

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.101](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.101)

УДК: 330.34

*Н. М. Рябець,*  
*к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,*  
*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*  
*І. В. Тимків,*  
*к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,*  
*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

## **КОРПОРАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ПРОЦЕСІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ**

*N. M. Riabets*  
*Ph.D, Associate Professor of International Management,*  
*SHEE "Vadym Hetman Kyiv National Economic University", Kyiv*  
*I. V. Tymkiv*  
*Ph.D, Associate Professor of International Management,*  
*SHEE "Vadym Hetman Kyiv National Economic University", Kyiv*

### **CORPORATES' POTENTIAL IN THE GLOBALIZATION OF R&D**

*Стаття присвячена аналізу процесу глобалізації в сфері наукових досліджень та інновацій, зокрема ідентифікації потенціалу корпоративних структур в даному процесі. Визначені еволюційні етапи розвитку глобалізації наукових досліджень та інновацій за участю транснаціональних корпорацій та їх ключові особливості. Досліджено нову парадигму транснаціональної інноваційної діяльності, яка панує зараз й суттєво відрізняється від традиційної парадигми інтернаціоналізації наукових досліджень та інновацій. Також розглядається мотиваційна природа та зміна в управлінні інноваційною діяльністю в рамках транснаціональних корпорацій в сучасних умовах. Зроблено висновки щодо важливості та необхідності розвитку інноваційності господарської діяльності корпоративної структури як одного із чинників забезпечення лідерських позицій в глобальному бізнес середовищі в сучасних умовах розвитку.*

*The article is devoted to the analysis of the globalization process in the field of scientific research and innovation, in particular the identification of the potential of corporate structures in this process. The evolutionary stages of the globalization of research and innovation with the participation of transnational corporations and their key features are determined. The new paradigm of transnational innovation activity, which prevails now and significantly differs from the traditional paradigm of internationalization of scientific research and innovations, is explored. It was discovered that new forms of carrying out research activities with the participation of producers, consumers, as well as universities and research institutes. On the basis of the results of the analysis showed that the choice of top management of the strategy of internationalization of the research and innovation activity depends on the country of origin of the TNCs, industry specialization and such specific features as corporate, managerial and organizational practices. In*

*this context, four groups of TNCs were identified. Also the motive nature and recent changes in the management of innovation in transnational corporations are explored. So it can be concluded that the presence of qualitative factors and dynamic interconnections (in contrast to the static factor of expenditure) increasingly determine the choice of transnational structures for their scientific and innovative activities. Also the factors determining the degree of globalization of scientific and innovative activities, carrying out by corporate structures are disclosed in the present article. Regarding the changes that have taken place in the management of innovative activities of corporations, it can be stated that in recent years, top management of companies strives to achieve a more consistent combination of global specialization and balanced "re-centralization". Conclusions regarding the importance and necessity of the development of innovation of the economic activity of the corporate structure as one of the factors of maintenance of leadership positions in the global business environment in modern conditions of development are made.*

**Ключові слова:** глобалізація; транснаціональні корпорації; фонд знань; інновації; інтернаціоналізація; центр генерування знань

