

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-1>**Поворозник М.Ю.**доктор філософії,  
докторант кафедри міжнародного обліку та аудиту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана**Povoroznyk Mykola**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ БНП У НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОМУ ОБМІНІ

У сучасній науковій літературі на сьогодні відсутній статистично підтверджений значущий зв'язок між обсягами інноваційних витрат компаній та результативністю їх фінансово-господарської діяльності. Головним вимірником ефективності реалізовуваних БНП корпоративних стратегій науково-технологічного обміну, є їх здатність забезпечити якісне оновлення технологічного базису виробництва та організаційної системи бізнес-операцій. Стратегія науково-технологічного обміну БНП в авторському трактуванні може бути кваліфікована як узагальнена модель їх цілеспрямованої діяльності щодо досягнення ключових цілей конкурентного розвитку у світових координатах на основі ефективного використання внутрішнього і глобального бізнес-середовища для конструювання, освоєння і виробництва якісно нових видів товарів і послуг, техніки і технологій, предметів праці й об'єктів інтелектуальної власності.

**Ключові слова:** корпорації, інновації, БНК, корпоративні стратегії, науково-технічний обмін.

## EFFICIENCY OF BNP CORPORATE STRATEGIES IN SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL EXCHANGE

In the modern scientific literature, there is currently no statistically confirmed significant relationship between the amount of innovation costs of companies and the effectiveness of their financial and economic activities. The fact is that the environmental conditions for the functioning of national innovation systems favorable for corporate R&D are a necessary, but not sufficient, condition for entrepreneurial and business structures to maintain competitive leadership. The main measure of the effectiveness of the BNP corporate strategies of scientific and technological exchange is their ability to ensure a qualitative update of the technological base of production and the organizational system of business operations. The strategy of scientific and technological exchange of BNP in the author's interpretation can be qualified as a generalized model of their purposeful activity in order to achieve the key goals of competitive development in global coordinates based on the effective use of the domestic and global business environment for the design, development and production of qualitatively new types of goods and services, equipment and technologies, objects of work and objects of intellectual property. At the same time, the global innovation strategies of BNP are a concentrated reflection of the transnationalization of production and capital as the highest form of development of the internationalization of economic life. The techno-globalization conditions of the corporatization of technological transfer put the implementation of hybrid strategies of scientific and technological exchange, which are based on the convergent combination of the most constructive elements of traditional strategies of technological transfer, among the priority factors of the competitive leadership of BNP. This opens up to multinational companies wide opportunities for the simultaneous application of fundamentally different mechanisms, ensures a high level of flexibility and adaptability of hybrid strategies to the turbulent conditions of technological globalism, with the involvement of all possible links in the generation of profits in the scientific and technological exchange of BNP.

**Keywords:** corporations, innovations, BNK, corporate strategies, scientific and technical exchange.

**JEL classification:** F50, F52, F60

**Постановка проблеми.** Володіючи потужним і не досяжним для інших економічних суб'єктів виробничим, інвестиційним, технологічним, інноваційним, фінансовим, людським, управлінським й інституційним ресурсами, БНП здобули в останні десятиліття репутацію найбільш інноваційних суб'єктів глобального бізнесу. Вона набуває свого концентрованого вираження у

потужному трансформаційному впливі БНП на структурну динаміку процесів техноглобалізму способом нарощування вартісних масштабів і диверсифікації корпоративних ДіР, «вбудовування» корпоративних бізнес-структур у глобальні вартісні ланцюги, а також розбудови ними екосистем відкритих інновацій, науково-технічних платформ і глобальних знаннєвих мереж.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці впливу процесів глобалізації на сферу інтелектуалізації, а також дослідженням інноваційної діяльності на різних рівнях в тому числі БНК та у кількох концептуальних площинах, приділено увагу багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед яких можемо відзначити А. Сміт, Д. Рікардо, К. Каутський, С. Кузнець, А. Маршалл, Й. Шумпетер, І. Тарасов, К. Павлов, С. Іванов, В. Карасюк, Д. Лукьяненко, А. Поручник, Я. Столярчук та ін. Проте поза їх увагою залишилось питання комплексної характеристики корпоративних стратегій БНК в науково-технічному обміні.

