

6. Rugman A. Regional transnationals and Triad strategy / A. Rugman, A. Verbeke // Transnational Corporations. – 2004. – Vol. 13, No. 3. – P. 1-20.
7. World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment And Trade For Development [Electronic resource]. – Geneva: United Nations Publication, 2013. – 236 p. // UNCTAD [Official website]. – URL: www.unctad.org/en/docs/wir2013\_en.pdf.
8. Дергачев В.А. Регионоведение : [уч. пособие] / В.А. Дергачев, Л.Б. Вардомский. – [2е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 519 с.
9. Книш М.М. Регіоналізм і регіоналізація у науковому тезаурусі / М.М. Книш // Географія і сучасність : зб. наук. праць Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. – К. : Вид-во Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова, 2009. – Вип. 12(22). – С. 3-6.
10. Мазур С.А. Значення економічного регіону в просторовому упорядкуванні національної економіки / С.А. Мазур // Продуктивні сили і регіональна економіка : збірник наукових праць. – К. : РВПС України НАН України, 2008. – Ч. 1. – С. 261-264.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія: У 2 т. / Д. Лук'яненко, А. Поручник, Л. Антонюк та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – Т. 1. – 592 с.
12. Jukarainen P. Any space for the postmodern identity? / P.Jukarainen; Inter-national conference «Border regions in transition», (14-16 June 1997). – Sartavala ; Joensuu : [s. n.], 1997. – 17 p.
13. Европа: вчера, сегодня, завтра / Институт Европы РАН ; [ред.кол. РАН; отв. ред. Шмелев Н.П.]. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 823 с.
14. Payne A. Introduction: the Political Economy // Regionalism and World Order / A. Payne, A.Gamble. – Macmillan, London, 1996. – 250 p.
15. Китинг М. Новый регионализм в Западной Европе [Электронный ресурс] / М. Китинг // Логос.–2003. – № 6(40).– С. 67-116. – Режим доступа : //www.ruthenia.ru/ logos/number/40/07.pdf.
16. The Global Information Technology Report 2009–2010. – Geneva : World Economic Forum, 2010. – 417 p.

**Путятин Э. И.**

Мариупольский государственный университет

### ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**Резюме**

Рассмотрены особенности развития деятельности транснациональных корпораций в условиях усиления глобальной регионализации. Обосновано влияние территориального фактора на распределение товарных потоков, миграции капитала и рабочей силы. Дана характеристика особенностей интеграционного взаимодействия современных организационных структур в регионах триады мировой экономики.

**Ключевые слова:** глобализация, регионализация, регионы триады, ТНК, международный регион.

**Putyatin E. I.**

Mariupol State University

### FEATURES OF TNC ACTIVITIES IN A GLOBAL REGIONALIZATION ECONOMIC DEVELOPMENT

**Summary**

Considered the peculiarities of the development of transnational corporations in condition of strengthening of global regionalization. Proved the impact of territorial factors on the distribution of trade flows, migration of capital and labor. Provided characteristic features of integration interaction of modern organizational structures of TNCs in the triad regions of the world economy.

**Key words:** globalization, regionalization, triad regions, TNCs, international region.

УДК 334.758:330.341.44

**Рябець Н. М.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК СПЕЦІФІЧНА ФОРМА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Досліджено теоретико-практичні аспекти процесів взаємодії підприємств у рамках їх консолідаційних стратегій, що мають на меті формування стратегічних альянсів на глобальних ринках.

**Ключові слова:** стратегічні альянси, компетенції, глобалізація, автономність партнерів, конкурентна перевага, ринкова сегментація, синергія.

