

УДК 338.49(045)

ПАНЧЕНКО Е.О.,

аспірантка

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В статті досліджуються сучасні тенденції формування та реалізації інтелектуального капіталу в корпоративному секторі економіки України. Розкрито динаміку та особливості процесу підготовки людського капіталу в українських корпоративних університетах; проаналізовано динаміку витрат бізнесу на наукові дослідження та розробки. Доведено значний потенціал української економіки в розвитку ІТ-сектору, накопичення висококваліфікованого людського капіталу, поширенні аутсорсингової діяльності.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, інтелектуальний капітал, людський капітал, корпоративний університет, аутсорсинг, злиття та поглинання.

Панченко Э.А., аспирантка Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА УКРАИНСКОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье исследуются современные тенденции формирования и реализации интеллектуального капитала в корпоративном сектора экономики Украины. Раскрыто динамику и особенности процесса подготовки человеческого капитала в украинских корпоративных университетах; проанализирована динамика расходов бизнеса на научные исследования и разработки. Доказано значительный потенциал украинской экономики в развитии ИТ-сектора, накопления высококвалифицированного человеческого капитала, распространении аутсорсинговой деятельности.

Ключевые слова: транснациональные корпорации, интеллектуальный капитал, человеческий капитал, корпоративный университет, аутсорсинг, слияния и поглощения.

Panchenko E.O., graduate student Kyiv National Economic University the name of Vadim Getman

PROBLEMS AND PECULIARITIES OF THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF UKRAINIAN BUSINESS

Abstract. The article investigates the current trends in the formation and implementation of intellectual capital in the corporate sector of the Ukrainian economy. The dynamics and peculiarities of the human capital preparation process in Ukrainian corporate universities are revealed; the dynamics of business expenses for research and development are analyzed. The significant potential of the Ukrainian economy in the development of the IT sector, the accumulation of highly skilled human capital, and the expansion of outsourcing activities have been demonstrated.

Key words: transnational corporations, intellectual capital, human capital, corporate university, outsourcing, mergers and acquisitions.

Актуальність дослідження. Формування та реалізація інтелектуального капіталу набуває особливо важливого значення в умовах формування економіки знань та зміни технологічного укладу, цифровізації та поширення штучного інтелекту (інтелектуальних роботів). На думку директора Dow Chemical Company «наш час можна прирівняти до 1918 року – часів індустріалізації, і зараз ми переживаємо переломний момент, коли переосмислюється поняття «робота» і те, якою буде робота у майбутньому»[5]. Для української економіки актуальність проблематики накопичення інтелектуального капіталу зумовлено кількома різнонаправленими тенденціями. По-перше це низька участь високотехнологічних секторів економіки у формуванні ВВП України. По-друге, це високий рівень інтелектуального потенціалу української економіки, що не перетворюється у капітал. Таким чином, потребують дослідження ключові тенденції розвитку інтелектуального капіталу українського бізнесу та визначення його базових проблем, що перешкоджають його реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку та формування інтелектуального капіталу є ключовими у науковому пошуці значної кількості науковців. Так, теоретичні та практичні аспекти дослідження людського капіталу як джерела інтелектуального визначаються та його ролі у розвитку суспільства в роботах Грішнєвої О.А., Лібанової Е.М., загальні питання означення інтелектуального капіталу знаходимо в дослідженнях Канигіна М.Ю. та Малицького Б.А., методи оцінки інтелектуального капіталу різних суб'єктів економічної діяльності знаходимо в роботах Чемберліна Е., Хадсона Л, Уорда А., Маркова Н., Ескіндарова Т., Брукінга А. та ін.

Проте динамізм функціонування економіки призводять до необхідності постійного удосконалення механізмів та форм накопичення інтелектуального капіталу бізнесу та підвищення ефективності його реалізації.

Метою статті є виявлення та аналіз ключових механізмів формування інтелектуального капіталу українських компаній.

Виклад основного матеріалу. Таланти та особистість в сучасних умовах стають основою вартості компанії, найважливішим її активом, що складає не менше 50% її фінансової вартості. Саме ці фактори актуалізують увагу до інтелектуального капіталу компанії в умовах формування індустрії 4.0, адже лише вони можуть призвести до експоненціального зростання компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Ці процеси проявляються у двох основних площинах: по-перше це формування та нарощення власного інтелектуального капіталу компанії, а по-друге це формування цілком нового ринку інтелектуального капіталу, що функціонує на засадах аутсорсингу, лізингу чи консалтингу.