**Мета статті** – охарактеризувати найбільш поширені у глобальній бізнес-практиці корпоративні стратегії науково-технологічного обміну БНП.

**Виклад основних результатів дослідження.** Попри домінування позиції щодо пріоритетності інноваційних витрат бізнес-сектору у забезпеченні його міжнародних конкурентних позицій на світовому ринку та досягненні високих показників фінансово-господарської діяльності, у сучасній науковій літературі на сьогодні відсутній статистично підтверджений значущий зв'язок між обсягами інноваційних витрат компаній та результативністю їх фінансово-господарської діяльності. Достатньо сказати, що нині менш ніж у 10% компаній зі списку топ-1000 найбільших світових інноваторів з високим рівнем заробітної плати зростання продажів у 2,6 рази перевищує відповідний середній показник по відповідному сектору економіки, тоді як інтенсивність їх ДіР (відношення витрат на дослідження і розробки до вартісного обсягу продажів) є значно нижчою, аніж медіанні показники відповідного сектору.

Інакше кажучи, одних лише витрат корпоративного сектору на ДіР явно недостатньо для нарощування масштабів продукування компаніями конкурентоспроможної інноваційно місткої продукції, розбудови ними глобальних інноваційних мереж та підвищення їх ринкового конкурентного статусу. Необхідним є забезпечення ефективного використання інноваційного фінансування та його спрямування у найбільш перспективні, з погляду векторної спрямованості глобального інноваційного прогресу, та прибуткові, з позицій рентабельності інвестиційних капіталовкладень, науководослідні програми і проекти. На підтвердження цієї тези зазначимо таке: у рейтингу топ-20 корпорацій з найбільшими витратами на ДіР найвищу їх інтенсивність мали у 2020 р. Bristol-Myers Squibb (24,3%, 13 місце), Pfizer (22,9%, 15 місце), Facebook Inc. (21,5%, 6 місце), Merck US (21,3%, 14 місце) та Roche (20,8%, 8 місце). Згідно ж щорічного рейтингу Clarivate Analytics найбільш інноваційних компаній світу за підсумками того ж таки 2020 р. першу десятку глобальних лідерів репрезентують 3M, ABB, Abbot, AGC, Aisin Seiki, Alstom, Amazon, AMD, Analog Devices та Apple, з яких лише остання увійшла до рейтингу за показником абсолютних обсягів фінансування ДіР [1, с. 12, 13].

Утримання багатонаціональними фірмами своїх лідерських конкурентних позицій на глобальному ринку за умов значного загострення міжнародної конкурентної боротьби і наростання турбулентності світогосподарського розвитку є надзвичайно складним завданням. У практичній площині його неможливо

вирішити без впровадження БНП ефективних корпоративних стратегій науково-технологічного обміну. Справа в тому, що сприятливі для корпоративних ДіР середовищні умови функціонування національних інноваційних систем (нормативно-правові, організаційно-економічні, податкові, адміністративні та ін.) є необхідною, але недостатньою умовою для утримання підприємницькими і бізнес-структурами конкурентного лідерства. Головним мірилом ефективності реалізованих БНП корпоративних стратегій науково-технологічного обміну, є їх здатність забезпечити якісне оновлення технологічного базису виробництва та організаційної системи бізнес-операцій. Сутнісний зміст корпоративних стратегій технологічного трансферу БНП полягає, по-перше, у концентрації інноваційних зусиль БНП одночасно на багатьох напрямках конкурентного розвитку: зниженні транзакційних витрат і підвищенні якості продукції, організації ДіР і комерціалізації їх результатів, створенні ноу-хау і подоланні бар'єрів виходу на нові ринкові сегменти, стабілізації фінансового становища та зменшенні термінів товарних поставок тощо. Інакше кажучи, багатонаціональні фірми у реалізації стратегій науково-технологічного обміну дотримуються комплексного підходу до корпоративного інноваційного менеджменту. Він розглядається, з одного боку, як одна з головних бізнес-функцій, а з другого – як самостійний й автономний бізнес-процес, що потребує відповідної структуризації. Звернімося до цифр: станом на тепер майже 80% найбільш інноваційних БНП світу управляють корпоративними інноваціями на основі детально розроблених, чітко структурованих і формалізованих інноваційних стратегій; тоді як за групою найменш інноваційних компаній даний показник не перевищує 47% [2].