**Постановка проблеми.** В умовах загострення конкурентної боротьби, формування глобальних ринків, прискорення соціально-економічних та політичних процесів пошук нових ефективних організаційних форм об'єднання став важливим фактором набуття та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Обмеженість ресурсів, зростаючий конкурентний тиск та висока динамічність галузей призводить до поширення різноманітних форм партнерств, які

стають невід'ємною частиною довгострокової стратегії успішних підприємств. В сучасних умовах розвитку саме стратегічні альянси перетворились на одну із перспективних форм міжнародної кооперації між суб'єктами господарювання. Особливості природи стратегічних альянсів дозволили їм стати одним з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності в динамічних умовах сучасних глобалізованих ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема стратегічних альянсів уже отримала певний розвиток у сучасній економічній теорії та висвітлюється протягом останніх двох десятиліть в основному серед у європейських країнах та США, де дослідження стратегічних альянсів набуло великого прикладного значення. Серед вчених країн СНД до питання стратегічних альянсів зверталися М. Афанасьєв, М. Бобіна, Ноздрева Р. та ін., проте, на нашу думку, тема стратегічних альянсів на вітчизняному науковому просторі ще не здобула належної уваги.

У зв'язку з цим основна мета статті полягає у виявленні основних характеристик стратегічних альянсів як однієї з форм консолідаційних стратегій в сучасних умовах глобального розвитку світової економіки.

**Результати.** Організаційні форми об'єднання компаній, що значно різняться за рівнем інтеграції їх учасників, розвиваються історично від концернів і сімейних груп до стратегічних альянсів сьогодні. В той же час слід зазначити, що досі не існує єдиного визначення стратегічних альянсів, тим не менш можна їх ідентифікувати базові спільні характеристики, які виокремлюються більшістю дослідників. Таким чином, під стратегічним альянсом ми пропонуємо розглядати тривалу співпрацю, встановлену між двома або більше незалежними або автономними бізнес-структурами, що беруть участь у процесі взаємного користування або накопичення ресурсів з подальшою метою створення механізму, який би дозволив партнерам перейняти бізнес-активність стратегічного характеру задля досягнення економічних переваг усіх задіяних сторін, при цьому компанії-партнери, приєднуючись до альянсу та переслідуючи спільні цілі, не втрачають свою стратегічну автономію та не відмовляються від реалізації власних стратегічних інтересів. Отже, серед основних елементів, притаманних стратегічним альянсам, можна виділити автономність партнерів, добровільність участі, а також необхідність координації між сторонами-учасниками.

**Автономність партнерів.** Збереження незалежності між партнерами відзначається як одна з основних характеристик альянсу та відрізняє їх від інших організаційних форм, як-то злиттів та поглинань. Яким би тривалим не було співробітництво, воно не може витіснити факт наявності власних компетенцій, це є необхідним для здатності приносити додаткову вартість як власним клієнтам, так і партнерам [6].

Незалежність компанії зберігається незалежно від того, що компанії пов'язані певними домовленостями, за ними зберігається право власного прийняття рішень. В ідеальному випадку кожна зі сторін має однакові права щодо прийняття рішень, та жодне з рішень, яке стосується діяльності альянсу, не може бути прийняте без участі однієї з зацікавлених сторін. Така автономність у прийнятті рішень призводить як наслідок до того, що альянсам притаманна велика кількість центрів з прийняття рішень, що

робить управління альянсами складним завданням, а також може призвести до того, що рішення приймається запізно, коли конкурент уже вийшов на ринок з аналогічним продуктом. Якщо порівняти стратегічні альянси з традиційними спільними підприємствами, то можна відзначити ключову різницю: у спільних підприємствах одна з материнських компаній (найчастіше це локальний партнер, який використовується для виходу на відповідний ринок) відіграє більш пасивну роль, тоді як інша компанія переймає на себе керуючу роль, таким чином обмежуючи незалежність партнерської компанії, проте не власну автономність; стратегічні альянси натомість є еквівалентною кооперацією [1].

Проте варто зазначити, що хоча збереження незалежності є однією з ключових характеристик стратегічних альянсів, складно оцінити, наскільки реально зберігається економічна незалежність компаній всередині альянсу та незалежність у прийнятті рішень сторонами, адже усі учасники альянсу прив'язані до ресурсів, точки зору та рішення усіх інших партнерів, що ап'рїорі виключає повну незалежність [2].