**Key words:** globalization; transnational corporations; fund of knowledge; innovations; internationalization; centre of the knowledge generation.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси у різних секторах та сферах господарювання стали однією з пріоритетних напрямів економічних досліджень у XXI столітті, чому, насамперед сприяла дія комплексу факторів, серед яких системна інтернаціоналізація факторної мобільності, мотивована експансія корпоративних структур, що відбувається у планетарних масштабах, регіоналізація світогосподарського розвитку, універсальна система ринкової інституалізації, регуляторна лібералізація та гармонізація. В нових динамічних умовах відбувається формування та становлення глобального ринку, найбільш динамічним та швидко зростаючим структурним елементом якого виступає ринок наукових досліджень та інновацій, який наочно демонструє глобальну детермінацію науково-технічного прогресу. На сьогодні експерти оцінюють обсяг світового ринку наукових досліджень та інновацій майже в 4 трлн. дол. США із середньостроковими прогнозними оцінками у 5-7 трлн. дол. США, що перевищує відповідні оцінки сировинних та енергетичних ринків. На мікрорівні реалії сучасних трансформаційних процесів знаходять прояв у тому, що підприємство не може забезпечувати власні вагомі конкурентні позиції на ринку лише за рахунок генерування додаткових матеріальних та фінансових ресурсів. Оскільки у нових умовах господарювання успіх компанії більшою мірою визначається інтелектуальними можливостями, які використовуються нею у процесі виробництва та реалізації матеріальних і нематеріальних товарів, створенні фінансових потоків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки проблема глобалізації науково-дослідної діяльності привертають особливу увагу ділової спільноти, вчених та політиків. Так, зокрема, на особливу увагу серед досліджень питань менеджменту інтелектуальних ресурсів на макроекономічному рівні заслуговують роботи Дж.Гелбрейта, П.Друкера, Е.Тоффлера, В.Іноземцева. Вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад управління науково-дослідною діяльністю та інтелектуальним капіталом на рівні суб'єктів господарювання зробили й вітчизняні вчені, зокрема О. Лук'яненко, Є. Панченко, В.Чужиков та ін. Однак, на наш погляд, недостатньої уваги отримали такі питання, як регіональні й країнові особливості та зміни, яких зазнав менеджмент наукових розробок та досліджень в рамках ТНК в сучасних умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в ідентифікації та висвітленні актуальних тенденцій діяльності корпоративних структур та трансформаційних змін в системі корпоративного управління інноваціями в контексті посилення глобалізації науково-дослідної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація наукових досліджень та інновацій (НДІ) – результат діяльності потужних ТНК, які і є однією з рушійних сил даного процесу. Саме ці суб'єкти генерують та поширюють у глобальному економічному просторі нові ідеї, товари та послуги, виробничі процеси, інноваційні інструменти менеджменту. За ступенем мобільності та гнучкості вони посідають лідируючі позиції, випереджаючи не лише національні економічні системи, але й міжнародні організації та регіональні наднаціональні угруповання, яким притаманний високий рівень бюрократизації. Показовим є, зокрема той факт, що саме транснаціональні корпоративні структури контролюють 80% світового банку патентів, ноу-хау та ліцензій.

На наш погляд, перш ніж перейти до аналізу сучасних особливостей даного процесу, варто розглянути його еволюційні етапи та їх ключові особливості. Так, особливо швидко процес глобалізації НДІ почав розвиватись на початку 80-х рр. XX ст. раніше, в 60-70-ті рр., корпоративні структури орієнтувались, головним чином, на експорт товарів та організацію виробничих процесів в зарубіжних країнах. Пізніше, наприкінці 70-х-

початку 80-х рр. XX ст., проводилась політика щодо оснащення зарубіжних філіалів додатковими потужностями, що надавали можливості проводити роботи щодо конструювання та розробок. Незважаючи на це, переважали вертикально інтегровані транснаціональні форми організації НДІ з їх концентрацією у країні базування материнської компанії подальшим розповсюдженням результатів у власні дочірні одиниці. Це багато в чому обумовило концентрацію глобального інноваційного ресурсу в Японії, США, Південній Кореї, та деяких країнах-членах Європейського Союзу, оскільки саме в цих регіонах базуються материнські компанії більш ніж 80% топ-100 ТНК – глобальних інноваційних лідерів.

З середини 80-х рр. спостерігається чітка тенденція посилення науково-дослідної бази в рамках зарубіжних філіалів та асоційованих бізнес-структур: якщо раніше вони лише використовували технології, розроблені в материнській компанії, то із середини 80-х рр. зарубіжні філіали все більше залучаються до інноваційної діяльності, безпрецедентним стає обсяг внутрішньо корпоративного трансферу технологій та інновацій. В результаті зазначеної тенденції сформувалась нова парадигма транснаціональної інноваційної діяльності, яка панує зараз й суттєво відрізняється від традиційної парадигми інтернаціоналізації НДІ.

Традиційна парадигма передбачала односторонню передачу технологій та інновацій: концепції виробництва та бази технологічних досліджень й знань генеруються в одному центрі (материнській компанії), а згодом імплементуються на периферійних підприємствах. Цей процес можна охарактеризувати як «отримання знань ззовні» або «експлуатація знань» на базі потоків інформації, що надходить із центру до периферії).