По-друге, реалізація БНП стратегій науково-технологічного обміну у глобальних координатах характеризується різномірним характером, одночасно охоплюючи систему ресурсного забезпечення економічних операцій, ринковий збут товарів і послуг, чинні організаційні структури тощо. Відтак – формування багатонаціональними фірмами комплексних моделей корпоративного інноваційного менеджменту передбачає в якості обов'язкового елементу забезпечення тісної конвергенції головних його структурних підсистем. Це такі підсистеми, як-от: прогнозно-пошукова; організаційно-інституційна, фінансово-інвестиційна; ринково-комерціалізаційна; контрольно-моніторингова.

Тож на тлі розгортання процесів технологічного глобалізму зазначені процеси вимагають від БНП реалізації відповідних стратегій науково-технологічного обміну, здатних сформувати ефективні бізнес-моделі організації їх виробничої, збутової, фінансової й інвестиційної діяльності, розподілу ресурсів та регулювання матеріально-речових потоків. Одночасно дані стратегії мають також забезпечувати неухильне нарощування корпоративних технологічних портфелів та розв'язання фірмами широкого спектру завдань інноваційного розвитку у динамічно змінному й агресивному глобальному конкурентному середовищі. Таким чином, стратегія науково-технологічного обміну БНП в авторському трактуванні може бути кваліфікована як узагальнена модель їх цілеспрямованої діяльності щодо досягнення ключових цілей конкурентного роз-

витуку у світових координатах на основі ефективного використання внутрішнього і глобального бізнес-середовища для конструювання, освоєння і виробництва якісно нових видів товарів і послуг, техніки і технологій, предметів праці й об'єктів інтелектуальної власності, а також впровадження більш досконалих форм організації й управління виробництвом [3, с. 655]. Цілком природно, що досягнення багатонаціональними фірмами зазначених стратегічних цілей актуалізує питання щодо активізації науково-дослідної діяльності їх філій як форми прояву інтеграції технологічних переваг БНП і переваг їх розміщення в прийнятних країнах [4, с. 267].

З історії ми знаємо, що історично першими у «вир» інтернаціоналізації науково-дослідної діяльності БНП були втягнуті корпоративні ДіР прикладного характеру. Вони були або тісно інтегровані у загальний виробничий процес зарубіжних підрозділів БНП, або становили їх невід'ємний структурний компонент. Услід за прикладними ДіР упевнено крокували траєкторією інтернаціоналізації корпоративні дослідження і розробки, зорієнтовані на адаптацію отриманих зарубіжними філіалами технологій до споживчих потреб та стандартів локальних ринків прийнятних країн. Нарешті, в числі останніх до всезагального інтернаціоналізаційного процесу підключились і розробки БНП, спрямовані на максимальне використання зарубіжних науково-дослідних кадрів та інших переваг розміщення. Це знаменувало собою зародження фундаментального процесу глобальної фрагментації сфери послуг в частині продукування знань [4, с. 267], їх комерціалізації та глобального спіловеру.