**Добровільна участь.** Приймаючи рішення щодо вступу до альянсу, підприємство керується виключно власними інтересами, а тому вільно обирає, з якими компаніями кооперуватися, у якому обсязі ця кооперація буде проявлятися, так само компанія-учасниця альянсу чи іншої форми співробітництва має право самостійно вирішити, у який момент виходити з альянсу. Це впливає з визначення кооперації як усвідомленої, чітко обумовленої співпраці між підприємствами, яку можна у будь-який момент односторонньо розірвати. Ця характеристика тісно пов'язана з незалежністю учасників та фактично впливає з останньої.

**Необхідність координації.** Коли мова йшла про першу характеристику альянсу – збереження автономності, було відзначено, що компанії залишають за собою право самостійно приймати рішення та не відмовлятися від власних інтересів (тим не менш переслідуючи визначені альянсом цілі), але, вступаючи до кооперативної угоди, компанії дають мовчазну згоду на те, що вони частково відмовляються від незалежності на користь координованої поведінки. Необхідність координації є наслідком того, що альянс не є чистою «ринковою» формою, а тому співпраця не може регулюватися тільки ринковими механізмами, як для будь-якої гібридної організаційної форми постає необхідність використання інструментів ієрархічної організації. Таким інструментом може бути створення координаційного органу альянсу, який буде координувати діяльність усіх учасників, проте не є органом прийняття рішень, адже це суперечить принципу незалежності учасників.

Таким чином, можна узагальнити, що стратегічний альянс – це форма співробітництва між організаціями, що базується на добровільній домовленості між ними співпрацювати з метою досягнення певних стратегічних цілей шляхом координації спільної діяльності і якій притаманні такі риси:

- це угоди про співпрацю між фірмами, що «ширше» звичайних торговельних операцій, але не приводять до злиття компаній. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, оскільки останній вид спів-

раці існує обмежений термін і використовується для конкретних проектів або цілей;

- цей тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньо- або довгострокових, дво- або багатосторонніх угод, сторонами яких можуть виступати не тільки постачальники і клієнти, а й конкуренти;

- у рамках стратегічних союзів здійснюється сумісна координація стратегічного планування й управління учасниками діяльності, що дає їм змогу погоджувати їх довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;

- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, задіяними в суміжних сферах діяльності, з метою обміну технологіями і досвідом, що можуть взаємодоповнювати одне одного;

- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою, а компанії можуть бути учасниками необмеженої кількості альянсів;

- стратегічні альянси досить рухомі, вільні для партнерів, більш орієнтовані на майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

- альянси створюються на певний термін, вони розпадається, коли необхідність в об'єднанні зникає;

- альянси справляють вплив на конкуренцію: компанії, які об'єдналися, спрямовують зусилля більшою мірою проти спільних конкурентів, аніж один проти одного.

Виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;

- стратегічні альянси зі створенням нових компаній (спільних підприємств);

- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;

- альянси зі слабкою кооперацією.

Стратегічний альянс – перспективна, але в той же час надзвичайно складна структура з точки зору управління. Швидкозростаючі компанії, фокусуючись на власних ключових компетенціях та корпоративних навичках, створюють розширені підприємства. У них входять багаточисленні стратегічні альянси, що дозволяють компанії отримати доступ до ключових компетенцій своїх партнерів та створити з ними синергію. В середньому кожна швидкозростаюча компанія у США бере участь у 5 типах стратегічних альянсів. Незважаючи на перспективність стратегічних альянсів, багато з досліджень, що аналізували успішність різних стратегічних альянсів, показують, що ефективною можна назвати менше половини альянсів. Опитування топ-менеджменту компаній, задіяних у стратегічних альянсах, свідчать про те, що частка дуже успішних альянсів становить від 30% до 49%. Багато альянсів розпадаються або ліквідовуються, якщо один з партнерів приймає рішення про придбання іншого. Проведений у 2012 р. аналіз 150 компаній, які є членами стратегічних альянсів, що згодом розпалися, показав, що у 75% всіх стратегічних альянсів партнери були поглинуті одним із учасників такого альянсу. В цілому наголошується, що японські компанії, порівняно з європейськими та американськими, активніше діють та впроваджують досвід, придбаний у рамках стратегічного альянсу [5]. Серед причин невдач альянсів називають: відступ від стратегіч-

