



Мікроекономіка

Юлія МЕЛЬНИК

**ВИХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ
НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПОСЛУГ:
МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Резюме

Піднято проблему виходу українських компаній на міжнародний ринок послуг. Охарактеризовані детермінанти конкурентних переваг вітчизняних компаній на міжнародному ринку послуг. Здійснено оцінку можливостей і напрямків використання ними стратегій кластеризації, аутсорсингу і транс-націоналізації.

Ключові слова

Міжнародний ринок послуг, детермінанти конкурентних переваг, стратегія кластеризації, стратегія аутсорсингу, стратегія транснаціоналізації.

Класифікація за JEL: F10; F15.

© Юлія Мельник, 2007.

Мельник Юлія, аспірант кафедри фінансового інжинірингу, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Вступ

Реалізація стратегічних пріоритетів України на міжнародному ринку послуг на мікрорівні передбачає передусім розробку відповідної політики вітчизняних підприємств щодо виходу на цей ринок, а також прогнозування можливих наслідків таких дій для економіки та населення країни. Формування будь-якої економічної політики включає 3 основних етапи: точне й однозначне формулювання цілей; розробку програми дій для їхнього досягнення (стратегії); оцінку рівня сили (і можливостей її акумуляції), необхідної для досягнення поставлених цілей та завдань.

Проблемі конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках приділяли увагу як зарубіжні (зокрема, М. Портер [1], Чан Кім У., Моборн Р. [2], так і вітчизняні науковці (Я. Жаліло, Я. Базиліук, Я. Белінська [3]). Однак конкурентні переваги та особливості входження України на міжнародні ринки послуг залишаються недостатньо дослідженими.

Цілями вітчизняних компаній, пов'язаними з виходом на міжнародні ринки послуг, відповідно до стратегічних пріоритетів України, мають стати: підвищення конкурентоспроможності українських провайдерів на цих ринках послуг; збільшення експорту послуг пріоритетних сервісних галузей, зміна структури експорту; самостійний вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок послуг шляхом комерційної присутності.

З огляду на це, актуальною є проблема оцінки можливостей досягнення ними цих цілей, визначення перспектив та вибору стратегій.

Детермінанти конкурентних переваг українських підприємств на міжнародному ринку послуг

Згідно з теорією конкурентних переваг («ромб Портера») [1: 174], можливість досягнення країною успіху на міжнародному ринку послуг у тій чи іншій галузі можна визначити за чотирма детермінантами конкурентних переваг: факторні умови; умови попиту; суміжні та підтримуючі галузі; стратегія, структура та суперництво фірм, від яких залежить можливість формування сервісних компаній світового класу.

На сьогодні в Україні сформувалась низка факторних умов, сприятливих для зростання конкурентоспроможності на окремих міжнародних ринках послуг. Передусім варто звернути увагу на ті фактори, що забезпечують

конкурентоспроможність пріоритетних галузей з точки зору стратегічних інтересів України на цих ринках (табл. 1).

Незважаючи на те, що транспортні послуги займають лівову частку у структурі експорту послуг України (73,03%), сприятливі природні умови та географічне положення використовуються не повною мірою. Аналіз сучасних тенденцій на міжнародному ринку послуг [4: 364–376] показав стабільне зростання обсягів перевезень, що створює передумови для включення України до цих процесів за умови вдосконалення транспортної системи.

Таблиця 1.

Факторні умови для забезпечення конкурентоспроможності України в окремих галузях міжнародного ринку послуг

Фактор конкурентоспроможності	Галузь послуг, розвитку якої сприяє фактор	Проблеми, що зумовлюють недостатній рівень конкурентоспроможності
Географічне положення	Транспортні послуги	Недостатнє використання транзитності території, відсутність проектів з будівництва нових транспортних шляхів та трубопроводів
Природні умови	Туристичні послуги, транспортні послуги	Недостатній рівень інвестицій у підвищення якості послуг та інновації
Часовий пояс	Ділові послуги (аутсорсинг, професійні послуги, телемедицина)	–
Інфраструктура	Транспортні, ділові, телекомунікаційні, туристичні послуги	Слабка ланка вітчизняного ринку послуг. Недостатній рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної, фінансової, готельної, транспортної інфраструктури
Робоча сила	Усі види послуг	Недостатній рівень володіння іноземними мовами
Культурні відмінності	туристичні послуги	–

Джерело: складено автором.

Водночас існує низка проблем, що перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному ринку транспортних послуг: по-перше, невідповідність транспортної системи України міжнародним стандартам, що перешкоджає ефективній інтеграції до євразійської транспортної мережі (передусім у залізничному та автомобільному транспорті); по-друге, нерівномірний розподіл транспортних вузлів по території України (зокрема, розміщення аеропортів лише у найбільших містах); по-третє, незадовільний стан доріг та рухомого складу транспорту; по-четверте, недосконалість технології організації перевезень та її низька безпека (наприклад, «фосфорна» аварія у Львівській області стала серйозним ударом по стратегічних інтересах України на ринку транспортних послуг); по-п'яте, відносно висока вартість перевезень, що не відповідає якості наданих послуг.

Зазначене актуалізує необхідність: впровадження сучасних технологій з організації перевезень з оновленням рухомого складу транспорту; розбудови автомагістралей згідно з міжнародними стандартами за основними стратегічними напрямками (Європа-Азія, Північ-Південь); розвиток конкурентного середовища у галузі транспортних послуг (за участю підприємств різних форм власності, із залученням зарубіжних інвесторів); участь у міжнародних проєктах з будівництва нових трубопроводів, що проходять територією України; розширення видів та вдосконалення експортних транспортних послуг.

Важливу роль у розвитку транспортної інфраструктури може відіграти будівництво платних автодоріг з їх передачею у концесію, в тому числі із залученням ПІІ. Необхідність використання концесії зумовлена тим, що сучасний стан економіки, дефіцит бюджету не дають можливості спрямувати значні інвестиційні ресурси на будівництво автошляхів. Так, 1 км такої магістральної автодороги європейського рівня коштує 12–18 млн грн., будівництво 250 км дороги Київ – Одеса за параметрами першої категорії оцінено приблизно в 5,4 млрд грн. А підготовка транспортної інфраструктури самого лише м. Києва до чемпіонату Євро-2012, згідно з міжнародними стандартами, обійдеться, за оцінками експертів, у суму 37,8 млрд грн. (близько 7,5 млрд дол. США) [5]. В Україні вже прийнято низку законодавчих актів, що слугують основою для розвитку концесійного будівництва доріг, зокрема Закони України «Про концесії», «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг», пакет постанов Кабінету Міністрів України щодо розвитку національної мережі автошляхів у системі міжнародних транспортних коридорів. Водночас питання ефективності концесійної діяльності в країні залишається відкритим, оскільки перший концесійний проєкт на будівництво дороги Львів – Краковець все ще не завершено, а другий, на будівництво дороги Львів – Броди, лише розпочато.