Нестача людського та інтелектуального потенціалу оцінюється як один з найбільших викликів для розвитку компанії [5]. Існує думка, що розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) дозволить створити більше робочих місць, ніж буде ліквідовано. В світлі цих тенденцій Україна може знайти своє місце, враховуючи наявний інтелектуальний потенціал. Активізація цих процесів та їх поширення набули свого прояву через формування Індексу інтелектуального капіталу компаній, а нарощення уваги до інтелектуального капіталу компаній прослідковується в першу чергу через фінансові показники діяльності компаній. Загалом компанії, що займають найвищі місця в рейтингу за Індексом інтелектуального капіталу збільшили витрати на НДДКР у 2016 році на 9% порівняно з 2015 роком [4].

Український ринок не характеризується високими показниками динамізму розвитку чи загалом значними об'ємами, окрім того на ринку України спостерігаємо значне превалювання крупного бізнесу, який, проте, не набуває форми транснаціональних корпорацій, адже за міжнародними класифікаціями українські компанії можуть претендувати лише на компанії з ознаками ТНК. Так, сукупний дохід двохсот найбільших компаній України становить 2,3 трлн.грн. у 2016 році, що загалом практично дорівнює ВВП України, проте навіть така значна цифра у порівнянні зі світовими гігантами є досить незначною. Так, у доларовому еквіваленті станом на 2016 рік ця сума становить 85 млрд.дол., що є менше ніж дохід холдингу Alphabet (управляє Google), що становив \$90,3 млрд, а виручка всесвітньо відомого виробника гаджетів (компанії Apple) – \$215 млрд.[2].

При цьому лідируючі місця в українському рейтингу посідають держані компанії, зокрема НАК «Нафтогаз України» (161 млрд.грн.) та ДП «Енергоринок» (131 млрд.грн.). Проте третє місце займає гірничо-металургійний комбінат «Арселор Міттал Кривий Ріг» (53 млрд.грн.), що є в структурі міжнародної корпорації ArcelorMittal, крім якої до лідерів українського виробництва з іноземним капіталом входить лише БНК (Білорусь).

В 2017 році ситуація не надто змінилась і 200 найбільших компаній України разом отримали 2,8 трлн.грн. доходу, що на 200 млрд. менше від номінального валового доходу країни, проте відносно 2016 року цей показник виріс на 22%. За курсом Національного Банку України ця сума становить 98 млрд.дол., при цьому дохід корпорації Samsung за 2017 рік становить 225,2 млрд.дол, а концерну Daimler AG, якому належить марка Mercedes-Benz 174,3 млрд.євро [3].

Загалом, аналізуючи діяльність найбільших компаній України, варто відмітити, що найкрупніший бізнес сконцентрований у низько технологічних секторах економіки, а іноземні інвестори концентрують свою діяльність в секторі агропромислового комплексу (переважно експорт зернових та імпорт тютюнових виробів та напоїв) та активізуються в ритейлі та дистрибуції. Загалом, серед найбільших компаній України більшість функціонує в низькотехнологічних секторах, що не потребують високого рівня підготовки значної кількості працівників. Фактично Україна експортує дешеву сировину, надаючи іншим країнам можливість виробляти продукцію з вищим рівнем доданої вартості. В секторах з високим рівнем доданої вартості (машинобудування, хімічна промисловість, ІТ-сектор) рівень доходу надзвичайно малий.

Серед 200 компаній найбільша кількість компаній сконцентрована у АПК (23 компанії, причому більшість з них займаються експортом зернових та продажем тютюну та тютюнових виробів), 5 компаній працюють в ритейлі, 4 компанії працюють в енергетичному секторі, 4 в дистрибуції (3 спеціалізуються на продажі автомобілів та 1 на продажі побутової хімії), 2 компанії працюють в ІТ-секторі, 1 в гірничо-металургійному та 1 в хімічному [3]. Проте, компанія, що працює в гірничо-металургійному комплексі входить до ТОП-10 найбільших компаній України. Загалом іноземні компанії сконцентровано в секторах з низьким рівнем доданої вартості, що дозволяє їм залучати ресурси інших країн, з іншого – економити на транзакціях. Враховуючи загальносвітові технології технологізації низько технологічних секторів економіки в Україні можемо відмітити слабкі прояви цих процесів, оскільки більшість компаній намагаються продавати в Україні власний продукт, дослідження ж проводяться переважно в європейських компаніях.

