

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.17](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.17)

УДК 332.025.12:332.055.2:332.144

Р. І. Жовновач,

*д. е. н., професор кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID: 0000-0001-6758-3421*

Ю. В. Малаховський,

*к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID: 0000-0003-0540-4429*

М. М. Г. Мохамед (Судан)

аспірант,

*Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID ID 0000-0002-3023-5607*

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ (ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД)

R. Zhovnovach

Doctor of Economic Sciences, Professor of economic theory, marketing and economic cybernetics' department,

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Y. Malakhovskyi

PhD in Economics, Associate Professor of the department of economy, management and commercial activity,

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

M. Mohamed (Sudan)

PhD student

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

STRATEGIC IMPERATIVES FOR MANAGING INTELLECTUAL RESOURCES OF THE INNOVATIVE ACTIVE ENTERPRISES' EMPLOYEES (FOREIGN EXPERIENCE)

Метою публікації є узагальнення зарубіжної практики реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу інноваційно-активних підприємств (ІАП). У ході дослідження вивчаються методологічні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу працівників ІАП як сукупності знань, вмінь, здібностей, особистих характеристик, які визначають міру їхньої готовності до сприйняття, запровадження та продукування інновацій, забезпечують довготривалу особисту конкурентоспроможність та ефективне функціонування підприємства в умовах економіки знань. Перспективи реалізації імперативів управління інтелектуальними ресурсами ІАП розглядаються у контексті

практичного розгортання постіндустріальної моделі прискореного розвитку економіки в рамках шостого технологічного укладу і пов'язуються з трансформаційною модернізацією інноваційних мезоекономічних екосистем як наукомістких соціоцентричних соціальних мереж, що спеціалізуються на швидкому та ефективному створенні та передаванні нових знань.

The purpose of the publication is to summarize the foreign experience of formation and realization of strategic imperatives of management of intellectual resources with the purpose of formation of innovative potential of employees of innovatively active enterprises (IAE) as ecosystem of production of new knowledge and creation on their basis of added value in the conditions of development of knowledge economy. An approach to understanding the essence of managing the intellectual potential of staff as a major productive resource and, at the same time, a direct source of well-being of its carriers, is the basis for forming strategic imperatives for the management of innovatively active enterprises as sociocentric ecosystems – social networks of value creation. Taking into account the fact that the implementation of this approach has a bright national colour, the best practices of South Korea and the PRC as countries among the world's largest exporters of high-tech products and leading centres for the introduction of a post-industrial knowledge economy are analysed in detail. In South Korea, which pursues a policy of economic liberalization, the management of IAE's intellectual resources has been integrated into a system of nation-wide measures to strike a balance between social security, income growth and economic growth through innovation. The strategic imperatives of managing the intellectual resources of IAE personnel in China are implemented within the framework of the education subsystem of the national innovation ecosystem and are used as a tool for human capital management to achieve the strategic goals of innovative development throughout the country. Some national aspects of the implementation of strategic imperatives to manage the factors of competitiveness of staff of employees of IAE are studied by scholars from Brazil, Norway, Finland, Iran, and post-socialist countries in Europe. The most difficult part of the process of realization of strategic imperatives of managing the intellectual resources of the personnel is maximizing the factors of increasing the personal competitive innovative potential of the employee, which takes place within the functioning of IAE as an open sociocentric network for the production of new knowledge by means of socially inclusive social capital development. Structural, cognitive and relational dimensions of social capital of this type are considered as a means of combining, replacing, forming new intellectual capital of an IAE.

Ключові слова: *управління персоналом; інноваційно активне підприємство; інноваційна екосистема наукомісткого підприємства; стратегічний імператив.*

Keywords: *personnel management; innovative enterprise; innovative ecosystem of knowledge-intensive enterprise; strategic imperative.*

Постановка проблеми. Інноваційний потенціал працівників – сукупність знань, вмінь, здібностей, особистих характеристик, які визначають міру їхньої готовності до сприйняття, запровадження та продукування інновацій, забезпечують особисту конкурентоспроможність та ефективне функціонування підприємства в умовах економіки знань. Всебічний розвиток інтелектуальних ресурсів працівників ІАП передбачає ініціацію факторів нарощування особистої конкурентоспроможності. При цьому до факторів першого порядку відносяться професіоналізм, кваліфікація, трудовий потенціал, ефективність праці, система розвитку працівників. До факторів другого порядку слід віднести власне інноваційний потенціал працівника, його оцінку, механізм формування та розвитку [1]. Серед чинників, які впливають на формування і розвиток інноваційного потенціалу працівника в цілому, так і окремих його компонентів, слід виділити систему відбору працівників, підвищення їхньої кваліфікації та організаційну культуру. Ці фактори лежать на поверхні процесу регулювання інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП і є найбільш чутливими до зовнішніх впливів. Таким вагомим чинником впливу є особливості функціонування національної інноваційної системи (НІС). Не менш важливу роль відіграє регулювання процесами функціонування ІАП як відкритої соціоцентричної мережі продукування нових знань засобами розвитку соціального капіталу його працівників [4].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. “Імператив” (від латин. *imperativus* – владний, наказовий – домінуючий науковий напрям діяльності в конкретних історичних умовах соціокультурного простору [10]. Сутність терміну, який отримав доволі широке відображення в економічній літературі, полягає у його здатності виступати у якості безумовного принципу поведіння [8], вимоги, взірця, частина парадигми [7], певних правила прояву та поведінки структурних елементів економічної системи з урахуванням різних факторів, що впливають на них [2, с. 224], сукупності об’єктивних умов, які примушує діяти об’єкти середовища в певному напрямі з необхідністю, виконувати певні правила [9].