Нова парадигма транснаціональної інноваційної діяльності докорінно відрізняється від традиційної, характеризується інтенсивною взаємодією ринку та технологій, переходом до поліцентричної структури національних дослідницьких та інноваційних систем, наявністю багатьох «центрів генерувань знань», розміщених в різних географічних регіонах, комбінацією «продукування» знань та інновацій як в центрі, так і на периферії (на противагу односторонній передачі інформації в традиційній парадигмі), двостороннім процесом трансферу технологій як між розміщеними в різних географічних районах підприємствами, так і між різними функціональними та організаційними одиницями. Так, наприклад частка витрат на НДІ, що здійснюються корпораціями поза межами країни їх базування, становила в першій половині 2017 рр. в компанії «Siemens» 28 %, «IBM»-25%, «Sandoz»- 50%, «Philips» -55%; в японських компаніях вона є значно нижчою – для «Sony» аналогічний показник становить 6%, «Mitsubishi Electric»- 12% відповідно.

Кризові явища останніх років спричинили негативний вплив на ділову та інноваційну активність як корпоративних структур, так і державних інституцій, які все більше, на думку експертів, наближаються до так званої межі фінансування НДІ. В розвинутих країнах цією межею став показник, що дорівнює 3% ВВП, спрямованих на фінансування НДІ. Навіть великі ТНК зазнають проблем щодо пошуку приватних джерел фінансування своєї науково-дослідної діяльності. Фінансові проблеми обумовили обмеження фундаментальних розробок в більшості корпоративних структур та пріоритетність щодо проведення прикладних досліджень, адже успішне їх завершення дуже швидко в сучасних умовах трансформуються на значні прибутки корпорацій. Варто зазначити, що в сучасних умовах співвідношення між фундаментальними дослідженнями, розробками та інноваційною діяльністю зазнає змін. Топ-менеджмент корпорацій все частіше застосовує інтегровану стратегію процесу нововведень: одержання конкурентної переваги від встановлення тісного та нерозривного зв'язку між дослідженнями, виробництвом та маркетингом.

Це, в свою чергу, призводить до кардинальних змін в корпоративному управлінні (координація транснаціональних, мультидисциплінарних проектів, нові види спільних науково-дослідних проектів). ТНК тепер не лише оптимізують виробничі процеси в пошуках такого місця їх дислокації, яке забезпечить зниження витрат, а скоріше, генеруючи нові знання, шукають нові можливості в провідних інтелектуальних центрах світу та використовують їх для створення нового успішного бізнесу. Активні в глобальному масштабі підприємства стають мобільними та дуже розбірливими щодо вибору місця розміщення своїх філіалів.

Значна кількість потужних ТНК приймає участь в спільних міжнародних науково-дослідних проектах, кількість яких з початку 2000-х рр. значна зросла. В результаті виникли нові форми здійснення науково-дослідної діяльності за участю виробників, споживачів, а також університетів та дослідницьких інститутів. Все більша кількість цих науково-дослідницьких консорціумів стає транснаціональними, таким чином, просторова інтеграція професіоналів в рамках таких структур забезпечує створення синергетичного ефекту, що підвищує ефективність кожного з його учасників. До складу зазначених структур поряд із ТНК може бути високо інтегрований малий та середній бізнес. При цьому, як і провідні ТНК, вони в глобалізації НДІ можуть виконувати роль як інноваторів, так і імітаторів, кожній з яких притаманна своя специфіка. Так, переваги першого виду, а саме інноваторів діяльності полягають, на наш погляд в наступному: значно нижчий ступень ризику в процесі розробки та практичної імплементації інновацій та розробок; відносно невеликий обсяг інвестицій; суттєва диверсифікація ризиків та венчурне страхування; скорочене число посередницьких компаній та фірм. Аргументами на користь другого виду діяльності можна вважати: відсутність ризикованих витрат у НДІ; наявність сформованих технологічних зв'язків; схильність до уникнення ризиків [3, с.81-82].