Враховуючи означені ключові тенденції розвитку ринку України варто проаналізувати основні механізми формування інтелектуального капіталу компаній України. Виокремлюється кілька механізмів, в двох ключових напрямках: формування власного капіталу та залучення із зовнішніх джерел. Формування власного капіталу відбувається в системі корпоративних університетів та через власну наукову та дослідну активність, залучення ж через систему аутсорсингу, лізингу персоналу чи через злиття та поглинання.

Формування власного капіталу відбувається в системі корпоративної підготовки фахівців та підвищення кваліфікації вже існуючого персоналу. В основному це набуває форми або корпоративного університету або ж структури наближеного типу. Корпоративні університети України не набули поширення як заклади такого плану за кордоном. Перший корпоративний університет було відкрито лише на початку 2000-х і заснований в колаборації між ПриватБанком та Києво-Могилянською Бізнес Школою. Окрім зазначеного університету функціонує «Академія ДТЕК», Українська аграрна школа, університет EPAM Systems, академія бізнесу Ernst&Young, Академія Deloitte, Метінвест та ін. [9] Так, наприклад, Метінвест пропонує три програми підготовки: «Кадровий резерв», «ДНК менеджменту Метінвесту» та «Академія лідерства», які в переважній

більшості мають класичний характер підготовки [12]. Українська Академія Deloitte функціонує в рамках Університетського центру лідерства, що в свою чергу має глобальний характер. Цей центр був створений для розуміння «робочого місця 21-го століття» [13] і в Україні проявляється через організацію навчальних програм із фундаментальних бізнес-дисциплін, проведення освітніх семінарів, організацію сертифікаційних програм (з можливістю отримання міжнародних сертифікатів у різних галузях) [11]. Академія ДТЕК теж пропонує більш класичні форми навчання, серед них довгострокові програми (орієнтовані на керівників та з тривалістю до 1 року), тренінги (командні та індивідуального розвитку) та тимбілдинг (мотиваційні ігри, спрямовані на підвищення командної взаємодії та ефективності) [7]. Проте ДТЕК активно запроваджують короткі е-курси, спрямовані на ознайомлення з окремими видами діяльності, наприклад «Бережливе виробництво» [8]. На базі ДТЕК за рік навчається більше 92 тис. співробітників на більш ніж 1000 програмах. Окрім лідерських програм ведеться підготовка по 128 робітничим професіям у 13 філіях Академії. Паралельно з чистими корпоративними університетами в Україні запроваджуються також і інноваційні форми підготовки та перепідготовки, наприклад, UNIT Factory, яка пропонує повністю гейміфіковане навчання [6].

Окрім корпоративних університетів формування інтелектуального капіталу компаній та його реалізація відбувається через наукову активність. Варто відмітити, що науково-дослідна активність українських підприємств поступово знижується [10]. Кількість установ, що займаються науковими розробками та дослідження поступово скорочується, зокрема з 2010 року вона скоротилася на 25%, наукова ж активність підприємницького сектору скоротилася на 40%, що вказує на негативні тенденції щодо інноваційної активності підприємств (див. рис.1)

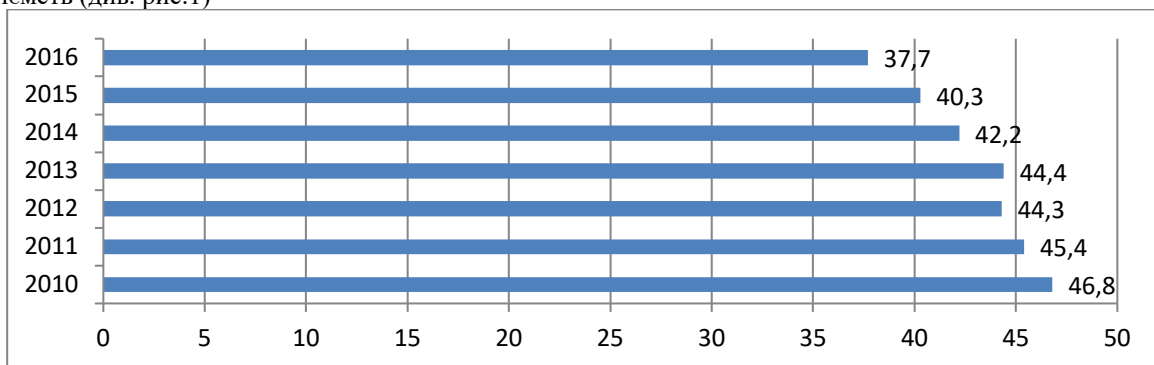


Рис.1. Динаміка кількості підприємств підприємницького сектору, що здійснювали наукові дослідження, % від загальної кількості наукових установ, [10]

Кількість наукових установ підприємницького сектору поступово знижується в абсолютних та відносних показниках, за останні 6 років його частка зменшилася майже на 10%. При цьому відбувається і скорочення чисельності наукових працівників у підприємницькому секторі за означений період майже вдвічі і найбільше скорочення відбулося саме серед дослідників (49%), кількість техніків скоротилася на 48%, а допоміжного персоналу майже на 15% [10].