Конкретизуємо й охарактеризуємо найбільш поширені у глобальній бізнес-практиці корпоративні стратегії науково-технологічного обміну БНП. У їх загальному концептуальному форматі та з урахуванням цільової мотивації багатонаціональних фірм щодо використання результатів корпоративних ДіР можна виокремити креативний і опортуністичний (приспосовницький) клас стратегій технологічного трансферу. Що стосується креативних інноваційних стратегій, то вони зорієнтовані на глибоке якісне удосконалення діючих управлінських структур БНП, формування ними якісно нових моделей бізнесу, розроблення універсальних творчих шаблонів для вирішення конкретних науково-технічних задач, а також розвиток чинних корпоративних систем створення цінностей.

Своєю чергою, економічний зміст стратегій технологічного трансферу опортуністичного типу полягає у проведенні БНП незначних, часткових чи непринципових змін, здатних поліпшити споживчі характеристики існуючих продуктів чи якісні кондиції чинних технологічних процесів, а також розширити фірмові сегменти ринку у рамках діючих корпоративних організаційних структур та ключових напрямів спеціалізації компаній у системі міжнародного технологічного поділу праці. За таких умов інноваційні процеси розглядаються корпораціями лише в якості їх вимушеної реакції на кардинальні зміни зовнішнього бізнес-середовища з метою утримання раніше здобутих конкурентних ринкових позицій. Досягнення цієї стратегічної мети лежить у площині реалізації міжнародними фірмами кількох видів інноваційних стратегій, об'єднаних «опортуністичною платформою».

Насамперед слід відзначити захисну інноваційну стратегію, спрямовану на протидію БНП компаніям-конкурентам з метою проникнення на завойовані ними ринкові сегменти з аналогічною чи суттєво удосконаленою продукцією, підвищення рівня технологічної стійкості, утримання і зміцнення завойованих конкурентних позицій на ринку. Це досягається на основі нарощування багатонаціональними компаніями масштабів внутрішньо-фірмових ДіР за рахунок власного фінансування та корпоративних науково-дослідних лабораторій і центрів, підтримання ключових фірмових компетенцій в рамках організації, а також переважного застосування отриманих інноваційних результатів материнськими і дочірніми структурними підрозділами. Водночас украй низький рівень залучення БНП у пошук технологій на відкритому ринку суттєво звужує ресурси їх конкурентного розвитку.

Результатом реалізації багатонаціональними підприємствами захисних інноваційних стратегій є витіснення конкурентів з ринку шляхом створення неприйнятних для них умов роботи та «примушення» відмовитись від подальшої конкурентної боротьби, навіть за умов певного відставання БНП від ринкових лідерів та зростаючих витрат на управління технологічними портфелями. В якості прикладу наведемо, зокрема, китайську БНП PetroChina, котра у реалізації корпоративних інноваційних програм і проєктів орієнтується виключно на власні ДіР з їх підпорядкуванням стратегічним пріоритетам зміцнення ринкових конкурентних позицій та поглиблення міжнародної спеціалізації у сфері досліджень і розробок. При цьому розроблення критично важливих для компанії проривних технологій делегується в основному зарубіжним дочірнім фірмам та внутрішньо-корпоративним інноваційним структурним підрозділам й інфраструктурним інституціям [5, с. 44, 45].

Своєю чергою, корпоративна стратегія інноваційної імітації має за мету зміцнення багатонаціональними компаніями ринкових позицій на основі простого копіювання результатів ДіР своїх найближчих конкурентів. За умов володіння БНП достатніми для масового виробництва і ринкового збуту скопійованих товарів ресурсними можливостями та застосування інструментів агресивного маркетингу дана стратегія здатна згенерувати для фірм доволі вагомі конкурентні переваги. Не випадково, до реалізації імітаційної стратегії найчастіше вдаються фірми-новачки; постійні оператори ринку, котрі, відчуваючи наростаючий конкурентний тиск з боку інших економічних суб'єктів, вирішують імітувати їх науково-технічні розробки; а також корпорації системи роздрібної торгівлі, які репрезентують великі торговельні мережі та володіють достатніми матеріальними і нематеріальними ресурсами для імітації комерційно успішних брендів [6, с. 198].