В той же час, обидві стратегії «перетинання кордонів» (створення внутрішньо корпоративних науково-дослідницьких структур, розміщених в різних регіонах та входження до глобальних науково-дослідницьких альянсів) призвели до виникнення проблеми координації глобальної науково-дослідної діяльності. Більшість ТНК, глобальних інноваційних лідерів, змінюють свою корпоративну стратегію щодо вибору місця для проведення та управління НДІ. Як свідчить проведений нами аналіз, в об'єкті якого виступали 21 ТНК з різних країн і галузевої приналежності (інформаційні технології та електроніка, хімічна та фармацевтична, а

також машинобудування), варто зазначити, що вибір топ-менеджментом стратегії інтернаціоналізації НДІ залежить від країни походження ТНК, галузевої спеціалізації і таких специфічних особливостей, як корпоративна, управлінська і організаційна практика. В цьому контексті, на наш погляд, доцільно виокремити чотири групи ТНК: 1) ТНК із невеликих європейських країн. В цих країнах національно-дослідна база є доволі обмеженою, саме тому компанії змушені приймати активну участь в зарубіжних дослідницьких проектах ("Philips", "Sandoz" та ін.). 2) ТНК, що походять із великих країн Європи та мають основну технологічну базу, яка розміщена у країні їх походження. Так, у багатьох ТНК сфери машинобудування ("Siemens", "Daimler-Benz") значна частина їх НДІ проводиться в країнах їх походження, в той же час на відміну від них, ТНК хімічної та фармацевтичної галузі проводять значну частину НДІ за кордоном. 3) Потужні японські компанії, для більшості яких інтернаціоналізація наукових досліджень та інноваційної діяльності поки що не є масштабною. У таких корпораціях, як "Sony", "Mitsubishi Electric", питома вага інвестицій в дослідження та розробки, що проводяться за кордоном, в загальному обсязі інвестиції на НДІ значно нижче 10%. 4) ТНК США. Як свідчать результати аналізу, рівень інтернаціоналізації НДІ американських компаній, які володіють потужною національною науково-дослідною базою, є нижчим, ніж у європейських, але в той же час, вищим за рівень, який характерний для японських фірм (інвестиції в дослідження, що реалізуються поза національних кордонів, становлять у американських компаній 8-12% від сукупного обсягу інвестицій в НДІ). В той же час, варто наголосити на тому, що в сучасних умовах спостерігається посилення тенденції щодо зростання обсягів інвестування в НДІ, що здійснюють ТНК за кордоном. Проведений нами аналіз щодо виявлення мотиваційної природи свідчить, що серед нових мотивів розміщення науково-дослідних центрів за кордоном пріоритетності набувають нематеріальні фактори, що стосуються знань, а не кількісні, пов'язані із витратами та ефективністю результатів. Наявність якісних факторів та динамічних взаємозв'язків (на відміну від статичного фактору витрат) все в більшій мірі визначають вибір транснаціональними структурами місце для проведення їх НДІ. Визначити кількісно ці якісні фактори, які пов'язані із інноваційною діяльністю, можливо за допомогою визначення вартості генерування знань та доданої вартості, що продукується в даній компанії. В більшості сучасних технологічних компаній, 20-40% отриманої доданої вартості, може бути віднесено на рахунок генерування знань. Проведене нами дослідження дозволило ідентифікувати наступні причини розміщення НДІ транснаціональними корпоративними структурами поза меж країни їх базування, а також критерії вибору найбільш сприятливих, на думку, менеджерів для цього місць:

- ТНК обирають в якості місць для проведення НДІ в першу чергу динамічні ринки і ті, що розвиваються;

- Процеси генерування знань та генерування доходів знаходяться у конвергенції, як наслідок, НДІ здійснюються ближче до «місця продажу», там, де формуються грошові потоки;

- Пріоритетним фактором щодо проведення НДІ за кордоном виступає прагнення розміщувати їх в тому регіоні (країні), де практика регулювання, ліцензування та стандартизації сприяє, а не чинить перепони інноваційному процесу;

- Для деяких складних нових продуктів вирішальне значення відіграє тісний зв'язок між НДІ, передовими виробничими процесами та ефективною мережею постачання;

- Компанії ряду галузей наголошують на важливості наявності унікальних ресурсів, доступність останніх НДІ та талантів.