Аналізуючи структуру зайнятих у наукових дослідженнях працівників підприємницького сектору можна відмітити, що вона відповідає загалом структурі економіки і свідчить про низьку увагу українського бізнесу до високотехнологічних секторів економічної діяльності. Загалом, інноваційна діяльність промислового сектору України сконцентрована на внутрішніх науково-дослідних роботах (див. табл.1)

Таблиця 1

Інноваційна діяльність промислових підприємств за напрямками проведених інновацій [10]

	2015		2016	
	Усього, шт	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств, %	Усього, шт	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств, %
Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю	824	17,3	834	18,9
у тому числі витрачали кошти на				
внутрішні НДР	151	3,2	232	5,2
зовнішні НДР	70	1,5	103	2,3
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	467	9,8	590	13,3
придбання інших зовнішніх знань	32	0,7	74	1,7
Інші	210	4,4	368	8,3

Як бачимо, максимальна кількість уваги зосереджена на придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення. При цьому більше підприємств реалізують свої власні науково-дослідні роботи, залучаючи зовнішні джерела як мінімум вдвічі менше.

Лідерами серед компаній, що не лише докладають значних зусиль до власних науково-дослідних робіт, а і їх залучення із зовнішніх джерел є підприємства, що займаються виробництвом машин та устаткування, фармацевтичними дослідження та працюють в харчових технологіях (див. табл.2)

Таблиця 2

Галузі-лідери України, щодо залучення власних НДР та НДР із зовнішніх джерел, чисельність компаній, 2015-2016, [10]

Сфера діяльності	Внутрішні НДР		Зовнішні НДР		Інші зовнішні знання	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Харчова промисловість, виробництво напоїв та тютюну	13	19	7	11	6	14
Фармацевтична промисловість	13	16	9	13	2	2
Металургія	13	21	11	18	1	10
Виробництво машин та устаткування	25	21	10	18	3	10
Постачання електроенергії	3	11	4	4	4	6
Хімічна промисловість	9	17	4	8	2	8
Виробництво комп'ютерної та електронної техніки	1	28	2	3	-	2

Лідерами серед компаній є компанії низько та середньотехнологічного сектору. Проте, зростає і чисельність компаній, що працюють у лідируючих світових галузях за рівнем технологізації (фармацевтика, хімічна промисловість та ін.). При цьому кількість цих компаній досить незначна. Проте останніми роками зростає кількість компаній задіяних у високотехнологічних секторах (виробництво комп'ютерної та електронної техніки, кількість інноваційно активних компаній в цьому секторі зросла майже на 70%, проте переважно ці компанії зосереджені на власних наукових дослідженнях). Як показує аналіз, фінансування майже повністю відбувається за рахунок власних джерел компаній, менше 0,5% з них виконуються за рахунок інвестицій і лише 0,1 за рахунок інвестицій іноземних компаній.

При цьому найбільше фінансових ресурсів іноземних інвесторів зосереджено в хімічній промисловості, виробництві хімічних речовин та хімічної продукції, виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництві машин та устаткування, виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Тобто іноземні інвестори сконцентровані на високотехнологічних секторах.

Окрім механізмів формування інтелектуального капіталу власними зусиллями досить поширені механізми залучення інтелектуального капіталу із зовнішніх джерел. Однією із форм є залучення ліцензій та майнових прав інших компаній, що найчастіше відбувається у формі ліцензування (невиключних та виключних ліцензій, одиничних ліцензій, передача права та «відкриті ліцензії»).

Залучення інтелектуального потенціалу із зовнішніх джерел відбувається також через механізми злиттів та поглинань. Україна на ринку злиттів та поглинань розглядається в регіональній системі країн Центральної та Східної Європи, в цю групу включається і Росія як досить активний гравець на ринку цього регіону. Хоча в Україні практика злиттів та поглинань представлена досить широко, проте переважно на внутрішньому ринку та загалом демонструє поступове скорочення як кількості угод, так і їх вартості.