У комплексній характеристиці корпоративних стратегій науково-технологічного обміну на особливу увагу заслуговує також наступальна інноваційна стратегія. Вона передбачає активний пошук БНП науково-технічних рішень на зовнішніх ринках та масштабне використання ними механізмів венчурного фінансування ДіР зовнішніх знанневих партнерів через платформи внутрішніх і зовнішніх венчурних фондів, бізнес-інкубаторів й акселераторів, фінансування стартапів та організації на рівні окремих секторів економіки кон-

курсного відбору найбільш перспективних в економічному плані винаходів. Так, станом на тепер кожна корпорація зі списку Forbes Global 2000 у середньому залучає стартапи 1,6 каналами з домінуванням серед них корпоративного венчурингу (62,6% випадків), конкурсів стартапів (29%), а також заснування акселераторів та інкубаторів (24,4% відповідно) [7, с. 25]. Цілком природно, що отримані при реалізації наступальної інноваційної стратегії результати ДіР впроваджуються у виробництво як самими БНП, так і пропонуються стороннім споживачам з орієнтацією багатонаціональних фірм.

Характеризуючи корпоративні стратегії науково-технологічного обміну, не можемо оминати увагою і стратегію очікування. Вона зорієнтована на мінімізацію ризиків інноваційної діяльності БНП шляхом очікування виведення фірмами-конкурентами на ринок піонерних зразків продукції з подальшим їх витісненням у випадку комерційного успіху результатів ДіР. Наприклад, у свій час топ-менеджери європейських телефонних компаній, передбачаючи, що мобільні технології третього покоління спричинять революційні зміни їх сервісного сектору, сплатили сукупно близько 100 млрд дол. США за придбання відповідних ліцензій [8]. Інноваційна стратегія очікування, будучи доволі подібною до імітаційної стратегії в частині орієнтації компаній на формування стійкого ринкового попиту на нові зразки інноваційно місткої продукції, тим не менше суттєво відрізняється від останньої. Ці відмінності полягають у намаганні БНП у будь-який спосіб перевищити компанії-розробників оригінальних винаходів за масштабами виробництва та ринковою комерціалізацією результатів ДіР [9, с. 3], навіть за умов збереження високого рівня невизначеності зовнішнього бізнес-середовища і кон'юнктурних параметрів глобального ринку.

Сучасні глобальні умови великомасштабного виробництва БНП промислового обладнання актуалізують ще одну доволі поширену на сьогодні корпоративну стратегію їх науково-технологічного обміну – стратегію безпосереднього реагування на запити й інтереси споживачів. Даний тип стратегії технологічного трансферу найчастіше застосовують представництва і дочірні компанії високотехнологічних БНП, яким делеговані функціональні повноваження у сфері виконання індивідуальних ДіР для великих бізнес-структур монополістичного сектору економіки. Основні їх етапи охоплюють промислові розробки і ринковий збут результатів ДіР, тоді як сукупний обсяг корпоративних досліджень і розробок виконується спеціалізованими структурними підрозділами самих БНП. У такий спосіб їх представництва і дочірні компанії по суті виводяться з-під дії ризиків інноваційних процесів [10, с. 3], що безумовно має значний економічний ефект.