них цілей; нереалістичні очікування; операційні та географічні неспівпадіння; недостатнє налаштування на успіх; нездатність зрозуміти та адаптуватися до нового стилю менеджменту; відсутність або недостатній рівень довіри між партнерами; культурна невідповідність – невміння вивчити та зрозуміти культурні відмінності між організаціями та людьми. Як показують результати досліджень, для успішного функціонування стратегічного альянсу необхідним є слідування базовій схемі управління альянсом та дотримання усіх етапів формування та контролю діяльності альянсу. Загальна схема управління альянсом наведена у таблиці 1.

Таким чином, управління стратегічним альянсом полягає в послідовному виконанні названих кроків, які у поєднанні дозволяють створити та реалізувати ефективний стратегічний альянс. Перший етап – визначення стратегічної життєдіяльності – є ключовим для створення успішного альянсу, адже саме на даному етапі проводиться глибинний аналіз усіх факторів, що впливають на створення та подальше функціонування альянсу.

Таблиця 1

## Схема управління стратегічним альянсом

Елементи управління	Складові
<b>Визначення стратегічної життєдіяльності</b>	Аналіз можливостей для створення цінностей та визначення ключових факторів успіху Аналіз можливостей для розподілу цінностей Аналіз сумісності партнерів
<b>Дизайн</b>	Визначення вкладу кожного з партнерів Визначення структури та спільних завдань Створення схеми робочих процесів
<b>Виконання</b>	Визначення відмінностей між партнерами Заохочення неперервного навчання Управління операційною діяльністю та очікуваннями
<b>Стратегічний контроль</b>	Моніторинг створення та розподілення цінностей Аналіз впливу альянсу на інші взаємовідносини та процеси. Внесення змін у діяльність при виникненні необхідності

Так, відомо, що у різних галузях виробництва прибутковість концентрується у різних частинах ланцюжка створення вартості (у хімічній промисловості – у виробництві, у фармацевтичній галузі – у наявності патентів та інтелектуальній власності, у сфері споживчих товарів – у дистрибуції тощо), а тому будь-яка з компаній намагається зайняти місце у тій частині ланцюжка створення вартості, де прибутковість вища, або ж знайти варіанти компенсації втрати прибутковості у ланцюжку створення вартості за рахунок здобуття додаткових ключових компетенцій. Для цього компаніям необхідно виявити ключові фактори успіху (рішення уряду, набір ресурсів та бізнес-активностей, які визначають успіх у цій галузі або на цьому ринку). Саме це відбувається на такому етапі формування альянсу як визначення його стратегічної життєдіяльності. Аналіз ресурсів та компетенцій компанії дозволяє визначити склад ключових компетенцій компанії, тобто набір тих умінь, які компанія робить найкраще всередині компанії та краще у порівнянні з конкурентами. Співпадіння ключових факторів успіху обраної

галузі та ключових компетенцій компанії призводить до виникнення конкурентних переваг, що є необхідною умовою успішного бізнесу.

Якщо ж компанія не володіє необхідними компетенціями для обраних галузі чи ринку (або ці компетенції недостатньо розвинуті), то компанії необхідно придбати відсутні компетенції або розвинути недосконалі компетенції. Варіанти придбання компетенцій можуть бути такими:

- створення (напрацювання) компетенцій всередині компанії (наприклад, найм необхідних спеціалістів, навчання персоналу, купівля необхідного обладнання, розробка нової необхідної технології тощо) або отримання компетенцій за рахунок злиття чи поглинання іншої компанії, що ними уже володіє;

- придбання компетенцій за рахунок створення альянсів з іншими компаніями, що мають необхідні компетенції, на взаємовигідних умовах;

- аутсорсинг – заключення угод зі сторонніми компаніями на надання послуг (компетенцій) за плату (аутстафінг персоналу, оренда чи лізинг обладнання тощо).