Потреба в постійних інноваціях визначається як внутрішньо корпоративними мотивами конкурентоспроможного розвитку, так і перш за все турбулентним середовищем взаємопов'язаних ринків. В той же час ступінь глобалізації НДІ, що здійснюється корпоративними структурами обумовлюється дією декількох чинників: по-перше, від вагомості «внеску» процесу генерування знань до створення бізнес структурою доданої вартості в порівнянні з відповідним «внеском» виробничого процесу. По-друге, від географічного розташування провідних баз науково-дослідних та технологічних знань, які досить часто є сконцентрованими лише в певних регіонах світу. По-третє, від диференціації потреб та запитів споживачів та її динаміки, диференціації продукції в різних країнах світу. По-четверте, ступінь глобалізації НДІ та інноваційної діяльності багато в чому залежить від можливості організаційного виокремлення діяльності, пов'язаної зі створенням та генеруванням нових знань, що в свою чергу, залежить від характеру галузі та специфіки продукції, що обумовлює характер взаємовідносин між НДІ, виробництвом та маркетингом.

Для певних галузей глобальної економіки та груп продукції характерним є високий рівень глобалізації НДІ, що визначається дією зазначених вище чинників, а для інших – досить низький. Так, зокрема, в хімічній та фармацевтичній промисловості, споживчій електроніці та телекомунікаціях спостерігається високий ступінь глобалізації НДІ. Для цих наукоємних галузей бази знань, запити споживачів та вимоги регулювання є значно диференційованими в залежності від країни чи регіону. Транснаціональні корпоративні структури отримують порівняльні переваги за рахунок здійснення активної діяльності одночасно в декількох «центрах знань». Низький рівень інтернаціоналізації НДІ є притаманним тим галузям, в яких, по-перше, головним джерелом створення доданої вартості виступають виробництво та збирання продукції, і, по-друге, наукові дослідження, розробки та виробництво легко сепаритизувати один від одного. Це все ще, наприклад, є характерним для автомобілебудування. Натомість навіть деякі наукоємні галузі, такі як аерокосмічна та сфера програмного забезпечення, є не дуже активними в процесі глобалізації своїх НДІ. Гомогенний в глобальному масштабі дизайн продукції та висока концентрація науково-дослідницьких потужностей в одному регіоні (часто США) все ще обмежують процес глобалізації НДІ. Проте, на думку експертів, в майбутньому процес глобалізації НДІ

в зазначених сферах може прискоритись і досягнути нових масштабів під впливом підвищення ступеню важливості нових знань, диференціації продукції та послуг, розвитку інформаційних технологій та ін.

В той же час варто наголосити на тому факті, що глобалізація НДІ не обов'язково супроводжується рівномірним в глобальному масштабі розподілом інноваційної діяльності. В той час як все більше і більше наукових досліджень та інновацій здійснюється за кордоном, самі вони є сконцентрованими в декількох провідних точках в США, Європейському Союзі та Японії [3, с. 110]. Так званий «Фонд» технологічних знань розподілений дуже нерівномірно. По мірі подальшого ускладнення ринків та дослідницьких систем ця нерівномірність, на думку експертів, посилюватиметься. Більшість компаній визначають для себе наступні місця для розміщення НДІ: точки «лідери» розміщення (їх у світі нараховується одна-дві, між ними йде жорстка конкурентна боротьба, результати якої можуть часто змінюватись); «провідні» точки (основні ринки та дослідницькі системи в розвинутих країнах); «менш розвинені точки» (менш комплексні та не динамічні ринки, що розвиваються та дослідницькі системи). Найбільш складні виробничі процеси, а також науково-дослідна діяльність зазвичай концентруються в точках «лідерах», менш складні – в «провідних» і в «менш розвинутих» точках. Потужні ТНК, глобальні інноваційні лідери, концентрують свої стратегічні та найбільш престижні проекти лише в декількох «провідних» точках.