Аналогічна проблема існує й у галузі туристичних послуг – якщо природними та рекреаційними ресурсами, культурним багатством та історією Україна володіє повною мірою для створення конкурентних переваг, то готельно-туристична інфраструктура залишається слабкою ланкою туризму. За даними Koba International Real Estate Consulting, в Україні сьогодні функціонує лише 5

п'ятизіркових готелів, 28 чотиризіркових, 73 тризіркових, натомість некласифікованих налічується понад 740 [6: 26]. Очевидним є те, що некласифікованість 80% готелів є вагомою перешкодою для успіху на міжнародному ринку туристичних послуг. Проблема пов'язана з тим, що готельний бізнес потребує великих витрат на етапі будівництва об'єкта та його просування на ринку, особливо чотири- та п'ятизіркових готелів (середній кошторис семиповерхового чотиризіркового готелю в центрі Києва становить близько 50 млн дол., п'ятизіркового – 60 млн дол.), при цьому окупуються вони не раніше, ніж через 10 років. В умовах дефіциту готелів оператори та інвестори мають можливість отримувати надприбутки за рахунок високих розцінок на проживання. Для прикладу, номер Radisson SAS, який у країнах Західної Європи коштує 100 євро, у Києві пропонують за 330 євро [6: 25]. Поряд із цим, якість послуг, які надають вітчизняні готелі, не завжди відповідає зарубіжним аналогам. У таких умовах споживачі віддають перевагу курортам Туреччини та Єгипту, сервіс на яких на порядок вищий, ніж в Україні. У зв'язку з тим, що вітчизняним провайдером бракує досвіду у реалізації готельних проєктів, для розвитку даного фактора конкурентоспроможності на міжнародному ринку туристичних послуг для України важливим є залучення зарубіжних партнерів (міжнародних операторів готельних мереж, або готельних ТНК) на основі договорів про франчайзинг та контрактів на управління. Завдяки такій співпраці з ТНК вітчизняні інвестори отримують відомий бренд з гарною репутацією і водночас клієнтів, лояльних до торгової марки.

Аналіз сучасних тенденцій на міжнародному ринку послуг [4: 364–379] показав, що основним елементом його динамічних зрушень є розвинута інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура. У таких умовах її можна розглядати як важіль, який допоможе Україні зайняти певні позиції на цьому ринку, в першу чергу в галузях ділових, телекомунікаційних послуг, і водночас локомотивом розвитку усієї економіки. Це зумовлено наступним:

- по-перше, розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури сприяє переходу країни до інформаційного суспільства та «нової економіки». Згідно із національною стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні [7: 12], першою фазою переходу до нього є розбудова інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури країни шляхом залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій. У контексті цього процесу відбуватиметься зміцнення зв'язків та прискорення обміну інформацією між окремими ланками економіки, поява та розвиток нових і динамічних видів послуг (таких, як накопичення, обробка та передача даних, послуги колл-центрів, створення спеціалізованого програмного забезпечення та інших) і можливості виходу з ними на міжнародний ринок послуг;
- по-друге, розбудова цієї інфраструктурної ланки підвищує аутсорсинговий потенціал України, сприяючи її виходу на міжнародний ринок ділових послуг. Так, за оцінками LOCOmonitor [8], даний чинник є одним з основних при виборі транснаціональною корпорацією країни-реципієнта для виконання операцій зовнішнього підряду;

- по-третє, прискорений розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури зменшить «цифровий розрив» між країною-реципієнтом та розвинутою країною-інвестором.

Сьогодні все ще помітним залишається відставання України за ступенем готовності IT-інфраструктури та здатністю до функціонування у глобальних мережах від розвинутих країн світу, передусім від основних країн-інвесторів. За результатами звіту Global Information Technology Report Світового економічного форуму [9], у 2006–2007 рр. Україна посіла 75-те місце зі 122 країн за індексом готовності IT-інфраструктури (Networked Readiness Index, NRI). Для порівняння, у 2004–2005 рр. вона перебувала на 82-му із 104-х країн, у 2003 р. – на 78-му із 102-х, а у 2002 р. – на 70-му місці із 82-х країн). Цей показник набуває особливого значення у зв'язку з перспективою розвитку глобальної мережевої економіки та віртуальних ринків послуг.

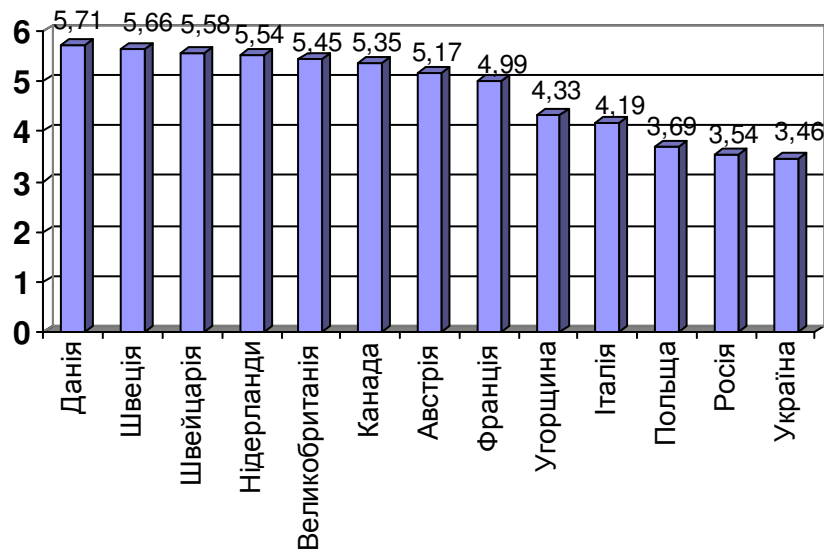
Рис. 1 свідчить, що Україна за індексом готовності до функціонування у глобальних мережах (3,46) відстає від усіх своїх основних країн-інвесторів, більшість із яких є членами ЄС (зокрема, у Данії, Швеції та Нідерландах індекс становить відповідно 5,71, 5,66 та 5,54). Рівень відставання фактично показує випадання нашої країни з контексту програми розвитку інформаційного суспільства у Європі, що перешкоджає реалізації загальноєкономічного пріоритету щодо інтеграції України до ЄС та, відповідно, загострює актуальність розбудови інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури.