За Майклом Портером, стійка конкурентна перевага у компанії виникає у випадку, коли її ключові компетенції співпадають з ключовими факторами успіху тих ринків, на яких дана компанія конкурує. Для того щоб компанія могла зрозуміти, яких з компетенцій не вистачає та яким шляхом їх найкраще придбати, необхідно провести аналіз на предмет співпадіння ключових компетенцій компанії та ключових факторів успіху на ринку, а також провести аналіз структури галузі та ринку. Для цього можна використовувати метод сегментації. Як правило, використовують два типи цього методу – вертикальний (групування учасників в залежності від їх місцезнаходження у ланцюжку створення вартості) та горизонтальний (ринкова сегментація, тобто групування учасників в залежності від характеристик покупців та продуктів даної галузі) [3, 4]. На Рис. 1 нами наведені різні змінні, які можуть бути базисом для горизонтальної сегментації у аналізі.



Рис. 1. Горизонтальна (ринкова) сегментація

За допомогою методів аналізу вартісного ланцюжка його порівнюють з вартісним ланцюжком конкурентів. У результаті визначають переваги та недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності. За результатами аналізу вертикальної та горизонтальної сегментації галузей та ринку компанії приймають рішення щодо варіантів придбання ключових компетенцій. Так, наприклад, одним з варіантів придбання ключових компетенцій може стати:

- створення альянсу на горизонтальному рівні з метою оцінки конкурентів та розширення спектру послуг для споживачів продукції (альянси з

логістичними компаніями, з IT-фірмами тощо);

- створення альянсів з вертикальною інтеграцією з метою підвищення цінності продукту для кінцевого споживача

Аналіз ланцюгів створення вартості є важливим методом оцінки конкурентоспроможності компанії та визначення необхідності участі у тій чи іншій формі кооперації. При оцінці ланцюжка створення вартості (включаючи додану вартість) важливо знати, хто управляє цим ланцюгом. Як правило, цю функцію виконує ключова компанія. Ключова компанія встановлює пропорції розподілу створеної доданої вартості між учасниками ланцюжка, якими є партнери альянсу. Чим більш жорсткий принцип управління прийнятий в середині структури, тим більші масштаби перерозподілу вартості на користь ключової компанії. На Рис. 2. наведені приклади можливих варіантів альянсів в залежності від ступеня інтеграції другої сторони у проект та ступеня формалізації відносин між сторонами: більший ступінь формалізації відносин та висока інтеграція взаємовідносин є визначальними для більш жорсткого перерозподілу створеної у рамках альянсу доданої вартості.

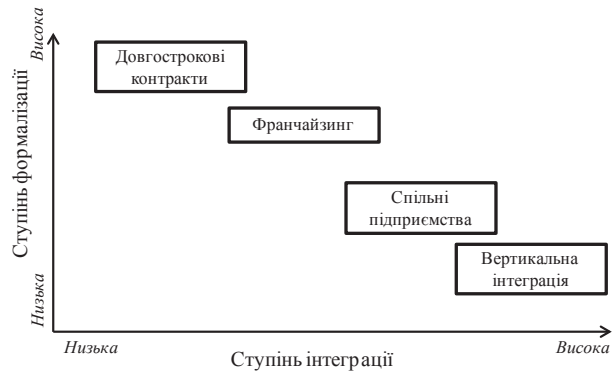


Рис. 2. Варіанти організації альянсів

Одним з прикладів створення альянсів на горизонтальному рівні є створення комплексу додаткових послуг навколо основної пропозиції – товару чи послуги (крос-послуги). Використання об'єднання партнерів здатне сильно впливати на ринкові позиції самої компанії та, відповідно, на результати її діяльності. Завдяки додатковому пакету послуг компанія отримує конкурентну перевагу – можливість виділитися на фоні конкурентів, які пропонують лише продукт, без додаткових послуг. У боротьбі з конкурентами багато компаній ведуть або цінову боротьбу, постійно знижуючи ціни або пропонуючи знижки (таким чином ризикуючи прибутковістю проекту), або намагаються підвищити вартість пропонованого товару або послуги в очах споживачів за рахунок додаткових комплексних пропозицій. Друга опція є набагато вигіднішою для виробників, адже вони не лише не ризикують прибутковістю бізнесу, а навпаки, підвищують його дохідність та виходять на нові суміжні ринки. Світовий досвід показує, що своєчасний вихід на нові ринки, що підтримують основний бізнес, у тому числі за рахунок альянсів, стає ключовим фактором для динамічного зростання та стабільної успішності компанії. Комплексні пропозиції та системні рішення, що стають можливими завдяки горизонтальній інтеграції, привертають нових партнерів, споживачів, поглиблюють кооперацію з існуючими партнерами