Під терміном “стратегічний імператив” науковці розуміють: ініціативи або ключовий проект, які є засобами досягнення стратегічних цілей підприємства; план дій, програму, яка є суттєвою для ідентифікації місії підприємства [11, с. 109]; вектори та об’єкти покращення, які наближають суб’єкт господарювання до його візії, пріоритетів та призначення; першочергова мета бізнесових структур, яка за умов досягнення формує конкурентні переваги [14, с. 126]; ключова мета бізнесу, яка при її досягненні створює значну конкурентну перевагу [3]. Стратегічний імператив управління персоналом ІАП в умовах розгортання економіки знань може бути представлено через набір політик, програм та визначальний дій щодо формування та розвитку інтелектуальних ресурсів працівників, механізмів їхнього ефективного використання у довгостроковій перспективі, що зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства з урахування потенціалу продуктивного інтелекту додавати вартість.

При цьому, вагомою проблемою цілеспрямованої реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП залишається відсутність науково обгрунтованого підходу до вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду їхнього використання та розвитку.

Постановка завдання. Метою публікації є узагальнення зарубіжного досвіду формування та реалізації стратегічних імперативів управління персоналом в межах функціонування екосистеми виробництва нових знань інноваційно активних підприємств.

Виклад основних результатів. Підхід до розуміння сутності управління інтелектуальним потенціалом персоналу у якості головного виробничого ресурсу і, одночасно, прямого джерела добробуту його носіїв, є підставою для формування стратегічних імперативів менеджменту ІАП як соціоцентричних екосистем формування доданої вартості в умовах мережевої економіки знань. Реалізація цього підходу має яскраві національні особливості.

Сьогодні урядовий менеджмент Південної Кореї, яка входить до шести найбільших світових експортерів та семи провідних економічних центрів клубу “30-50”, проводить успішну політику економічної лібералізації [12; 25; 43]. Її спрямовано на досягнення балансу між соціальною безпекою, зростанням доходів і економічним зростанням через запровадження інновацій. При цьому, серед основних векторів політики – зростання доходів (*income-led growth*) [24], справедлива економіка через добросовісну конкуренцію (*fair economy*) [35] та зростання інновацій (*innovation-led growth*) [26] – на останній покладається завдання створення нових драйверів для прискорення росту національної економіки. Компонентами інноваційного росту є дерегулювання, запровадження проектів регулярних “пісочниць” (*sandbox*); розвиток підприємництва, комерціалізація нових технологій; посилення ключових секторів промисловості; підтримання розвитку Індустрії 4.0 [18].

Програми щодо забезпечення економічного зростання на основі драйверів довгострокового зростання (*Growth Engine Programmes*) реалізувались у країні у п’ять етапів: *G7 Project* (1992-2002 рр., кількість цільових секторів (КЦС) – 18), *Next Generation Growth Engine* (2003 р., КЦС – 10), *New Growth Engine* (2009 р., КЦС – 17), *Future Growth Engine* (2014 р., КЦС – 19), *Innovation Growth Engine* (з 2017 р., КЦС – 13) [36]. Комплексну програму створення драйверів стратегічного зростання (*Innovation Growth Engine*), що втілюється сьогодні і спрямовується на розвиток секторів Big Data, зв’язок нового покоління, забезпечення діяльності “концентраторів штучного інтелекту” (*AI hubs*), автономні транспортні засоби, безпілотні літальні засоби, “розумне” місто, віртуальна реальність, персоналізована охорона здоров’я, інтелектуальні роботи, інноваційні ліки, нові та відтворювані джерела енергії, інтелектуальні напівпровідники, сучасні матеріали [28], реалізовано в урядовій Програмі інноваційних платформ (*Innovation Platform Programme, IPP*) [27]. Програму спрямовано на розвиток платформної економіки (*platform economy*) – комплексної екосистеми та інфраструктури для перспективних галузей промисловості, як частини масштабного плану продукування нових драйверів зростання на шляху перетворення країни в глобальний центр цифрової економіки, інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ). У 8 ключових галузях інноваційного прориву – вже до кінця 2019 р. було створено 4000 інтелектуальних фабрик, з наступною розробкою інтелектуальних пакетів апаратних та програмних технологій 5G для підвищення результативності таких виробництв.

Стратегічними імперативами управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП Південної Кореї у Програмі інноваційних платформ визначено розробку нових концепцій освітніх та тренінгових програм з метою розвитку творчого потенціалу працівників, а також створення трьох магістерських шкіл для підготовки фахівців світового рівня у царині досліджень штучного інтелекту (цільові показники випуску до 2022 р. – 40 тис. осіб) [33; 34].

