприклад, мережевому агенту). Склад апарату, організаційна структура й функції мережевого агента безпосередньо залежать від покладених на нього завдань. Оскільки кластер є складною господарською складовою, його побудова здійснюється в кілька етапів, пов'язаних із створенням мереж.

Кластерна форма територіально-економічного об'єднання фінансових установ з науково-дослідними інститутами й освітніми установами в українських умовах не є розповсюдженою. До позитивних умов розвитку кластерних форм співпраці в Україні можна віднести часткове збереження науково-дослідної інфраструктури, а до стримуючих – низьку якість бізнес-клімату та рівня розвитку асоціативних структур і короткостроковий горизонт планування (реальний ефект від розвитку кластера, як правило, з'являється тільки через 5–7 років).

З урахуванням досліджень Інституту економіки РАН [8] визначено найбільш типовий профіль українських кластерів, який представлено в табл. 1.

Для успішної реалізації кластерного підходу на рівні суб'єктів України необхідно відмовитися від традиційної системи галузевих пріоритетів, оскільки підтримка кластерів та створення відповідних умов для їх розвитку на регіональному рівні може принести більш суттєві результати в порівнянні із захистом інтересів окремих галузевих ринків або груп виробників.

Таблиця 1

Критерії	Тип кластера			
	Ембріональний	Розвинений		Зрілий
Стадія життєвого циклу	Сильний		Потенційний	Латентний
Рівень розвитку	Сильний	Стійкий	Потенційний	Латентний
Економічна значимість	Зростаючий		Зменшується	Стабільний
Межі локалізації	Міський	Регіональний	Національний	Міжнародний
Глибина	Глибокий		Неглибокий	Невизначеної глибини
Спеціалізація	Індустріальний		Інноваційний	Сервісний
Характер ядра	Центрований			Дифузний
Організаційно-господарська форма	Холдинговий			Традиційний

На сучасному етапі для української економіки вигідне не тільки створення “внутрішніх” кластерів як стійких субконтрактингових схем, але й побудова **транскордонних кластерів**, що забезпечують зміцнення конкурентоспроможності прикордонних територій України шляхом інтенсивного обміну ресурсами, технологіями, реалізації оригінальних бізнес-моделей, створення єдиного інформаційного простору та ін.

У контексті формування транскордонних кластерів особлива увага приділяється великим потенційним можливостям Балтійської мережі єврорегіонів, у яку входить Північно-Західний федеральний округ Російської Федерації. Майже весь товарообіг із країнами ЄС проходить через його територію. У результаті його транспортні вузли розглядаються як база для формування транскордонних кластерів, що обговорювалося на традиційній міжнародній конференції “Прикордонне співробітництво: ЄС, Росія, Норвегія” 21–22 вересня 2010 року в Санкт-Петербурзі.

Регіони мають у своєму розпорядженні різні методики для виявлення кластерів, засновані на показниках концентрації, масштабів виробництва, наявності виробничих і технологічних ланцюжків та ін. Найважливішим елементом цього процесу є визначення логіки формування компаній в єдиний кластер [10], яка може відбуватися на базі виробництва загальних товарів, використання схожих виробничих процесів, загальних ланцюжків доданої вартості, ключових технологій, вимог до рівня кваліфікації робочої сили або близькості до природних ресурсів.

Розвиток національної економіки, що відбувається останнім часом на основі наявної зовнішньоекономічної кон’юнктури, є фактором, що позитивно впливає на розвиток банківської системи навіть в умовах світової фінансової кризи. У першу чергу, це відбивається на зростанні сукупних активів українських банків [20], які за 2001–2009 роки збільшилися більше ніж у двадцять чотири рази, і Верховна Рада продовжує обговорення подальшого посилення вимог до капіталізації банків.

Підвищення ефективності української економіки висуває перед банками нові завдання, пов’язані із зростаючим інтересом до українського ринку з боку іноземних фінансово-кредитних установ. Це зумовлює посилення конкуренції на ринках фінансових послуг, що вимагає для банків незалежно від масштабів їх діяльності прискорення інтеграції з іншими ланками соціально-економічної системи та банківськими установами.