та споживачами, за рахунок чого виробникам вдається не тільки зберегти, а й збільшувати обсяги продажу.

**Висновки.** Таким чином, стратегічні альянси займають особливе місце у системі міжнародних економічних відносин та є перспективною, проте

і водночас складною формою співпраці. Зростання числа та кількості форм стратегічних альянсів є закономірною характеристикою сучасності, враховуючи зростаючий конкурентний тиск, швидкість технологічних змін та динамічність навколишнього глобального бізнес-середовища.

#### Список літератури:

1. Афанасьев М. Мировая конкуренция и кластеризация экономики / М. Афанасьев, Л. Мясникова // Вопросы экономики. 2012. – № 4. – С. 75-86.
2. Бобина М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М.А. Бобина, М.В. Грачев. – М. : Дело, 2010. – С. 240.
3. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6.1. – С. 89-97.
4. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Уоллес Р.Л.; пер. с англ. – М. : Добрая книга. – 2010. – С. 288.
5. Deeds D.L. An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from biotechnological industry / Deeds D.L. and Hill C.W.L. // Journal of business venturing. – 2012. – Vol. 14. – P. 141-163.
6. DeWitt J. Guiding Alliances Through Biopharma Consolidations / DeWitt J., Lavietes J. // Strategic Alliance Magazine. – 02/2011. – P. 36-40.

**Рябец Н. Н.**

Киевский национальный университет имени Вадима Гетьмана

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЛЯНСЫ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ФОРМА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КОНСОЛИДАЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

#### Резюме

Исследованы теоретико-практические аспекты процессов взаимодействия предприятий в рамках их консолидационных стратегий, которые направлены на формирование стратегических альянсов на глобальных рынках.

**Ключевые слова:** стратегические альянсы, компетенции, глобализация, автономность партнеров, конкурентное преимущество, рыночная сегментация, синергия.

**Riabets N. M.**

Vadym Hetman Kyiv National Economics University

### STRATEGIC ALLIANCES AS SPECIFIC FORM OF INTERNATIONAL CORPORATE CONSOLIDATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

#### Summary

The theoretical and practical aspects of the processes of interaction between enterprises within their consolidation strategies, which are aimed at the formation of strategic alliances in the global markets were investigated.

**Key words:** strategic alliances, jurisdictions, globalization, noninteraction of partners, competitive edge, market segmentation, synergy.

УДК 332.13

**Сакір-Молочко Н. В.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕГІОН ЯК САМОСТІЙНИЙ СУБ'ЄКТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Досліджено роль національного регіону в міжнародному економічному просторі. Проаналізовано концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону. Описано сучасні парадигми регіонального розвитку.

**Ключові слова:** регіон, теорії міжнародної конкурентоспроможності регіону, концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону, глобалізація, міжнародні економічні відносини.

**Постановка проблеми.** Світове господарство на сучасному етапі розвитку характеризується прискоренням та поглибленням процесу глобалізації, а отже внаслідок розширення та укріплення взаємозв'язків та взаємозалежностей між країнами формується загальносвітовий інформаційний, валютно-фінансовий, торговельний, інфраструктурний простір. Спектр суб'єктів світового гос-

подарства значно розширюється, і окремі регіони держав стають повноцінними учасниками міжнародної конкуренції за рахунок потужної ресурсної бази і ефективної системи управління локальною економікою.

Сучасні напрями розвитку концепції міжнародної конкурентоспроможності національного регіону аналізують його як центр експортної спеці-