Варто відмітити, що найбільша угода в Україні за 2018 рік сталася в секторі виробництва слабоалкогольних напоїв, що не належить до високотехнологічної продукції. Загалом в Центральній та Східній Європі більшість угод сконцентровано в секторі телекомунікацій і в першому півріччі 2018 року в цьому секторі було сконцентровано угод на суму 25,173 млн.дол. Фінансовий сектор займає друге місце із сумою 7,668 млн.дол. В секторі оптової та роздрібною торгівлі зареєстровано угод на суму 5,458 млн.дол., 4,603 млн.дол. сконцентровано в секторі харчових продуктів, напоїв та тютюну, 4,466 млн.дол. в секторі газу, водопостачання та електроенергії. Варто відмітити, що високо та середньо технологічні галузі займають досить високі позиції в сфері злиттів та поглинань. А географічна структура компаній-покупців репрезентована в основному європейськими країнами (крім РФ, де значна кількість операцій є свого роду націоналізацією компаній). Таким чином європейські компанії залучають технології та виробництва країн Центральної та Східної Європи.

В контексті сучасних викликів однією з ключових переваг української економіки є наявність достатньої чисельності висококваліфікованого персоналу, а особливо молоді із вищою освітою (за даними Держкомстату лише 1,7% молоді у віці до 29 років не мають вищої освіти). Загалом витрати на освіту становлять 6,2% ВВП (2014-2016р.), що вище від середнього рівня по країнам ОЕСР (4,8%). Чисельність випускників в рік в Україні становить більше 400 тис. осіб, що разом із загальною чисельністю студентів виводять Україну на 4-те місце в Європі за кількістю випускників. При цьому в Україні 64 тис. іноземних студентів зі 148 країн. Окрім того, значна частина молоді добре володіє іноземними мовами.

На жаль, також однією з ключових переваг України на глобальному ринку є низький рівень заробітних плат (середньомісячна заробітна плата у 2016 році становила не набагато більше 200 дол. (ІТ-сектор вдвічі вище),

а мінімальна заробітна плата становить 125дол. США, при цьому внески соціального страхування не перевищують 22% (див. табл.3).

Таблиця 3

Витрати на заробітну плату в Україні (держкомстат)

	2014	2015	2016
Середньомісячна зарплата (USD)	250	190	220
Річні зміни зарплати у розрахунку на одиницю продукції (%)	-24	-24	+16
Витрати на заробітну плату за годину (USD)	1,56	1,18	1,38

Все це призвело до залучення в економіку України значної кількості інвесторів (ТНК), серед них Sumitomo Corporation, Bunge, Cargill, Electrolux, Leoni, Kromberg and Schubert, Bader, Pepsi-Cola і Coca-Cola. За даними державного комітету статистики прямі іноземні інвестиції в Україну оцінюються більше ніж у 37 млрд.дол.США на кінець 2016 року.

Досить вагомо Україна представлена на глобальному ринку аутсорсингової діяльності. Так, за даними експертів компанії А.Т. Kearney Україна піднялася на 17 позицій в рейтингу глобальної аутсорсингової привабливості, причинами цього стали як попередні фактори, так і знецінення валюти, що в свою чергу призвело до значної економії за рахунок вартості робочої сили та податкових (регуляторних виплат). В результаті ІТ-галузь України представлена більш ніж 500 аутсорсинговими компаніями і 100 глобальними центрами досліджень і розробок, в ній залучено більш ніж 50 тис.фахівців [14].

Український бізнес досить активно формує власні стратегії розвитку інтелектуального потенціалу, концентруючись як на його формуванні так і на залученні із зовнішніх джерел. Особливо активний в цьому виді діяльності ІТ-сектор, в якому активно створюються центри наукових досліджень. Наступні сім компаній концентруються на наукових дослідженнях: SoftServe, що налічує більше ніж 3 000 інженерних працівників в Україні, головний офіс розташовано у Львові; Eleks, налічує більше 1 100 інженерних працівників, головний офіс розташовано у Львові; Miratech, більше 800 інженерів в Україні, центральний офіс в Києві; Sigma Software, майже 600 інженерів в Україні, центральний офіс у Харкові (компанія є афілійованим відділом шведської консалтингової групи Sigma); N-IX, майже 300 інженерних працівників в Україні, центральний офіс розташовано у Львові; Softengi, 200 інженерів, центральний офіс розділено між Києвом та Харковом; Program-Ace, 70 інженерів в Україні, центральний офіс у Харкові; Infopulse, більше 1300 інженерів в Україні, центральний офіс в Києві; Innovacs, більше 250 інженерних працівників, головний офіс в Києві; Itega, 130 інженерів, центральний офіс розташовано у Києві; Intellias, 980 інженерних працівників, центральний офіс розміщено у Києві. Як бачимо, більшість великих компаній даного сектору розташовано у Львові та Києві, дві компанії базуються в Харкові. Так, серед 11 компаній, що потрапили до списку найбільших ІТ-компаній 3 базуються у Львові та 6 у Києві.