Значне розширення інформаційно-телекомунікаційної мережі, збільшення обсягів надання цих послуг для скорочення «цифрового розриву» можливе за умови широкого залучення ПІІ, яке потребує створення відповідного законодавства, що передбачає лібералізацію телекомунікаційного ринку. Аналіз динаміки надходження ПІІ у галузі інфраструктурних послуг (рис. 2) показав, що найменшою вона була саме у секторі телекомунікацій, що свідчить про низьку активність інвесторів у розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури України.

Світовий досвід показує, що досягти прискореного розвитку цієї сфери можна, залучивши до неї ПІІ, за умов її лібералізації та приватизації (надання національного режиму зарубіжним інвесторам та взяття на себе зобов'язань щодо доступу на ринок телекомунікацій згідно з правилами ГАТС СОТ, проведення прозорої приватизації підприємств галузі зв'язку тощо). Окрім цього, необхідними умовами для розвитку цієї ланки інфраструктури та її інтеграції до світового інформаційного простору є: прискорення впровадження національних стандартів з інформаційно-телекомунікаційних технологій, гармонізованих із міжнародними та європейськими стандартами, а також технічних норм ЄС щодо інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, електронного документообігу тощо; забезпечення розробки нової редакції Національної програми інформатизації, її концепції, з урахуванням сучасних вимог (зокрема, впровадження електронного уряду); забезпечення широкого впровадження електронного документообігу та цифрового підпису, електронних платіжних систем, розвиток електронної комерції, електронних бірж, аукціонів та депозитаріїв.

Рисунок 1.

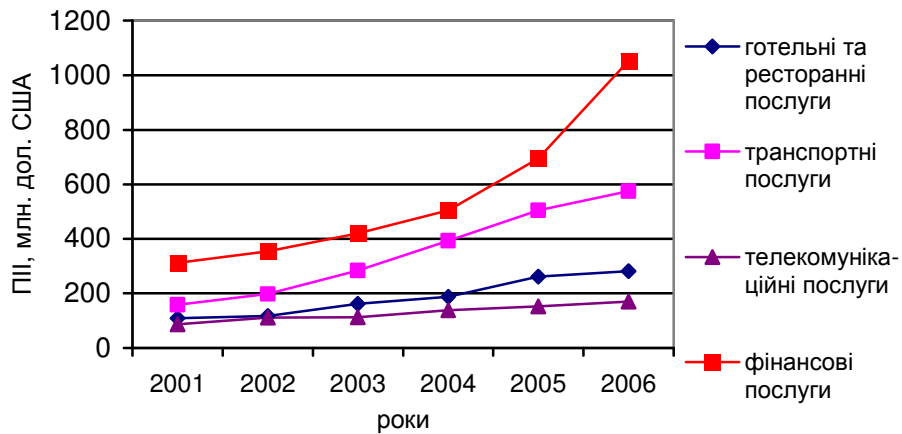
Індекс готовності до функціонування у глобальних мережах (NRI),
2007 р.



Джерело: побудовано автором за: [9].

Рисунок 2.

Динаміка ПІІ у галузі інфраструктурних послуг України, 2001–2006 рр.



Джерело: побудовано автором за: [10].

Важливу роль у розвитку факторів конкурентоспроможності країн на світових ринках відіграють науково-дослідні інститути та НДДКР. Вони дають можливість штучно розвивати факторні умови, необхідні для нових прогресивних галузей. Незважаючи на те, що в Україні сформовано великий науковий потенціал у галузі кібернетики та інформатики, його реалізація недостатня. Так, галузевий розподіл розпочатих НДДКР у галузі інформаційних та комп'ютерних технологій відрізняється від розподілу завершених НДДКР, зокрема, у галузі інформатики зареєстровано лише половину фактично завершених робіт (400) із 803 розпочатих [11]. Ця проблема пов'язана з недостатнім фінансуванням наукових досліджень у цій сфері, а тому вирішення її залежить від залучення державного та приватного капіталу, підвищення їх зацікавленості у розвитку спеціалізованих технологій.

Така факторна умова, як часовий пояс, сприяє наданню низки послуг у режимі он-лайн (ділових, професійних, телекомунікаційних) для споживачів країн того ж часового поясу (для України це країни Східноєвропейського часового поясу – Беларусь, Болгарія, Кіпр, Єгипет, Естонія, Фінляндія, Греція, Ізраїль, Йорданія, Латвія, Ліван, Литва, Молдова, Палестина, Румунія, Росія, Сирія, Туреччина), а також дає змогу здійснювати замовлення з аутсорсингу для ТНК, надаючи останнім таким чином можливість обслуговувати своїх клієнтів практично цілодобово (мова йде про країни, розташовані у протилежному часовому поясі, такі як Аруба, Барбадос, Болівія, Домініканська Республіка, Гваделупа, Мартініка, Пуерто-Ріко, Тринідад і Тобаго, Венесуела, Бразилія, Канада, Чилі, Віргінські острови, деякі штати США).

Важливим фактором конкурентоспроможності України на міжнародному ринку послуг може стати кваліфікована робоча сила. Це пов'язано з тим, що надання послуги передбачає безпосередній контакт споживача з працівником компанії-провайдера, відповідно якість послуги залежить передусім саме від такого контакту. Однак сам факт наявності кваліфікованих трудових ресурсів не дає конкурентних переваг на міжнародному ринку послуг. Для підтримки конкурентних переваг знання і навички фахівців повинні бути вузько спеціалізованими стосовно конкретних потреб даної галузі.

За даними Ukrainian Hi-Tech Initiative [12], незважаючи на велику кількість випускників ІТ-спеціальностей, до серйозної роботи після закінчення навчальних закладів готові лише 20% студентів, що свідчить про недостатню якість освіти. В Україні сьогодні здійснюють певні кроки щодо вдосконалення якості освітніх послуг для підготовки фахівців. Зокрема, почався перехід до Болонської системи освіти, зростає кількість працівників, що підвищили кваліфікацію у сфері освіти. Позитивним є зростання кількості кадрів, які підвищили кваліфікацію у стратегічно важливій галузі транспортних послуг (на 3,3%) [13: 395]. Водночас, як негативне явище, потрібно відзначити скорочення кількості працівників, що навчались нових професій та підвищили кваліфікацію у галузях послуг зв'язку, готельних і ресторанных послуг.