Також значних змін зазнав менеджмент НДІ в рамках ТНК в сучасних умовах розвитку. Якщо на початку 2000-х рр. процес здійснення НДІ та створення інновацій в різних точках по всьому світу, часто призводило до дублювання та неефективності, то за сучасних умов корпоративні структури прагнуть досягти більшої послідовності та ефективності своєї глобальної інноваційної діяльності, посилюючи централізацію управління. Так, корпорації прагнуть отримати вигоди від створення багатьох центрів з «виробництва» знань, при цьому концентрують власність і контроль над своїми найбільш важливими ресурсами в одній країні або в досить невеликій кількості «центрів компетентності». Одночасно менеджмент ТНК намагається оптимізувати організаційну структуру своїх фірм, імплементуючи на практиці, стратегію створення багатьох «центрів знань» з одним провідним координуючим центром. На наш погляд, спостерігається тенденція реінтеграції контрольних функцій, незважаючи на розповсюдження діяльності компаній в багатьох країнах світу. Як свідчать результати, проведеного нами аналізу, корпорації продовжують розвивати НДІ на зарубіжних підприємствах, створювати передові промислові структури за кордоном, проте ці структури часто залишаються під повним контролем штаб-квартири ТНК. Таким чином, можна констатувати, що в останні роки топ-менеджмент компаній прагне досягти більш послідовного поєднання глобальної спеціалізації та збалансованої «рецентралізації». Так більшість функцій та видів діяльності залишаються географічно відокремленими, але при цьому координація та контроль над НДІ все більше здійснюється із одного основного центру власності та управління.

**Висновок.** Сучасні умови існування людства, що характеризуються нарощуванням питомої ваги інтелектуальних ресурсів, динамічним розвитком НТП, з одного боку, та подальша інтелектуалізація глобальної економіки на основі використання інновацій як стратегічних ресурсів, з іншого, вимагає від корпоративних структур розробки та подальшу імплементацію стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів, інноваційної власності як частини корпоративного планування і власного капіталу. На наш погляд, найбільш вагомими чинниками формування лідерських позицій корпоративних структур в подальшому будуть: показники прибутковості ПІІ, рівень інтернаціоналізації НДІ ТНК, ступінь технологічної взаємозалежності. Наявність ресурсного потенціалу не завжди гарантуватиме успіх у глобальному бізнесі, який багато в чому залежатиме від інноваційності та її генеруванні як в материнській компанії, так і в її зарубіжних філіях.

#### **Використана література.**

1. Буденко П.Т. Інноваційний потенціал промислових підприємств// Економіка розвитку. Харківський національний університет.—Харків: ХНЕУ, 2005.-№2(34).—С. 52-54.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал/Пер. с англ. под.ред. Л.Н. Ковалик.—СПб: Питер, 2001.—288 с.:ил.—(Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Бурміч О.С. Технологічна модернізація в європейській економіці: Монографія / О.С.Бурміч, О.Д. Лук'яненко, Є.Г. Панченко, В.І. Чужиков ; за наук. ред. В.І. Чужикова.—К.:КНЕУ, 2013.—266 с.
4. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія /НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП.—Донецьк :ДонУЕП, 2008.—359 с.
5. Решетило В.П. Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки : Монографія / В.П. Решетило, М.С. Наумов, Ю.В. Федотова; Харк. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова.—Х.:ХНУМГ, 2014.—275 с.

#### **References.**

1. Budenko, P.T. (2005), "The innovative potential of industrial enterprises", *Ekonomika rozvytku*, vol. 2(34), pp. 52-54, Kharkivskiy natsionalnyi universytet, Kharkiv, Ukraine.
2. Bruking, Je. (2001), *Intellektual'nyj kapital [Intellectual capital]*, Piter, SPb., p. 288.
3. Burmich, O.S. (2013), *Tehnologichna modernizatsiia v evropejskiy ekonomitsi [Technological modernization of the european economy]*, Kyiv, KNEU, Ukraine, p. 266.
4. Kediukhov, O.V. (2008), *Efektivne upravlinnia intelektualnym kapitalom [Effective management of itellectual capital]*, NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti; DonUEP, Donetsk, Ukraine, p. 359.

5. Reshetylo, V.P. (2014), Transformatsijni protsesy v suspil'stvi v umovakh informatsijnoi ekonomiky [Transformation processes in society in terms of the information economy], KhNUMH, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 17.12.2018 р.*