Стратегічні імперативи управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП Китаю реалізується в рамках функціонування підсистеми “Освіта” НІС і використовуються у якості інструменту управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку усієї країни. Поряд з цим сегментом, окремими підсистемами НІЕС виступають інші стейкхолдери інноваційного процесу – “Органи

влади та управління”, “Наука”, “Високотехнологічний бізнес”, “Малий та середній інноваційний бізнес”, “Інноваційна інфраструктура” [45]. У процесі кардинальної зміни підходів до управління людськими ресурсами ІАП урядом КНР запроваджується комплекс програмних заходів щодо підтримання та працевлаштування випускників технічних ЗВО:

- “863 (The 863 Program)” – державна програма наукових досліджень і розвитку високих технологій, основними цілями якої є досягнення незалежності країни від імпорту зарубіжних технологій та прорив у ключових технічних галузях. В рамках програми сформовано стратегію досліджень та освоєння високих технологій, розроблено комплекс заходів щодо виховання нового покоління кадрів для роботи у високотехнологічних секторах економіки;

- “973 (The 973 Program)” – державний план у сфері фундаментальних та технічних досліджень, які включають мобілізацію наукових талантів для розвитку сільського господарства, енергетики, ІКТ, природних ресурсів та оточуючого середовища, демографії та охорони здоров’я. Програма передбачає підготовку наукових кадрів для інноваційних досліджень за провідними напрямками, які тісно пов’язані з економікою, соціальним та науково-технічним розвитком країни;

- “Ключові технології (Key Technologies Program)” – програма підтримання наукових досліджень, яку спрямовано на досягнення прориву у ключових технологіях, технологічну модернізацію і реструктуризацію традиційних і формування нових галузей промисловості для запровадження національних інновацій. В рамках програми забезпечується розподіл державного фінансування між закладами вищої освіти і науково-дослідними інститутами, продуктивність яких оцінюється за досягнутими науковими результатами – статтями і патентами;

- “Підготовка та освіта видатних інженерів (Excellent Engineers Training Program)” – проект Міністерства освіти Китаю з реалізації середньо- і довгострокових програм реформування народної освіти і підтримання талантів у Китаї (2010-2020) з метою підвищення якості відбору, навчання і підготовки талановитих інженерів;

- “Підтримка видатних талантів нового століття (New Century Excellent Talent)” – метою програми є формування платформи для підготовки і підтримки наукових лідерів з великим інноваційним потенціалом. Для цього здійснюється щорічний відбір і наступне підтримання близько 1000 видатних молодих вчених країни;

- “Сто талантів (Hundred Talent Program)” – програмою передбачається залучення до КНР талановитих фахівців у різних галузях віком до 45 років. Розмір субсидії складає близько 240000\$ на кожного вченого протягом 3 років. Кошти призначено для фінансування досліджень, оплати житла і заробітної плати. Програма забезпечує більш глибоку інтеграцію Академії наук Китаю (АНК) до світового контексту. За програмою близько 81% членів АНК і 54% Академії інженерних наук рекрутовано з числа науковців-репатріантів;

- “Тисяча талантів (Thousand Talent Program)” – з метою залучення до Китаю і фінансування досліджень іноземними вченими високого рівня на довгостроковій основі (до 3 років). З середини 2012 р. програмою скористалось 2263 науковців;

- “Стратегія кадрового розвитку “Інновація 2020” (Innovation 2020)” – розраховано на середньострокову і довгострокову перспективу (2010-2020). Реалізацію стратегії покладено на АНК. Її метою є підготовка більше 3000 молодих талантів у сфері науки і технологій і більше 2000 лідерів інноваційних команд для промислового освоєння науково-технічних досягнень;

- “Проект 211” (211 Project) та “Проект 985” (985 Project) – проектами передбачалось входження провідних китайських університетів до світового top-100 до початку XXI сторіччя. Для пріоритетного фінансування спочатку було відібрано 9 вузів, до яких у подальшому щорічно додавались нові. Сьогодні цілий ряд елітних дослідницьких університетів КНР входять до top-100, тобто стають конкурентноздатними на світовому ринку освітніх та дослідницьких послуг.

На рівні функціонування ІАП до найбільш поширених практик управління персоналом у сфері досліджень та розробок (R&D) віднесено: створення крос-функціональних проектних груп, систематичне проведення тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації персоналу, обмін досвідом з іншими компаніями галузі, грошове заохочення участі співробітників у R&D [21]. Специфічні особливості країни у сфері реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП полягають у наступному:

- форма власності найбільш крупних компаній – державна – вступає у протиріччя з економічними реформами, які стимулюють ІАП недержавного сектору до розвитку людського капіталу [19];

- до складнощів процесу запровадження глобальних стандартів управління людськими ресурсами віднесено традиційну систему цінностей та складну систему неформальних зв’язків “гуанчі” (guanxi), яка базується на безперечному визнанні авторитету керівництва, схильності до покори, яка заважає ініціювати зміни, нібито “підривати” стабільність в ситуації нерівних, ієрархічних відносин [22];

- незважаючи на високий рівень заробітної плати, громадяни Китаю відторгають пропозиції працювати у закордонних компаніях, пояснюючи це несприйняттям високої інтенсивності праці, жорсткої бюрократичної субординації, строгої дисципліни та відсутності вільного графіка [6];