У контексті аналізу цього фактора конкурентоспроможності варто зауважити, що Україна не повинна позиціонувати себе на міжнародному ринку послуг як майданчик із дешевою робочою силою. Конкурентною перевагою має стати висока кваліфікація (Україна посідає друге місце у Східній Європі за кількістю фахівців з науковими ступенями), що дасть змогу зайняти унікальну нішу на міжнародному ринку послуг.

Вагомою детермінантою конкурентоспроможності на міжнародних ринках, за М. Портером, є умови попиту на послуги на внутрішньому ринку [1: 176]. Країна отримує конкурентну перевагу у тих галузях послуг, де внутрішній попит забезпечує компаніям чіткіше уявлення про виникнення потреб споживачів. Стан внутрішнього попиту допомагає створювати конкурентні переваги у тому випадку, коли відповідний сегмент виявляється на внутрішньому ринку більшим чи важливішим, ніж на зовнішніх ринках. Недоліки вітчизняного статистичного обліку не дають змоги розрахувати обсяг внутрішнього попиту на послуги за відомими методиками. Оцінка структури попиту на послуги за обсягами імпорту послуг свідчить, що у структурі імпорту послуг України найбільшу частку становлять транспортні, ділові та фінансові послуги, тобто попит на ці міжнародні послуги з боку вітчизняних споживачів є найвищим (оскільки недостатньою мірою забезпечується внутрішніми провайдерами), що створює умови для діяльності зарубіжних ТНК. За таких умов для національних виробників важливим є вдосконалення якості цих послуг, розширення їх спектру, надання послуг «у пакеті». Поряд із такими діями, наближення структури пропозиції послуг до потреб споживачів на зовнішніх ринках сприятиме підвищенню міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних провайдерів.

Такий елемент умов попиту, як фактор часу, дає змогу сформувати часову перевагу при виході на ринок з конкретними послугами і втримати цю першість у майбутньому за умови вкладення інвестицій у інновації. Іншими словами, цей фактор передбачає вихід на приймаючий ринок послуг раніше за конкурентів з певною унікальною послугою. У контексті використання фактора часу для завоювання конкурентних переваг на міжнародному ринку послуг для вітчизняних компаній прийнятним є застосування стратегії «блакитного океану» У. Чана Кіма¹ [2; 14: 13]. В основі Блакитного океану лежить ціннісна інновація, що передбачає поєднання унікальної пропозиції та низьких витрат. Можливість застосування цієї стратегії вітчизняними сервісними компаніями пояснюється трьома аргументами: по-перше, вона відповідає сучасним особливостям міжнародного ринку послуг, для якого характерне спочатку формування потреб для споживачів і вже потім їх задоволення; по-друге, ця стратегія дає можливості для лідерства компаніям та країнам, що розвиваються, оскільки базується на відмові від традиційної жорсткої конкуренції, властивій міжнародним ринкам, і створенні

¹ У. Чан Кім – професор стратегії та міжнародного менеджменту однієї з найкращих бізнес-шкіл світу INSEAD (Франція), радник ЄС та почесний гість Світового економічного форуму в Давосі.

унікальних ніш; по-третє, вона зорієнтована не на низьку вартість робочої сили як конкурентну перевагу, а на унікальність знань та навичок працівників, цінну ідею.

Стратегія «блакитного океану» найприйнятніша для українських компаній, що виходять на міжнародний ринок послуг аутсорсингу та програмного забезпечення. Саме в цих сферах можна знайти ніші, поки що вільні від конкуренції. Зокрема, у зв'язку зі зростанням комп'ютерного піратства та загрози інформаційній безпеці, актуальною є розробка програмного забезпечення для захисту від комп'ютерних злочинів. Також «блакитні океани» можна знайти у сфері індивідуального програмного забезпечення, що створюється на замовлення для конкретної потреби певної компанії.

Третій елемент «ромба Портера» – суміжні та підтримуючі галузі – передбачає появу та розвиток нових видів та підгалузей послуг, створює умови для появи конкурентоспроможних підприємств у нових секторах. Ці процеси відбуваються насамперед у рамках взаємопов'язаних галузевих кластерів, а також на стику сервісних та промислових галузей. Якщо суміжні та підтримувальні галузі є конкурентоспроможними на міжнародних ринках, це створює умови для виходу вітчизняних компаній на зовнішні ринки. Так, в Україні на IT-ринку системоутворювальним вважають ринок персональних комп'ютерів та комплектуючих до нього (його частка становить понад 80%). Завдяки його активному розвитку зросла потреба у програмному забезпеченні, послуг з його впровадження та побудови IT-інфраструктури підприємств, а також IT-консалтингу. Частка цих сервісних підгалузей сягає нині вже 18%, а за оцінками аналітиків, через кілька років, після насичення ринку комп'ютерною технікою, зросте до 50%, як у розвинутих країнах світу [15: 110]. Завдяки цьому на міжнародний ринок комп'ютерних послуг змогла вийти низка компаній, зокрема Altima, Infopulse, Mirasoft Group, Aelita Soft, «Інфосервіс», «Новатек», «Кварц», «Просперо Системз» та інші.

Таким чином, для виходу українських компаній на міжнародні ринки послуг важливим є розвиток та підвищення конкурентоспроможності відповідних суміжних та підтримувальних галузей. Для пріоритетних галузей послуг України це наступні (табл. 2).

В умовах формування ринків послуг та становлення культури сервісу в Україні важливу роль у підвищенні якості послуг, зростанні конкурентоспроможності підприємств відіграє конкуренція між учасниками національного ринку послуг. Саме сильна внутрішня конкуренція, що примушує компанії виходити на зовнішній ринок та досягати успіху, є потужним стимулом створення і підтримки конкурентних переваг. Яскравим прикладом цього є конкурентна боротьба між виробниками програмного забезпечення у США, що вивела їх у лідери на міжнародному ринку комп'ютерних послуг. В Україні сьогодні найвищий рівень конкуренції можна простежити на ринках туристичних, освітніх та видавничих послуг (табл. 3).

Таблиця 2.