Управління процесом синтетичної побудови кластера може здійснюватися з боку сітьового агента [8], який виступає посередником між банком, що обслуговує підприємства кластера, і підприємствами, які входять до його складу. Але цей механізм неповною мірою задовольняє умови реалізації кластером конкурентних переваг на ринку, ускладнює структуру управління кластером і не дозволяє установі банку через надання банківських послуг максимізувати очікуваний ефект від функціонування кластера.

Автором запропоновано розглянути організацію системи управління кластером, при якій банк виступає сполучною та координуючою ланкою, тобто *мережевим агентом* у побудованому кластері через надання банківських послуг. Такий підхід дозволяє зменшити комерційний ризик кластера при збереженні оптимального рівня мобільності, тому що банк здійснює індивідуальну роботу з учасниками групи.

Як окремих фактор, який впливає на істотне підвищення ефективності діяльності банківської установи, розглянуто процес установлення і оптимізації міжбанківських кореспондентських відносин, які є міжбанківськими договірними відносинами, що встановлюються між кредитними організаціями на узгоджений період для проведення регулярних банківських операцій з метою взаємного отримання прибутку [26]. Кореспондентські відносини розглядаються як інструмент реалізації кластерної ініціативи,

тому що вони виконують багатофункціональну комунікаційну роль на макро- та мікро- рівні.

Одним із пріоритетних напрямів зовнішньої регіональної політики є транскордонна співпраця в єврорегіонах. Дослідження виконано на прикладі єврорегіону “Слобожанщина”, який створений 7 років тому між Харківською та Белгородською областями. На цій території концентрується значний економічний і технологічний потенціал.

Єврорегіон “Слобожанщина” може розглядатися як територіальна основа для кластера за такими ознаками: географічної близькості, наявності взаємопов’язаних структур, спільних цілей і встановлення різного роду відносин, у тому числі й банківських, без яких вони не можливі [4]. Головною відмінною рисою даного кластера буде виступати побудова його фінансової системи на основі банків та інших учасників ринку фінансових послуг. Установлення системи фінансових зв’язків усередині кластера між банками двох країн дозволить зберегти регіональну банківську систему й сконцентрувати всі ресурси без підвищення ризиків для зростання зовнішньоекономічної діяльності в прикордонних районах.

Для побудови моделі регіонального кластера й активізації кластерної ініціативи банківського сектора Харківського та Белгородського регіонів запропоновано використовувати метод ієрархічної структури. Суть методу ієрархій полягає в такому [5]: сукупність банківських установ Харківського та Белгородського регіонів структуровано на підставі аналізу мережі наявних у них зв’язків з іншими банками (кореспондентських відносин), виведено залежності. Метод припускає, що спочатку кожен об’єкт вибірки розглядається як окремий кластер, а процес об’єднання кластерів відбувається послідовно.

На підставі отриманих даних на основі бінарного співвідношення “залежить від” будується матриця залежності B , елементи b_{ij} якої рівні:

$$b_{ij} = \{1, \text{якщо залежить } I \text{ від } j \text{ або } 0, \text{якщо } I \text{ не залежить від } j.$$

Далі побудовано матрицю досяжності. Для її побудови формується бінарна матриця $(I + B)$, де I – k одинична матриця.

Необхідно виконання умови:

$$(I+B)^{k-1} \leq (I+B)^k = (I+B)^{k+1}. \quad (1)$$

Знайдені вершини h_i з вершин h_j формують підмножини $R(h_i)$, попередні вершини h_i вершин h_j формують підмножини $A(h_i)$. Безліч тих вершин $A(h_i)=R(h_i) \cap A(h_i)$, для яких виконується умова недосяжності з будь-яких інших вершин, які залишилися, множина H і можуть бути позначені як рівень моделі (H_{ij} – відповідний банк Харківського або Белгородського регіонів). Для структуризації множин елементів H у табл. 2 сформовано першу ітерацію з відповідними елементами.