- прийнятними для країни є гібридні форми комбінування локальних особливостей менеджменту з західними або східно азієвськими практиками [44]. При цьому державні компанії суттєво поступаються приватним, адже останні мають можливість створення власних корпоративних університетів (*Lenovo University of Lenovo Group*);

- ступень інтегрування різних підходів до управління людськими ресурсами визначається

організаційними особливостями та обраною стратегією забезпечення конкурентних переваг [19];

– недовершеність програм реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП полягає у тому, що основний акцент у процесі їхньої реалізації припадає на формування технічних, а не навичок управління [17];

– нові програми підготовки персоналу на спільних підприємствах спрямовано на досягнення трьох головних цілей: а) усунення недоліків та оновлення технічних знань і навичок; б) розвиток здатності персоналу до адаптації; в) зміцнення лояльності співпрацівників [46]. Поглиблене навчання персоналу спільних з іноземцями підприємств переслідує досягнення наступних цілей: розвиток адміністративних компетенцій працівників; підвищення продуктивності праці; розширення спектру навичок працівників; розвиток готовності персоналу до технічних інновацій; адаптивність до зміни виробничих процесів; підвищення морального духу працівників [42];

– кластерний аналіз практик навчання та розвитку персоналу ІАП Китаю дозволив розділити їх на 4 групи: “інноватори” з найбільш високими показниками інноваційної активності та помірними витратами на навчання та розвиток персоналу, “лідери навчання” з більш низькими показниками інноваційної активності та високими показниками навчання і розвитку персоналу, “відстаючі” з низькими показниками навчання, розвитку персоналу та інноваційної активності, “зірки” з максимальними показниками навчання персоналу без даних про роботу у командах [13].

Окремі національні аспекти реалізації стратегічних імперативів управління факторами формування чинників першого порядку конкурентоспроможності персоналу працівників ІАП детально відображено у публікаціях науковців Бразилії [15; 40], Норвегії [23], Фінляндії [38], Ірану [39; 41], постсоціалістичних країн Європи [16].

Більш складною частиною процесу реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу є максимізація факторів другого порядку нарощування особистого конкурентоспроможного інноваційний потенціал працівника, яка відбувається у рамках функціонування ІАП як відкритої соціоцентричної мережі продукування нових знань засобами розвитку соціального капіталу [5].

Приймаючи точку зору, що у випадку приналежності до формування товариського інклюзивного соціального капіталу (ТІСК), ІАП може одночасно розглядатись у якості спеціалізованої на швидкому та ефективному створенні/передаванні знань соціоцентричної соціальної мережі, зобразимо на рисунку участь структурального, когнітивного та реляційного вимірів ТІСК як засобу комбінування, заміни, формування нового інтелектуального капіталу такого підприємства [37].