Наступну корпоративну стратегію науково-технологічного обміну БНП репрезентує так звана поглинаюча інноваційна стратегія. Вона зорієнтована на купівлю багатонаціональними фірмами на відкритому ринку готових до впровадження у масовому промисловому виробництві інноваційних розробок і винаходів, розроблених зовнішніми інноваційними компаніями та науково-дослідними центрами і лабораторіями. З подібного механізму власне й випливають ключові відмін-

ності поглинаючої стратегії від інноваційної стратегії наступального типу, а саме: ринковий статус багатонаціональних підприємств як кваліфікованих замовників, тобто кінцевих отримувачів готових науково-технічних рішень та пов'язаних з ними обладнання і професійних компетенцій. З подібного статусу випливає головна конкурентна перевага поглинаючої інноваційної стратегії – мінімізація ризиків ранніх етапів фундаментальних досліджень, яка тим не менше значною мірою «розвивається» з причин переважного технологічного відставання представлених на відкритому ринку винаходів від найбільш проривних інноваційних рішень у галузі знань [5, с. 42].

Глобальна фаза конкурентного розвитку БНП характеризується потужним впливом техноглобалізаційних процесів на модифікацію корпоративних стратегій науково-технологічного обміну. Як процес, пов'язаний з усуненням транскордонних бар'єрів у загальносвітовій дифузії знань і науково-технічної інформації, техноглобалізм суттєво прискорює темпи макроекономічного зростання держав-виробників і споживачів інноваційно місткої продукції, одночасно підвищуючи вимоги до якісних параметрів корпоративних управлінських рішень у царині науково-технічного й інноваційного розвитку. Тож головною особливістю стратегій науково-технологічного трансферу багатонаціональних компаній в умовах техноглобалізму є нездатність кожної з них окремо забезпечувати стійке інноваційне лідерство БНП у довгостроковому періоді часу. Інакше кажучи, забезпечення сучасними БНП лідерських позицій на високотехнологічному сегменті глобального ринку у техноглобалізаційному середовищі об'єктивно вимагає від них застосування не однієї з перерахованих вище стратегій технологічного трансферу «у чистому вигляді», а їх своєрідних комбінацій, що дає підстави кваліфікувати подібного роду стратегії як гібридні.

**Підбиваючи підсумок** відзначимо таке: глобальні стратегії науково-технологічного обміну багатонаціональних компаній є усталеним матеріальним базисом тісної технологічної конвергенції національних і регіональних економічних систем. Вони забезпечують формування у масштабах усього світогосподарського комплексу розгалуженої науково-дослідної інфраструктури, що реалізує функції техніко-технологічного, інноваційного й інформаційного обслуговування світових інноваційних процесів. Одночасно глобальні інноваційні стратегії БНП є концентрованим відображенням транснаціоналізації виробництва і капіталу як найвищої форми розвитку інтернаціоналізації господарського життя. Техноглобалізаційні умови корпоративної технологічного трансферу висувають у число пріоритетних чинників конкурентного лідерства БНП реалізацію гібридних стратегій науково-технологічного обміну, які базуються на конвергентному об'єднанні найбільш конструктивних елементів традиційних стратегій технологічного трансферу. Це відкриває перед багатонаціональними фірмами широкі можливості одночасного застосування принципово різних його механізмів, забезпечує високий рівень гнучкості й адаптивності гібридних стратегій до турбулентних умов технологічного глобалізму із залученням у науково-технологічний обмін БНП усіх можливих ланок генерування прибутків.