Таблиця 2

Перша ітерація аналізу залежності банківських установ (витяг)

h_i	$R(h_i)$	$A(h_i)$	$R(h_i) \cap A(h_i)$
1	1, 4, 6	1, 5	1
2	2	2, 6, 7	2
...	2, 3	3, 6, 7	3

Після відкидання отриманих при першій ітерації елементів ітерації проводяться до тих пір, поки залишається більше ніж один елемент. За використаною методикою банки зазначених регіонів були систематизовані на основі аналізу сталих між ними кореспондентських відносин. Дотримання порядку виконання завдань, передбачених методом ієрархій, дозволило в ході проведення трьох ітерацій утворити п’ять рівнів моделі, з яких з економічної точки зору на основі принципу доцільності сформовано три моделі кластерних утворень: Белгородський банківський кластер (8 банків) –

характеризується множиною встановлених кореспондентських зв'язків та схожою сукупністю банків Харківського регіону, з якими встановлені кореспондентські відносини; Слобожанський банківський кластер (18 банків) – присутня однорідність установлених міжбанківських зв'язків з банками Белгородського регіону (кластер утворений з 2-го й 3-го рівнів інформаційної моделі); Харківський банківський кластер (31 банк) – характерною особливістю виступає менш висока активність українських учасників у встановленні транскордонних кореспондентських відносин.

Отже, як модель становлення кластерної ініціативи для розвитку транскордонного співробітництва можна розглядати необхідність посилення зв'язків між прикордонними банками для виконання принципів Базель-II “знай свого клієнта”, що більш ефективно реалізовуватиметься тільки в транскордонному кластері.

За результатами проведених досліджень запропоновано сформувати транскордонний мегакластер на прикладі партнерів банку “ВТБ 24”. Під мегакластером визначено мережу галузевих кластерів у різних видах економічної діяльності значного просторового ареалу з високим рівнем агрегації [16].

Мета створення фінансового українсько-російського транскордонного кластера – це формування системи спільного просторового планування розвитку суміжних територій для забезпечення підвищення рівня розвитку економіки, інфраструктури та соціальної програмної підтримки розвитку територій [6]. Сукупність партнерів банку “ВТБ 24” з російського боку структуровано на основі аналізу мережі наявних зв'язків і виділено чотири рівні моделі. За відсутністю оприлюднених даних з українського боку щодо партнерів модель розроблена [4] тільки на основі аналізу інформації офіційного сайту російського банку “ВТБ-24” [19].

Таким чином, для розробки остаточної ефективної моделі становлення кластерних ініціатив у межах транскордонного співробітництва євро регіону “Слобожанщина” необхідно взяти за основу перший рівень побудованої інформаційної моделі, в основі структури якої закладено “технологічний комплекс”, і включити в нього партнерів і клієнтів банку в Харківському регіоні.

Висновки. Сучасний етап розвитку України відзначений значним впливом інтеграційних процесів. Проаналізовано створення транскордонного банківського мегакластера з позицій логіки створення цінностей. Якщо об'єднати фінансові установи в мегакластер, то можна стверджувати, що вже на початкових етапах створення слід очікувати позитивного економічного та соціального ефекту.

Становлення і розвиток бізнес-мереж (кластерів) відповідає завданням прийнятої Постанови Кабінету Міністрів України № 1819 від 27 грудня 2006 року, яка затвердила Державну програму розвитку транскордонного співробітництва на 2007–2010 роки [8]. Визначено теоретичні основи можливості створення транскордонного фінансового кластера. Для більш детального дослідження здійснення такого типу об'єднання необхідно провести SWOT-аналіз, який за кількістю можливостей, що мають вплив на створення фінансового кластера, і кількістю встановлених загроз зможе посилити обґрунтованість ролі банківських послуг у становленні транскордонного кластера євро регіону.