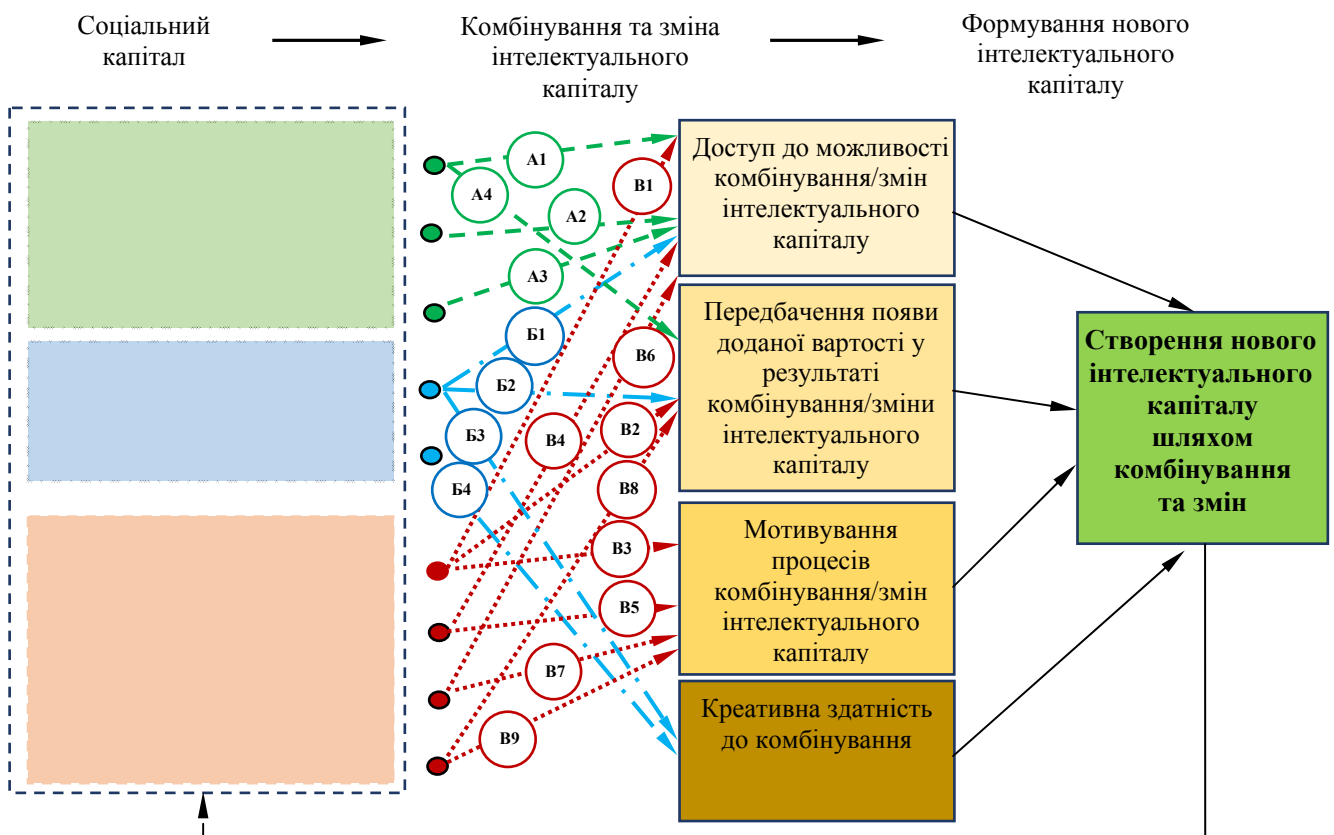


Рис. Участь ТІСК у формуванні інтелектуального капіталу ІАП

Абсолютно очевидно, що інноваційний потенціал працівників ІАП у складі інтелектуальної готовності до інноваційної діяльності (стан освіти та самоосвіти; рівень професійних знань, навичок та вмінь; рівень

загального інтелекту), мотиваційних (само мотивація; готовність до подолання перепон, стрес стійкість; готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень та їхній результат) та комунікативних (робота з інформацією та обмін знаннями; формування бази знань організації; здатність залучити людей до групової діяльності) якостей працівника, інноваційної активності (володіння інформацією про галузеві науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, участь у них; генерування нових ідей; пошук та практична реалізація ідеї) та особистісних якостей новатора (ставлення до змін; готовність сприймати та використовувати нові можливості; ініціативність; гнучкість мислення) може бути безпосередньо зведено до соціального капіталу як міжособистісного ресурсу. Про це ж свідчать численні незалежні дослідження іноземних науковців [29-32].

Висновки. Підхід до розуміння сутності управління інтелектуальним потенціалом працівників у якості головного виробничого ресурсу і, одночасно, прямого джерела добробуту його носіїв, є підставою для формування стратегічних імперативів менеджменту персоналом ІАП як соціоцентричних екосистем формування доданої вартості в умовах мережевої економіки знань. З врахуванням тієї обставини, що реалізація такого підходу має яскраве національне забарвлення, детально аналізується досвід Південної Кореї та КНР як країн, що входять до переліку найбільших світових експортерів наукомісткої продукції та провідних центрів запровадження економіки знань постіндустріального типу.

В Південній Кореї, яка проводить політику економічної лібералізації, управління інтелектуальними ресурсами ІАП включено до системи загальнонаціональних заходів щодо досягнення балансу між соціальною безпекою, зростанням доходів і економічним зростанням через запровадження інновацій. Серед основних векторів економічної політики держави на останній напрям покладається завдання створення нових драйверів для прискорення росту національної економіки.

Стратегічні імперативи управління інтелектуальними ресурсами персоналу ІАП Китаю реалізується в рамках функціонування підсистеми “Освіта” національної інноваційної екосистеми і використовуються у якості інструменту управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку усієї країни. Поряд з цим сегментом, окремими підсистемами національної інноваційної екосистеми виступають інші стейкхолдери інноваційного процесу – “Органи влади та управління”, “Наука”, “Високотехнологічний бізнес”, “Малий та середній інноваційний бізнес”, “Інноваційна інфраструктура”.

Окремі національні аспекти реалізації стратегічних імперативів управління факторами формування чинників конкурентоспроможності персоналу працівників ІАП активно досліджуються науковцями Бразилії, Норвегії, Фінляндії, Ірану, постсоціалістичних країн Європи.

Найбільш складною частиною процесу реалізації стратегічних імперативів управління інтелектуальними ресурсами персоналу є максимізація факторів нарощування особистого конкурентоспроможного інноваційного потенціалу працівника, яка відбувається у рамках функціонування ІАП як відкритої соціоцентричної мережі продукування нових знань засобами розвитку товариського інклюзивного соціального капіталу. Структуральний, когнітивний та реляційний виміри соціального капіталу цього типу розглядаються у якості засобу комбінування, заміни, формування нового інтелектуального капіталу ІАП.

Література.

1. Гасенко Е.В. Формирование инновационного потенциала как фактора повышения конкурентоспособности работников наукоемкого предприятия: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05. Томск, 2013. 26 с.
2. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 9. С. 221-226.
3. Ільченко І.Ю. Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> (дата звернення 15.11.2019).
4. Малаховський Ю.В., Кансо А., Хайдура Х. Теорія та практика формування соціального капіталу науково-освітнього кластеру регіональної інноваційної екосистеми на базі технічного університету. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1 (34). С. 269-280.
5. Малаховський Ю.В., Кансо Алі Ахмед. Теоретичні основи формування соціального капіталу національної економіки. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 жовт. 2019 р. Запоріжжя: Націон. університет “Запорізька політехніка”, ФОП Мокшанов В.В. С. 179-182.
6. Нырова Н.Н. Подводные камни управления персоналом в Китае. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2009. № 4. С. 62-67.
7. Семенова А.В. Теоретичні і методичні засади застосування парадигмального моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.04 Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2009. 42 с.
8. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. К.: Знання, 2007. 670 с.
9. Цветков А.Н. Управленческие императивы как движущая сила развития современного менеджмента. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ. Спец. вип.: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. 2012. Ч. 1. С. 386-397.
10. Шкода Т.Н. Парадигма стратегічного управління людським капіталом підприємства: категорійний апарат. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 167-173.
11. Aaker D.A. *Spanning Silos: The New CMO Imperative*. Harvard Business School Press, 2008. 204 p.