Суміжні та підтримувальні галузі для підприємств пріоритетних галузей послуг України

Пріоритетна галузь послуг	Суміжні галузі	Деякі підтримувальні галузі
Ділові послуги, в т. ч.: • комп'ютерні послуги;	Інформаційні послуги, виробництво комп'ютерної техніки та комплектуючих, телекомунікаційні послуги	Освітні послуги, машинобудування, хімічна промисловість, фінансові послуги, транспортні послуги
• професійні послуги;	Консалтингові, рекламні, маркетингові послуги	Освітні послуги, телекомунікаційні послуги, фінансові послуги, транспортні послуги
• послуги з досліджень та розробок;	Інформаційні, освітні послуги	телекомунікаційні послуги, хімічна промисловість, фінансові послуги
Транспортні послуги	Дистриб'юторські послуги, логістичні послуги, експедиторські послуги	Машинобудування, готельні та ресторани, нафтопереробна галузь, фінансові послуги
Туристичні послуги	готельні, ресторани, рекреаційні послуги	Транспортні послуги, прокат автомобілів, торгові послуги, галузі харчової промисловості, будівельні послуги, комунальні послуги, фінансові послуги

Джерело: складено автором.

Серед пріоритетних галузей послуг за рівнем конкуренції лідирують галузі послуг зі створення та впровадження програмного забезпечення і туристичних послуг. Характерною їх особливістю є, поряд із конкуренцією, тісна співпраця та обмін інформацією між компаніями, що об'єднані в асоціації: Ukrainian Hi-Tech Initiative, Асоціацію підприємств інформаційних технологій України і Туристичну асоціацію України. У провідних галузях, де присутній лише один лідер у масштабах країни (монополіст), таких як телекомунікаційні послуги («Укртелеком»), залізничний транспорт («Укрзалізниця»), монополія на ринку послуг перешкоджає розвитку нормальних умов конкуренції серед їх провайдерів. Так, для надання послуг IP-телефонії Держкомзв'язок встановив надто високу вартість ліцензії – близько 8 млн грн. [16], що обмежило можливості конкурентів «Укртелекому».

Таблиця 3.

Компанії, що конкурують, на окремих ринках послуг України

Галузь (підгалузь)	Кількість конкурентів	Компанії-лідери на ринку
Послуги залізничного транспорту	1	«Укрзалізниця»
Послуги авіаційного транспорту	23	«Аеросвіт», «Міжнародні авіалінії України», «Донбас-аеро»
Телекомунікаційні послуги фіксованого зв'язку	1	«Укртелеком»
Поштові послуги	1	«Укрпошта»
Послуги мобільного зв'язку	7	«Київстар», «МТС», «Астеліт», «Українські радіосистеми»
Послуги з розробки і впровадження програмного забезпечення	≈ 40	Soft-Industry, Altima, Infopulse, Mirasoft Group та ін.
Туристичні послуги	≈ 4300	«Укрзовнішінтур», «Трускавецькурорт», «Олімп Тревел ЛТД» та ін.
Видавничі послуги	824	«Фоліо», «Знання», «Основи», «Максимум» та ін.
Освітні послуги (ВНЗ I–IV рівнів акредитації)	979	КНУ ім. Т. Шевченка, НУ «Києво-Могилянська академія», ЛНУ ім. І. Франка та ін.

Складено автором за: [16; 17; 18; 19].

**Можливості та перспективи
використання українськими підприємствами
альтернативних стратегій для виходу
на міжнародний ринок послуг**

З огляду на проведений аналіз конкурентних переваг, вітчизняні компанії мають можливості для виходу на міжнародний ринок послуг, при цьому можуть обрати одну з трьох альтернативних стратегій: стратегію кластеризації, стратегію аутсорсингу або стратегію транснаціоналізації.

Використання кластерного підходу до стратегії виходу вітчизняних компаній на міжнародний ринок послуг можна пояснити низкою аргументів:

по-перше, участь у кластерах дає можливість компаніям отримати доступ до спеціалізованих факторів виробництва, робочої сили та інформації (завдяки географічній близькості, наявності постійних особистих контактів, громадських зв'язків полегшується рух потоків інформації всередині кластерів); по-друге, взаємодоповнюваність елементів та учасників кластера дає змогу надавати послуги «у пакеті» та високої якості, а також отримувати синергійний ефект від співробітництва; по-третє, внутрішня конкуренція між учасниками кластера здійснює стимулюючий вплив у напрямку вдосконалення якості послуг та впровадження інновацій; по-четверте, кластери дають можливість розглядати ринок послуг як систему, при цьому легше досліджувати взаємозв'язки на стику галузей та виявляти можливості для створення інновацій; по-п'яте, кластери поєднують у собі всі чотири елементи «ромба Портера», необхідних для розвитку конкурентних переваг; по-шосте, у межах кластера компанії мають більше можливостей для лобювання інтересів в органах влади.

На сьогодні в Україні вже функціонує низка сервісних кластерів, зокрема в регіонах Кам'янця-Подільського, Хмельницького, Івано-Франківська (туристичні кластери), Черкас (транспортний кластер). Однак досі відсутні кластери ділових послуг, зокрема ІТ-кластери. Такий кластер найдоцільніше сформувати навколо м. Києва, оскільки саме тут зосереджена найбільша кількість компаній галузі (зокрема, з-поміж учасників Української Hi-Tech ініціативи їх 20). Коефіцієнт локалізації становить у цьому регіоні 1,6, тобто більше від 1². Це свідчить про важливість компаній галузі для регіону і дозволяє формування кластера. Це ж підтверджує і розрахунок такого інструменту кластерного аналізу, як показник території. Для Києва він становить 3,28, тобто більше за 1,25³. Такий високий показник свідчить про спеціалізацію регіону в даному секторі.

Механізм створення кластера включає вибір ключових підприємств, які стануть базовими і сформуєть «критичну масу». Центром зростання можуть стати найбільші компанії базової галузі, такі як Infopulse, Activemedia LLC, Altima та інші. За відсутності яскраво виражених лідерів таку роль могла б відіграти і зарубіжна ТНК, для прикладу, Microsoft Україна. При цьому фасилітатором кластера (організацією, що сприяє кластерному розвитку) може стати асоціація компаній-виробників програмного забезпечення Українська Hi-Tech ініціатива.

Аналіз детермінант конкурентних переваг для даного ІТ-кластера свідчить, що сприятливі умови для кластеризації переважають практично за

² Розраховано автором. Коефіцієнт локалізації розраховується як відношення частки компаній базової галузі, розміщених у регіоні, до частки всіх компаній, розміщених у регіоні [20: 16].

³ Розраховано автором. Показник території є співвідношенням частки зайнятості в регіональній галузі від загальної зайнятості в регіональній економіці та частки зайнятості в національній галузі від загальної зайнятості в національній економіці [21: 94–95].

всіма показниками (умови для факторів, умови попиту, суміжні та підтримувальні галузі). Слабкою ланкою залишається лише інституційне забезпечення, зокрема законодавство щодо захисту інтелектуальної власності, щодо деяких видів програмного забезпечення тощо, яке потребує вдосконалення.