**Список використаних джерел:**

1. Derwent Top 100 Global Innovators. A Clarivate Analytics company, 2020.
2. Исследование PricewaterhouseCoopers: «Рост через инновации: российский и международный опыт». 31.10.2013 г. URL: <https://gtmarket.ru/news/2013/10/31/6383>.
3. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000.
4. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2019.
5. Карасев О. И., Белошицкий А. В., Тростьянский С. С., Алпаров Р. М., Мамрова И. Ю., Лакеев В. Г. Стратегии трансфера технологий. *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6 Экономика*. 2018. № 4. С. 35–58.
6. Valdani E., Arbore A. Strategies of Imitation: An Insight. Problems and Perspectives in Management. 2007. Volume 5. Issue 3. P. 198–205. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1855/PPM\\_EN\\_2007\\_03cont\\_Valdani.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1855/PPM_EN_2007_03cont_Valdani.pdf).
7. Bonzom A., Netessine S. 500 Corporations. How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution? INSEAD, February 2016. URL: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS\\_-\\_How\\_do\\_the\\_Worlds\\_Biggest\\_Companies\\_Deal\\_with\\_the\\_Startup\\_Revolution\\_-\\_Feb\\_2016.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf).
8. Sull D. Strategy as Active Waiting. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2005/09/strategy-as-active-waiting>.
9. Zbov A. M., Degtereva E. A., Starostin V. S., Chernova V. Y. Innovative Strategies of Transnational Companies and Synergy Effect of Technologisation. *Indian Journal of Science and Technology*. 2016. Vol. 9 (39). URL: [https://www.researchgate.net/publication/309744126\\_Innovative\\_Strategies\\_of\\_Transnational\\_Companies\\_and\\_Synergy\\_Effect\\_of\\_Technologisation](https://www.researchgate.net/publication/309744126_Innovative_Strategies_of_Transnational_Companies_and_Synergy_Effect_of_Technologisation).
10. Карасев О. И., Белошицкий А. В., Тростьянский С. С., Алпаров Р. М., Мамрова И. Ю., Лакеев В. Г. Стратегии трансфера технологий. *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6 Экономика*. 2018. № 4. С. 35–58.

**References:**

1. Derwent Top 100 Global Innovators. A Clarivate Analytics company, 2020.
2. Yssledovanye PricewaterhouseCoopers: «Rost cherez ynnovatsyy: rossyiskyi y mezhdunarodnoi opyt» [PricewaterhouseCoopers research: "Growth through innovation: Russian and international experience."] 31/10/2021. Available at: <https://gtmarket.ru/news/2013/10/31/6383> (accessed 10 January 2022).
3. Redkol. S. V., Mochernyi V.P. (2000) Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. [Economic encyclopedia: in three volumes] Kyiv: Publishing center «Akademiya», (in Ukrainian)
4. Rogach O. I. (2019) Bahatonatsionalni pidpriemstva. [Multinational enterprises] Kyiv: VOC "Kyiv University", (in Ukrainian).
5. O. I. Karasev, A. V. Beloshitsky, S. S. Trostyansky (2018) Stratehyy transfera tekhnolohiy. [Technology transfer strategies]. *Vestn. Moscow Univ. Ser. 6 Economy*. No. 4. P. 35–58.
6. Valdani E., Arbore A. (2007) Strategies of Imitation: An Insight. Problems and Perspectives in Management. Volume 5. Issue 3. P. 198-205. Available at: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1855/PPM\\_EN\\_2007\\_03cont\\_Valdani.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1855/PPM_EN_2007_03cont_Valdani.pdf) (accessed 10 January 2022).
7. Bonzom A., Netessine S. (2016) 500 Corporations. How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution? INSEAD, February 2016. Available at: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS\\_-\\_How\\_do\\_the\\_Worlds\\_Biggest\\_Companies\\_Deal\\_with\\_the\\_Startup\\_Revolution\\_-\\_Feb\\_2016.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf) (accessed 10 January 2022).
8. Sull D. Strategy as Active Waiting. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2005/09/strategy-as-active-waiting> (accessed 10 January 2022).
9. Zbov A. M., Degtereva E. A., Starostin V. S., Chernova V. Y. (2016) Innovative Strategies of Transnational Companies and Synergy Effect of Technologisation. *Indian Journal of Science and Technology*. Vol. 9 (39). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/309744126\\_Innovative\\_Strategies\\_of\\_Transnational\\_Companies\\_and\\_Synergy\\_Effect\\_of\\_Technologisation](https://www.researchgate.net/publication/309744126_Innovative_Strategies_of_Transnational_Companies_and_Synergy_Effect_of_Technologisation) (accessed 10 January 2022).