12. Bailey M.N., Zitzewitz E., Bosworth B., Westphal L.E. Extending the East Asian Miracle: Microeconomic Evidence from Korea. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*. 1998, Vol. 29 (1998 Micr.). P. 249-321.
13. Bartlett K.R., Lawler J.J., Bae J., Chen S., Wan D. Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia. *Human Resource Development Quarterly*. 2002. Vol. 13. No 4. P. 383-405.
14. Belgard W., Steven R. Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision. 1st edition. Amacom, 2004. 256 p.
15. Bosch A., Vonortas N. Smart Specialization as a Tool to Foster Innovation in Emerging Economies: Lessons from Brazil. *Foresight and STI Governance*. 2019, vol. 13, no 1, pp. 32-47.
16. Chepurenko A. Entrepreneurship Ecosystems in Post- Socialist Economies. *Foresight and STI Governance*. 2019, vol. 13, no 4, pp. 6-8.
17. Child J., David K.T. China's transition and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*. 2001, Vol. 32. No 1. P. 5-21.
18. Decker C. Modern Economic Regulation: An Introduction to Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2015, 490 p.
19. Ding D., Fields D., Akhtar S. An empirical study of human resource management policies and practices in foreign-invested enterprises in China: The case of Shenzhen Special Economic Zone. *International Journal of Human Resource Management*. 1997, Vol. 8. No 5. P. 595-613.
20. Ding D.Z., Akhtar S. The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*. 2001, Vol. 12. No 6. P. 946-964.
21. Eriksson T., Qin Z., Wang W. Firm-level Innovation Activity, Employee Turnover and HRM Practices – Evidence from Chinese Firms. *Economics Working Papers 2014-09*. Aarhus: Aarhus University, 2014. URL: http://econ.au.dk/fileadmin/site_files/filer_oekonomi/Working_Papers/Economics/2014/wp14_09.pdf (дата звернення 01.11.2019).
22. Hofstede G. Cultures and organizations, Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw-Hill, 1991, 561 p.
23. Ivanova I., Strand Ø., Leydesdorff L. The Synergy and Cycle Values in Regional Innovation Systems: The Case of Norway. *Foresight and STI Governance*. 2019. vol. 13, no 1, pp. 48-61.
24. Kim G.H. The Nature and Limits of Income-led Growth Theory. *Labour Society*. 2017. Vol. 197. P. 27-31.
25. Kim S.S., Choi Y.S. The Innovative Platform Programme in South Korea: Economic Policies in Innovation-Driven Growth. *Foresight and STI Governance*. 2019. Vol. 13, no 3, pp. 13-22.
26. Kim T.I. Assessments of the Income-led Growth and Future Policy Direction. *Proceedings of the Autumn Conference of 2018 of the Korean Association for Policy Studies*. 2018. P. 257-286.
27. Korean Government Innovative Platform. *The Policy Direction of Strategic Investment for Innovation-Driven Growth*: веб-сайт. URL: http://www.moef.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchBbsId1=&searchNttId1=MOSF_000000000018581&menuNo=4010100 (дата звернення 18.11.2019).
28. Korean Government. The Governmental Policy on the Eight Leading Industries: веб-сайт. URL: http://www.moef.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchBbsId1=&searchNttId1=MOSF_000000000026977&menuNo=4010100 (дата звернення 19.11.2019).
29. Krause I. Coworking Space: A Window to the Future of Work? *Foresight and STI Governance*. 2019, vol. 13, no 2, pp. 52-60.
30. Kuzminov Ya., Sorokin P., Froumin I. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*. 2019, vol. 13, no 2, pp. 19-41.
31. Linton J. Quiet Contributors: The Role of the Arts, Humanities and Social Sciences in Innovation. *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 3, pp. 6-12.
32. Milovidov V. Hearing the Sound of the Wave: What Impedes One's Ability to Foresee Innovations? *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 1, pp. 88-97.
33. Ministry of Economy & Finance. *1st Ministerial Meeting to Promote Innovation in Industries*: веб-сайт. URL: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4615&boardCdKey=N> (дата звернення 23.11.2019).
34. Ministry of Economy & Finance. *Measures to Boost Ventures*: веб-сайт. URL: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4640&boardCdKey=N> (дата звернення 18.11.2019).
35. Ministry of Economy & Finance. *13th Ministerial Meeting on Boosting the Economy*: веб-сайт. URL: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4662&boardCdKey=N> (дата звернення 19.11.2019).
36. MSITC. *The Innovation Growth Engine. Leading Preparations for the Fourth Industrial Revolution, Seoul: Ministry of Science and ICT*: веб-сайт. URL: https://iac.nia.or.kr/board_files/96/download (дата звернення 21.11.2019).

37. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 2. P. 242-266.
38. Raunio M., Nordling N., Kautonen M., Räsänen P. Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool – Evidence from Finland. *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 2, pp. 62-76.
39. Rezaeian A., Bagheri R. Modeling the Factors that Affect the Implementation of Knowledge Networks. *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 1, pp. 56-67.
40. Seidl da Fonseca R., Pinheiro-Veloso A. The Practice and Future of Financing Science, Technology, and Innovation. *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 2, pp. 6-22.
41. Shamsi A. The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking. *Foresight and STI Governance*. 2017, vol. 11, no 4, pp. 44-51.
42. Tang S.F.Y., Lai E.W.K., Cheng L.Z., Zhang S.Q. Human Resource Management Strategies and Practices in Foreign Invested Enterprises in the PRC. Hong Kong: Hong Kong Institute of HRM, 1996, 152 p.
43. Ungson C.R., Steers R.M., Park S.-H. Korean Enterprise: The Quest for Globalization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997, 408 p.
44. Warner M. Human Resources in the People's Republic of China: The "Three Systems" Reforms. *Human Resource Management Journal*. 1996. Vol. 6. No 2. P. 32-43.
45. Zavyalova E., Alsufyev A., Krakovetskaya I., Lijun W., Li J. Personnel Development in Chinese Innovation-Active Companies. *Foresight and STI Governance*. 2018, vol. 12, no 3, pp. 43-52.
46. Zhu C.J. Human Resource Development in China During the Transition to a New Economic System. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 1998. Vol. 35. No 3. P. 19-44.

References.

1. Gasenko E.V. (2013), "Formation of innovative potential as a factor in increasing the competitiveness of employees of a high-tech enterprise", Ph.D. Thesis, Economics and Management of the National Economy: Labor Economics (Economic Sciences), Siberian State Aerospace University named after academician M.F. Reshetneva, Tomsk, Russia.
2. Iliina, M.V., and Shpilova, Yu.B. (2017), "Theoretical basis for the formation of economic development of society", *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, No. 9, pp. 221-226.
3. Ilchenko I.Yu. (2010), "Substantiation of strategic imperatives of enterprises", *Effective Economics*, [Online], Vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> (Accessed 15 Nov. 2019).
4. Malakhovsky, Y.V, Kanso, A., and Haidura, H. (2018), "Theory and practice of social capital formation in the scientific-educational cluster of the regional innovation ecosystem on the basis of a technical university". *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences*, Vol. 1 (34), pp. 269-280.
5. Malakhovsky, Y.V, and Kanso, Ali Ahmed. (2019), "Theoretical bases of formation of social capital of national economy", *Stratehichni priorytety transformatsiyi ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsiyi* [Strategic priorities for the transformation of the economy in the context of digitalization], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference], National University "Zaporiz'ka politekhnika", Zaporizhzhya, Ukraine, 29-30 Oct. 2019, pp. 37-51.
6. Nyrova N.N. (2009), "Pitfalls of personnel management in China", *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik*, Vol. 4, pp. 62-67.
7. Semenova A.V. (2009), "Theoretical and methodological foundations of the application of paradigm modelling in the training of future teachers": Dr. of Pedag. Sciences Thesis, Ternopil National Pedagogical University after V. Hnatyuk, Ternopil, Ukraine.
8. Filipenko, A.S. (2007), "*Global Forms of Economic Development: History and Modernity*", Znannya, Kyiv, Ukraine.
9. Tsvetkov, A.N. (2012), "Management imperatives as a driving force for the development of modern management". *Forming a market economy: Coll. of sciences. KNEU. Spec. Issue: Strategic imperatives of modern management*, Part 1, pp. 386-397.
10. Shkoda, T.N. (2014), "The paradigm of strategic human capital management of the enterprise: a categorical apparatus". *Social-labor relations: theory and practice*, Vol. 2, pp. 167-173.
11. Aaker, D.A. (2008). "*Spanning Silos: The New CMO Imperative*". Harvard Business School Press, USA.
12. Bailey, M.N., Zitzewitz, E., Bosworth, B., and Westphal, L.E. (1998), "Extending the East Asian Miracle: Microeconomic Evidence from Korea". *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, Vol. 29 (1998 Micr.), pp. 249-321.
13. Bartlett, K.R., Lawler, J.J., Bae, J., Chen, S., and Wan, D. (2002), "Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No 4, pp. 383-405.
14. Belgard, W., and Steven, R. (2004). "*Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision*", Amacom, USA.
15. Bosch, A., and Vonortas, N. (2019), "Smart Specialization as a Tool to Foster Innovation in Emerging Economies: Lessons from Brazil". *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, No 1, pp. 32-47.
16. Chepurenko A. (2019), "Entrepreneurship Ecosystems in Post- Socialist Economies". *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, No 4 pp. 6-8.