Зв'язок кластера з міжнародним ринком послуг міг би здійснюватися завдяки експорту комп'ютерних та пов'язаних з ними послуг. Іншим важливим інструментом зв'язку кластера із зовнішнім ринком є міжнародний аутсорсинг, який могли виконувати учасники кластера на замовлення зарубіжних ТНК. Слід зауважити, що зовнішній підряд може бути одним з елементів стратегії кластеризації і водночас самостійною стратегією для виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок послуг за відсутності кластерних утворень.

У контексті стратегії аутсорсингу проведений аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами є:

- кадрове забезпечення. За неофіційними даними, в Україні налічується близько 50–60 тис. чол., кваліфікація яких дає змогу займатися аутсорсингом послуг різної складності. За даними Microsoft, Україна входить до першої п'ятірки за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів. Окрім цього, у країні функціонує 51 ВНЗ із підготовки ІТ-фахівців, 35% від загальної кількості студентів вивчають ІТ-спеціальності, що створює потенціал для розвитку ринку ІТ-аутсорсингу. За даними Національного університету «Київський політехнічний інститут», набір на факультети комп'ютерних наук зростає щороку на 10–15% [22; 23: 6];
- відносно низькі витрати на оплату праці, які все ще залишаються вирішальним чинником для вибору аутсорсера ТНК. Порівняння середньої заробітної плати ІТ-фахівців показує, що Україна (1850 дол.) за цим показником випереджає лише В'єтнам (1289 дол.). Окрім останнього, основними конкурентами України за вартістю робочої сили на міжнародному ринку аутсорсингу є такі країни, як Болгарія (1853 дол.), Філіппіни (1857 дол.) та Індія (2083 дол.) [24];
- кваліфікація, фокус на технічній складності та творчому підході. На відміну від індійських фахівців, що спеціалізуються на виконанні стандартних, доволі рутинних операцій аутсорсингу, із заданим рівнем складності, українські аутсорсери відрізняються творчим підходом та вищим рівнем технічних навичок, застосуванням інновацій у програмуванні;
- потужна освітня та наукова база. Рівень писемності в Україні становить 98%, в той час як в Індії – лише 52%, 87% населення нашої країни здобувають вищу освіту. Система освіти успадкована від СРСР, де велику роль приділяли таким прикладним наукам, як

фізика та математика, що розвивають логічне мислення для роботи у сфері ІТ-аутсорсингу. Водночас Україна відома у світі в таких галузях науки, як математика, фізика, комп'ютерні науки, біологія, електрозварювання, космічні науки;

- розміщення в центрі Європи та європейська культура, що сприяє залученню західноєвропейських замовників, спрощення візового режиму для іноземців та скасування візового режиму для жителів країн ЄС;
- наявність асоціацій, що підтримують розвиток аутсорсингу (Українська Hi-Tech ініціатива, Українська асоціація виробників програмного забезпечення, Асоціація підприємств інформаційних технологій України).

Водночас слабкими сторонами українських аутсорсерів є: підприємницькі та управлінські навички (нестача фахівців з проектного менеджменту для керівництва великими аутсорсинговими проектами із обмеженим бюджетом та часовими рамками); мовний бар'єр (недостатній рівень володіння англійською мовою, нестача фахівців з аутсорсингу, які б володіли німецькою та французькою мовами, (для виконання замовлень європейських ТНК); відносно високі витрати на зв'язок (вартість 100 Кбіт/сек широкоплатного Інтернет-зв'язку в Україні становить близько 16 дол., тоді як у США – 0,49 дол., Південній Кореї – 0,08 дол., Індії (різних регіонах) – від 1 до 9 дол. [25]; відсутність єдиної потужної організації, яка б успішно лобювала інтереси українських аутсорсерів (за прикладом індійської асоціації NASSCOM); розпорошеність аутсорсингових компаній, їх невеликі розміри, що не дає змоги виконувати масштабні проекти, що загрожує поглинанням великими компаніями (ТНК); нестача агенцій із сертифікації ІТ-компаній (в Україні функціонує обмежена кількість установ із сертифікації ISO 9000 і зовсім відсутні агенції із сертифікації СММ); слабе інституційне забезпечення (відсутність спеціалізованого законодавства, проблема захисту прав інтелектуальної власності тощо).

Поява нових тенденцій на міжнародному ринку аутсорсингу створює певні можливості для вітчизняних провайдерів послуг зовнішнього підряду, зокрема:

- зростання складності замовлень з аутсорсингу. Це сприятиме розвитку вітчизняних аутсорсерів, сильною стороною яких є фокус на технічній складності та творчому підході. Український ІТ-аутсорсинг спеціалізується на антивірусному, науковому програмному забезпеченні, системній інтеграції, програмному забезпеченні для бухгалтерського обліку, web-розробці. Окрім аутсорсингу програмного забезпечення, вітчизняні компанії можуть зосередитись на аутсорсингу логістичних послуг (у транспортній, складській та експедиторській сферах діяльності), завдяки розвинутій галузі транспортних послуг, та аутсорсингу НДДКР – завдяки потужній освітній та науковій базі;

- зростання попиту з боку міжнародних корпорацій на аутсорсинг спеціалізованого програмного забезпечення, що розробляється під конкретне замовлення. Це створює можливості для застосування стратегії «блакитного океану» вітчизняними аутсорсерами;
- нестача ІТ-фахівців в Індії у зв'язку з великою кількістю замовлень. За даними NASSCOM, до 2010 р. різниця між попитом і пропозицією ІТ-фахівців становитиме 500 тис. робочих місць [26]. Така ситуація зумовлює перенесення замовлень західних ТНК, а також індійських корпорацій у країни Східної Європи, в тому числі до України.

Основною загрозою для розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу залишається «відтік умів». За оцінками Української асоціації виробників програмного забезпечення [22], Україну щороку залишає 2,5 тис. ІТ-фахівців. Ще однією загрозою є перетворення України на ринок дешевої робочої сили для виконання аутсорсингу.