Проте, іноземні компанії досить активно використовують інтелектуальний потенціал України для своїх компаній та відкривають на території нашої країни власні дослідницькі центри, результати діяльності яких стають власністю іноземних компаній: EPAM, майже 4,000 інженерів в Україні, центральний офіс розташовано у США; Luxoft, майже 4,000 інженерів в Україні, центральний офіс розташовано в Швейцарії; Ciklum, майже 2,000 інженерів в Україні, центральний офіс у Данії; TEAM International Services, більше 200 інженерів в Україні, центральний офіс базується в США; Softjourn, майже 100 інженерів в Україні, центральний офіс розташовано у США; AMC Bridge, 250 інженерів в Україні, головний офіс розташовано у США; Artezio, загальна чисельність інженерних працівників недоступна, базується у Харкові, центральний офіс розташовано в Росії [1]. Всі зазначені компанії крім того активно працюють на ринку аутсорсингу, надаючи повний цикл послуг в даному секторі діяльності.

Висновки. Таким чином, ключовими проблемами формування інтелектуального капіталу як українських підприємств, так і іноземних транснаціональних компаній є: незначні масштаби українського бізнесу навіть порівняно із великими компаніями; низка активність українського бізнесу на ринку злиттів та поглинань, хоча Україна і знаходиться серед лідерів в регіоні Центральної та Східної Європи; найбагатші компанії українського бізнесу належать державі чи обмеженому колу фізичних осіб, при цьому розрив між доходами компаній досить значні; найбільші та найприбутковіші компанії працюють в низько технологічних секторах економіки із низьким рівнем доданої вартості; відносно незначний об'єм фінансових ресурсів, залучених в національну економіку; найбільші іноземні компанії, що представлені в Україні працюють в низько технологічних секторах (енергетика, ритейл, агропромисловий комплекс, дистрибуція); низька мотивація українських бізнес-структур до створення ефективних і розгалужених структур корпоративної підготовки.

Список використаної літератури

1. 18 companies operating in Ukraine ranked among world's top IT service providers - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uadn.net/2018/02/21/18-companies-operating-in-ukraine-ranked-among-worlds-top-it-service-providers/>
2. 200 найбільших компаній України 2016 року - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.censor.net.ua/resonance/3033764/200_nayibshih_kompanyi_ukrani_2016_roku
3. 200 найбільших компаній України 2017 року - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.censor.net.ua/resonance/3084420/200_nayibshih_kompanyi_ukrani_2017_roku

4. For the First Time Ever, Dow Jones Industrial Average Companies Derive a Majority of Financial Value from Their People, Says Talent Growth Advisors' Annual "Intellectual Capital Index" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globenewswire.com/news-release/2017/11/16/1193977/0/en/For-the-First-Time-Ever-Dow-Jones-Industrial-Average-Companies-Derive-a-Majority-of-Financial-Value-from-Their-People-Says-Talent-Growth-Advisors-Annual-Intellectual-Capital-Index.html>
5. Global 2018 CEO Outlook – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://home.kpmg.com/ua/uk/home/insights/2018/06/ceo-outlook-2018-ukraine.html>
6. UNIT Factory – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unit.ua/uk/>
7. Академія ДТЕК – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dtekaacademy.com>
8. Бережливе виробництво -- – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.airweb.ua/moodle/mod/scorm/player.php?a=8¤torg=&scoid=61&sesskey=jOB6H9eIhW&display=popup&mode=browse>
9. Литовченко І.М. Корпоративна освіта в Україні як невідкладна вимога часу // Педагогічні науки. – 2017. – Випуск LXXVI. Том 1. – С.49-53
10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2016 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
11. Про Академію «Делойт» в Україні – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/articles/about-deloitte-academy.html>
12. Програми корпоративного університета -- – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.metinvestholding.com/ru/career/training/corp_university
13. Складні виклики – більші можливості. Звіт про глобальний вплив за 2016 рік. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/2016/global-report.html>
14. Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>