17. Child, J., and David, K.T. (2001), "China's transition and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No 1, pp. 5-21.
18. Decker, C. (2015), "*Modern Economic Regulation: An Introduction to Theory and Practice*". Cambridge: Cambridge University Press, UK.
19. Ding, D., Fields, D., and Akhtar, S. (1997), "An empirical study of human resource management policies and practices in foreign-invested enterprises in China: The case of Shenzhen Special Economic Zone". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No 5, pp. 595-613.
20. Ding, D.Z., and Akhtar, S. (2001), "The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 6, pp. 946-964.
21. Eriksson, T., Qin, Z., and Wang, W. (2014), "Firm-level Innovation Activity, Employee Turnover and HRM Practices – Evidence from Chinese Firms". *Economics Working Papers 2014-09*. Aarhus: Aarhus University, available at: http://econ.au.dk/fileadmin/site_files/filer_oekonomi/Working_Papers/Economics/2014/wp14_09.pdf (Accessed 11 Nov. 2019).
22. Hofstede, G. (1991), "*Cultures and organizations, Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*". London: McGraw-Hill, UK.
23. Ivanova, I., Strand, Ø., and Leydesdorff, L. (2019), "The Synergy and Cycle Values in Regional Innovation Systems: The Case of Norway". *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, No 1, pp. 48-61.
24. Kim, G.H. (2017), "The Nature and Limits of Income-led Growth Theory". *Labour Society*, Vol. 197, pp. 27-31.
25. Kim, S.S., and Choi Y.S. (2019), "The Innovative Platform Programme in South Korea: Economic Policies in Innovation-Driven Growth". *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, No 3, pp. 13-22.
26. Kim, T.I. (2018), "Assessments of the Income-led Growth and Future Policy Direction". *Proceedings of the Autumn Conference of 2018 of the Korean Association for Policy Studies*, pp. 257-286.
27. Korean Government Innovative Platform. (2018), "*The Policy Direction of Strategic Investment for Innovation-Driven Growth*", [Online], available at: http://www.moef.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchBbsId1=&searchNttId1=MOSF_00000000018581&menuNo=4010100 (Accessed 18 Nov. 2019).
28. Korean Government. (2018), "*The Governmental Policy on the Eight Leading Industries*", [Online], available at: http://www.moef.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchBbsId1=&searchNttId1=MOSF_00000000026977&menuNo=4010100 (Accessed 19 Nov. 2019).
29. Krause, I. (2019), "Coworking Space: A Window to the Future of Work?" *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, pp. 52-60.
30. Kuzminov, Ya., Sorokin, P., and Froumin, I. (2019), "Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice". *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, No 2 pp. 19-41.
31. Linton, J. (2018), "Quiet Contributors: The Role of the Arts, Humanities and Social Sciences in Innovation". *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, No 3 pp. 6-12.
32. Milovidov V. (2018), "Hearing the Sound of the Wave: What Impedes One's Ability to Foresee Innovations?" *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, No 1 pp. 88-97.
33. Ministry of Economy & Finance. (2017), "*1st Ministerial Meeting to Promote Innovation in Industries*", [Online], available at: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4615&boardCdKey=N> (Accessed 23 Nov. 2019).
34. Ministry of Economy & Finance. (2018), "*Measures to Boost Ventures*", [Online], available at: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4640&boardCdKey=N> (Accessed 18 Nov. 2019).
35. Ministry of Economy & Finance. (2018), "*13th Ministerial Meeting on Boosting the Economy*", [Online], available at: <http://english.moef.go.kr/ec/selectTbEconomicDtl.do?boardCd=E0001&seq=4662&boardCdKey=N> (Accessed 19 Nov. 2019).
36. MSITC. (2019), "*The Innovation Growth Engine. Leading Preparations for the Fourth Industrial Revolution, Seoul: Ministry of Science and ICT*", [Online], available at: https://iac.nia.or.kr/board_files/96/download (Accessed 21 Nov. 2019).
37. Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management. Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
38. Raunio, M., Nordling, N., Kautonen, M., and Räsänen, P. (2018), "Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool – Evidence from Finland". *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, no 2 pp. 62-76.
39. Rezaeian, A., and Bagheri, R. (2018), "Modeling the Factors that Affect the Implementation of Knowledge Networks". *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, No 1, pp. 56-67.
40. Seidl da Fonseca, R., and Pinheiro-Veloso, A. (2018), "The Practice and Future of Financing Science, Technology, and Innovation". *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, No 2, available at: DOI: 10.17323/2500-2597.2018.2.6.22 (Accessed 19 Nov. 2019).
41. Shamsi, A. (2017), "The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking". *Foresight and STI Governance*, Vol. 11, No 4, pp. 44-51.

42. Tang, S.F.Y., Lai, E.W.K., Cheng, L.Z., and Zhang S.Q. (1996), “*Human Resource Management Strategies and Practices in Foreign Invested Enterprises in the PRC*”. Hong Kong: Hong Kong Institute of HRM, Hong Kong.
43. Ungson, C.R., Steers, R.M., and Park, S.-H. (1997), “*Korean Enterprise: The Quest for Globalization*”. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, UK.
44. Warner M. (1996), “Human Resources in the People’s Republic of China: The “Three Systems” Reforms”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6. No 2, pp. 32-43.
45. Zavyalova, E., Alsufyev, A., Krakovetskaya, I., Lijun, W., and Li, J. (2018), “Personnel Development in Chinese Innovation-Active Companies”. *Foresight and STI Governance*, Vol. 12, no 3, pp. 43-52.
46. Zhu, C.J. (1998), “Human Resource Development in China During the Transition to a New Economic System”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 35, No 3, pp. 19-44.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2019 р.