У контексті підсилення сильних та мінімізації слабких сторін вітчизняних аутсорсерів для успішного виходу на міжнародний ринок послуг важливим є: створення та активізація діяльності тренінг-центрів; консолідація малих підприємств галузі для отримання від ТНК великих аутсорсингових замовлень із значним бюджетом (за відсутності формування кластерних утворень); налагодження тісних зв'язків між аутсорсинговими компаніями та університетами, організація тренінгів та стажувань студентів у цих компаніях, зарахування найкращих до кадрового складу компаній; проходження аутсорсинговими компаніями сертифікації за стандартами ISO 9000, CMM, SP3M; вузька спеціалізація в певній ніші аутсорсингу, використання стратегії «блакитного океану» з метою уникнення здешевлення робочої сили; використання електронних ринків аутсорсингу, що дасть змогу: а) публікувати пропозиції своїх проектів у мережі, що збільшує шанси на пошук потенційних партнерів; б) орієнтувати свою рекламу на цільову аудиторію; в) забезпечити максимальну інформативність реклами, щоб потенційний клієнт мав чітке уявлення про діяльність аутсорсера; участь у міжнародних виставках та семінарах з аутсорсингу (для прикладу, у найбільшій міжнародній виставці інформаційно-телекомунікаційних технологій СеВІТ, яка щороку проходить у Німеччині).

Стратегія транснаціоналізації передбачає вихід вітчизняних компаній на міжнародний ринок послуг шляхом комерційної присутності та взяття на себе активної ролі в міжнародній торгівлі послугами. На жаль, поки що слід відзначити явище асиметричності транснаціоналізації ринку послуг України, яка є приймаючою щодо зарубіжних ТНК і не зайняла активної позиції у цьому способі поставки. Така ситуація сприяє пошуку шляхів виходу на міжнародний ринок послуг, використовуючи співпрацю з ТНК (аутсорсинг, франчайзинг, міжнародні стратегічні альянси, спільні підприємства).

Незважаючи на те, що поки офіційно не зареєстровано жодної ТНК українського походження, в країні уже сформувалися певні передумови для

створення останніх: а) відбувся перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності; б) низка вітчизняних компаній придбала активи за кордоном, зокрема, корпорація «СКМ» (System Capital Management) – в Італії, Швейцарії та Німеччині (у галузях телекомунікаційних, транспортних та будівельних послуг), група «Приват» – активи в Росії, США, Грузії, Латвії; за кордоном присутній український промисловий капітал; в) зростають обсяги торгівлі акціями великих компаній на ПФТС; г) перспективною є консолідація у низці галузей послуг, передусім банківських (з метою протистояння поглинанням зарубіжними ТНК) та ділових (з метою отримання більших замовлень від зарубіжних замовників).

В основі формування стратегії транснаціоналізації українських сервісних компаній повинні лежати детермінанти транснаціоналізації міжнародного ринку послуг [27: 84–94]. Вони дають змогу отримати відповіді на наступні стратегічні запитання: Які компанії мають потенціал для перетворення на ТНК? У яких галузях доцільно створювати ТНК українського походження? На які приймаючі ринки потрібно виходити шляхом комерційної присутності?

Так, зокрема, аналіз детермінанти «розмір фірми і темпи його зростання» показав, що найбільше можливостей та мотивів для транснаціоналізації мають великі компанії, з високими темпами зростання. В Україні такий потенціал мають передусім промислово-фінансові групи (ПФГ), такі як корпорація «Інтерпайп», до сфери інтересів якої входять банківські та медіа-послуги, торгово-посередницькі послуги, «СКМ» (System Capital Management) – фінансові і телекомунікаційні послуги, група «Приват» (фінансові, транспортні, телекомунікаційні послуги, послуги автозаправних станцій).

Серед найбільших корпорацій за розмірами активів потенціал для перетворення на ТНК мають ті, коефіцієнт Тобіна яких більший за 1 [28: 33–40], тобто ВАТ «Укртелеком» (телекомунікаційні послуги), компанія «Квіза-трейд» (торгові послуги), «Епіцентр» (торгові послуги), фірма «Т.М.М.» (будівельні послуги), ВАТ КБ «Надра» (банківські послуги) та ВАТ «Мостобуд» (будівельні та інженерні послуги) (табл. 4). Такий потенціал мають і корпорації з найвищими темпами зростання, зокрема «Інтерпайп» (343%), «Епіцентр» (128%), «Золоті ворота» (266%).

Для виявлення галузевих напрямків транснаціоналізації варто скористатися такою детермінантою, як концентрація галузі. Згідно з результатами аналізу, найдоцільніше створювати ТНК у галузях із найвищою концентрацією на міжнародному ринку послуг: торгових, транспортних, ділових, послуг електро-, водо- і газопостачання. Серед вітчизняних компаній, що працюють у цих галузях, варто відзначити підрозділ «СКМ», корпорацію «ДТЕК», яка оголосила про наміри стати провідним гравцем на східноєвропейському ринку послуг електропостачання та диверсифікувати діяльність у напрямку послуг водопостачання (темпи зростання 33,41%) [32: 23]. У галузі торгових послуг такий потенціал мають компанії «Квіза-трейд» та «Епіцентр».

Таблиця 4.

Найбільші компанії на ринку послуг України, 2007 р.

№ п/п	Назва	Галузь	Активи, млн грн.	Ринкова вартість, млн грн.	Темпи зростання, %	Q-ratio
1.	ВАТ «Укртелеком»	Телекомунікаційні послуги	12258,47	22857,2	1,44	1,8
2.	«Квізатрейд» (мережа «Велика кишеня»)	торгові послуги	736,93	3283,8	32,25	4,4
3.	«Інтерпайп»	банківські, медіа-послуги	1475,86	н/д	343,03	н/д
4.	«Епіцентр»	торгові послуги	1035,9	3631,3	127,62	3,5
5.	Фірма «Т. М. М.»	будівельні послуги	1725,14	2357,79	43,30	1,35
6.	АКБ «Укрсоцбанк»	банківські послуги	17531	13564,5	н/д	0,77
7.	ВАТ КБ «Надра»	банківські послуги	10294	12296,3	н/д	1,19
8.	Корпорація «Золоті ворота»	будівельні послуги	379,62	н/д	265,78	н/д
9.	ВАТ «Мостобуд»	будівельні та інженерні послуги	519,2	1241,07	34,98	2,39
10.	«Лемтранс»	Транспортні послуги	1054,3	н/д	13,62	н/д

Джерело: складено автором за [29: 34-49; 30: 26-31; 31].