1. Беленький П. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів / П. Ю. Беленький, Н. А. Мікула // Регіональна політика : методологія, методи, практика : монографія / колектив авт.; [за ред. М. І. Долішнього] ; НАН України, Ін-т регіональних досліджень. – Л., 2001. – 729 с.
2. Блудова Н. С. Переваги кластерного підходу в управлінні економікою [Електронний ресурс] / Н. С. Блудова. – Режим доступу : <http://www.ncstu.ru>.
3. Внукова Н. М. Кластерні ініціативи транскордонного співробітництва у забезпеченні конкурентоспроможності євро регіонів / Н. М. Внукова // Перспективи становлення конкурентоспроможної

- регіональної економіки : матеріали VI Пленуму Спільки економістів України та міжнар. наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. В. Оскольського. – К., 2007. – С. 72–75.
4. Внукова Н. М. Фінансові послуги у забезпеченні розвитку транскордонних кластерів / Н. М. Внукова, Н. В. Гончарова // *Инновационные инструменты и кластерный подход в реализации государственной региональной политики: опыт Украины и других стран* : сб. докладов V междунар. науч.-практ. конф., (Севастополь, 2–3 июня 2010 г.) / под общ. ред. В. В. Толкованова и др. – Севастополь, 2010. – С. 64–76.
 5. Внукова Н. М. Алгоритм моделювання ієрархічної структури проблем системи Свідectво про реєстрацію авторського права на твір, № 23706. – К., 2008. – 4 с.
 6. Внукова Н. Н. Перспективы создания Украинско-Российского трансграничного аграрного кластера / Н. Н. Внукова // *Материалы международной научно-практической конференции “Сельские территории как фактор социально-экономического, правового и духовного развития региона” / Ассоциация “Совет муниципальных образований Белгородской области”, ГУ “Институт региональной политики и законодательства”* ; / под общ. ред. В. Н. Потрясаева [и др.]. – Белгород : ИРПИЗ, 2010. – С. 36–42.
 7. Голиков А. П. Еврорегион “Слобожанщина” как отражение исторической общности сопредельных областей Украины и России [Электронный ресурс] / А. П. Голиков, П. А. Черномаз. – Режим доступа : <http://www.megapolis.kharkov.ua>.
 8. Жданова О. И. Кластерная стратегия управления промышленными предприятиями как фактор повышения конкурентоспособности : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 05.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / О. И. Жданова. – М., 2008. – 29 с.
 9. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України // *Вісник Верховної Ради України*. – 2005. – № 51. – Ст. 548.
 10. Ковальова Ю. М. Кластер як нова форма організації та розвитку економіки / Ю. М. Ковальова // *Тези виступу на конференції “Становлення сучасної науки –2007”* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.
 11. Конституція України // *Відомості Верховної Ради України*. – 1996. – № 30. – С. 381–481.
 12. Концепция создания фармацевтического кластера в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.labclinpharm.ru/1265.html>.
 13. Концепція Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки: Розпорядження КМУ від 15 вересня 2010 року № 1838-р // *Урядовий кур’єр*. – 2010. – № 180.
 14. Лозинский С. Конкурентоспособность и отраслевые кластеры: новая повестка дня для российского бизнеса и власти / С. Лозинский, А. Праздничных // *Мир стройиндустрии*. – 2003. – Февраль.
 15. Методика визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16 березня 2005 року № 62 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
 16. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула. – Л. : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.
 17. Основні показники діяльності банків України // *Вісник НБУ*. – 2008. – № 2. – С. 49–51.
 18. Офіційний вебсайт Асоціації російських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vtb.ru>.
 19. Офіційний вебсайт ВТБ Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vtb.com>.
 20. Офіційний вебсайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.
 21. Панченко Л. Чем болеют наши кластеры? / Л. Панченко // *Невское время*. – 2000. – № 95 (2218). – С. 4.
 22. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
 23. Посібник з кластерного розвитку. – К. : Консорціум GFA, 2006. – 38 с.
 24. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 21.01.2001 р. № 2121-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
 25. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
 26. Тігіпко С. Л. Напрями розвитку банківської системи України: проблеми вибору і впровадження / С. Л. Тігіпко // *Вісник Національного банку України*. – 2004. – № 6. – С. 5–7.
 27. *Competitiveness at the Crossroads; Choosing the Future Direction of the Russian Economy* / [M. Porter, Ch. Ketels, M. Delgado, R. Bryden]. – 2007.