Прийняття рішення щодо виходу на ринок послуг тієї чи іншої країни для ТНК зазвичай опирається на такі детермінанти транснаціоналізації, як ділова присутність клієнтів сервісної ТНК у приймаючій країні, культурні відмінності та відкритість приймаючих ринків. Рівень ділової присутності України на ринках приймаючих країн можна визначити за обсягом нагромаджених ПІІ з України. За даними Держкомстату, найбільша сума ПІІ надійшла з України до Росії (116,4 млн дол.), Польщі (25,9 млн дол.), Великобританії (13,9 млн дол.), Іспанії (13,8 млн дол.), Вірменії (11,3 млн дол.), Латвії (8,4 млн дол.), США (5,7 млн дол.), Молдови (4,3 млн дол.), Швейцарії

(4,3 млн дол.) [10]. Враховуючи мотив «слідування за клієнтом», який домінує у сервісних ТНК, варто очікувати виходу вітчизняних компаній на ринки послуг названих країн. Цікавими для вітчизняних компаній могли б стати такі приймаючі країни, як Грузія, Латвія, Швейцарія, Росія, Угорщина, Польща та США, у яких українські сервісні та промислові компанії встановили контроль над місцевими підприємствами. Зокрема, група «Приват» контролює грузинський ТаоБанк (75%), латвійський «Парітате» (95,06%), російський «Москомприватбанк», група «Фінанси та Кредит» – швейцарські Ferrexpo AG, Vorskla Steel AG, група «СКМ» – швейцарський Leman Commodities S. A., корпорація «Індустріальний союз Донбасу» – угорський Dunaferr, польський завод Huta Czestochowa, швейцарський Duferco International Trading Holding, американський завод Sparrows point.

Для виходу на міжнародний ринок послуг шляхом комерційної присутності прийнятними для українських компаній є приймаючі країни з найбільш відкритими ринками послуг. Це ринки послуг Естонії, Молдови, Болгарії, Грузії та Латвії. Важливим є вихід шляхом комерційної присутності передусім на ринки послуг країн Центральної та Східної Європи, близьких до України за детермінантою культурних відмінностей [27: 85], рівнем економічного розвитку та подібною структурою попиту. За культурними вимірами (колективізм, жіноче/чоловіче начало, дистанція влади, уникнення невизначеності) Україна належить до групи країн Східної Європи, поряд з Албанією, Казахстаном, Угорщиною, Польщею, Росією, Словенією, Грецією та Грузією. За деякими культурними вимірами (колективізм, дистанція влади, уникнення невпевненості) Україна подібна до країн Латинської Америки. Ці ж країни можуть стати платформами для створення транснаціональних партнерств за участю вітчизняних компаній, міжнародних стратегічних альянсів та спільних підприємств.

Висновки

Таким чином, українські компанії володіють певними конкурентними перевагами й нагромадили конкурентний потенціал для виходу на міжнародний ринок послуг. При цьому вітчизняним підприємствам необхідно виконати низку завдань, зокрема диверсифікацію діяльності підприємств у напрямку наукомістких видів послуг, розширення їх спектру для експорту; у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку – підвищення якості послуг, надання їх «у пакеті», сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів; підвищення аутсорсингового потенціалу вітчизняних підприємств-аутсорсерів; удосконалення інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури; консолідацію підприємств галузі; участь у міжнародних стратегічних альянсах; вихід вітчизняних сервісних компаній на світові фондові біржі, підвищення таким чином їх репутації на міжнародному ринку послуг; формування власного транснаціонального капіталу для виходу на міжнародний ринок послуг шляхом комерційної присутності.

Література

1. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. – М.: Вільямс, 2003. – 496 с.
2. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегія голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2007. – 272 с.
3. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська та ін.; За ред. Я. А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
4. Мельник Ю. В. Міжнародний ринок послуг на початку XXI століття: тенденції і перспективи розвитку // Журнал Європейської економіки. – 2006. – Том 5 (№4), с. 364–379.
5. Транспортна інфраструктура до Євро-2012 обійдеться Києву в 7,5 мільярда доларів // <http://gru.ua/index.php?id=175239>.
6. Струк О. Зірка Рината. Українські олігархи будують дорогі готелі виключно для іміджу // Контракти. – 8.10.2007. – № 41. – С.24–28.
7. Національна стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні. – К., 2005.
8. LOCOMonitor // www.locomonitor.com.
9. The Networked Readiness Index 2006-2007 rankings // www.weforum.org/pdf/gitr/rankings2007.pdf.
10. Державний комітет статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
11. Науковий потенціал і наукові дослідження в сфері інформаційних комп'ютерних технологій. Парламентські слухання з розвитку інформаційного суспільства України // www.sluhannya.in.ua/docs/index.html.
12. Аутсорсинг без силікону // <http://news-on.com.ua>.
13. Статистичний щорічник України за 2005 рік. Державний комітет статистики України / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2006. – 576 с.
14. Погорелов А., Мальцева О. Чан Ким и практика бизнеса // Компаньон. – 2006. – №11(475). – 17–23 марта. – С. 13.
15. Бережанский А. Быстрое железо // Гвардия. – июль 2007. – С. 110.
16. Аналітична агенція Credit Rating // www.credit-rating.com.ua.
17. Державна авіаційна адміністрація України // www.ukraviatrans.gov.ua.
18. Ukrainian Hi-Tech Initiative // www.hi-tech.org.ua.
19. Туристична асоціація України // www.tau.org.ua.

20. Україна: Послуги з підтримки МСП в пріоритетних регіонах: Посібник з кластерного розвитку. – К., 2006 // <http://sme.ukraine-inform.org.ua>.
21. Соколенко С. Кластери в глобальній економіці: Монографія. – К.: Логос, 2004. – 848 с.
22. Українська асоціація виробників програмного забезпечення // www.uaswd.com.
23. Програма розвитку індустрії програмної продукції України (проект). – К.: Український науковий центр розвитку інформаційних технологій, 2007. – 29 с.
24. База зарплат програмистов // www.developers.org.ua.
25. Bures F. Broadband Service Available Worldwide, but Few Can Afford it // *Wired Magazine*. – 09.05.07 // www.wired.com.
26. NASSCOM // www.nasscom.org.
27. Мельник Ю. Міжнародний ринок послуг в умовах транснаціоналізації економіки // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2007. – №3. – С.84–94.
28. Мельник Ю. Інвестиційні аспекти функціонування міжнародного ринку послуг в умовах транснаціоналізації економіки // *Ринок цінних паперів України*. – 2007. – №5–6. – С. 33–40.
29. Рейтинг. Самые богатые компании Украины // *Гвардия*. – июль 2007. – С. 34–49.
30. Рейтинг самых дорогих корпораций Украины // *Гвардия*. – октябрь 2007. – С. 26–31.
31. Перша фондова торговельна система // www.pfts.com.
32. Есть ли у вас план, мистер Фикс? // *Гвардия*. – июль 2007. – С. 20–24.

Стаття надійшла до редакції 3 грудня 2007 р.