

УДК 330.341.1

DOI: 10.18524/2413-9998/2018.2(39).144916

О. Р. Павлович,

старший викладач

кафедри менеджменту та інновацій,

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар 24/26, м. Одеса,

e-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

К. В. Погосян,

помічник бізнес бірлера,

компанія Філіп Моріс,

Польський узвіз 11, м. Одеса,

e-mail: legendaopianiste@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТНК

У статті узагальнено особливості управління інноваціями в транснаціональних корпораціях. Описані основні характеристики процесу інтеграції інноваційної діяльності при виході ТНК на глобальні ринки. Визначено переваги ведення інноваційної діяльності для ТНК. Викладені основні інноваційні стратегії ТНК та їх визначальні риси.

Ключові слова: транснаціональна корпорація, інновація, комерціалізація, глобальний ринок.

Постановка проблеми у загальному вигляді: На сьогоднішній день транснаціональні корпорації являються одними з найголовніших та найвпливовіших суб'єктів господарювання на світовому ринку. При цьому, однією з найважливіших конкурентних переваг ТНК є постійне впровадження інновацій на всіх етапах діяльності корпорації. Світове господарство динамічно розвивається, тому необхідною умовою для успішної діяльності корпорацій є не лише виробництво високоякісної продукції, але й успішна інноваційна діяльність. Така політика дасть змогу бути на крок попереду конкурентів і дасть змогу захопити нові глобальні світові ринки.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років: Сучасні стратегії і механізми реалізації інноваційної діяльності ТНК досліджували у своїх роботах такі вчені як: В. Аньшин, Дж. Брайт, Дж. Даннінг, Дж. Ендрю, Р. Кан, Дж. М. Кейнс, Дж. Кендалл, Дж. Кларк, Дж. Маркусен, Х. Нотон, А. Пігу, Дж. Рош, Г. Сіркін, Р. Такер, Г. Уделл, К. Фрімен.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення особливостей ефективного управління інноваціями в транснаціональних корпораціях та розгляд основних інноваційних стратегій і впливу інноваційних чинників на діяльність ТНК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під інноваціями розуміють зміни в різних сферах, за результатами яких з'являються нові товари чи послуги, нові технології виробництва та організації діяльності суб'єктів, що істотно впливають на соціальне середовище й обумовлюють позитивні зміни в ньому. Виходячи з цього, інновації обумовлюють позитивні зрушення у світі, на їх основі формуються нові цінності, підвищується економічна результативність. Інновації є тим обов'язковим елементом, який забезпечить відповідність ТНК світовим вимогам. На сучасному етапі інноваційна діяльність має безліч аспектів розвитку, ТНК можуть запроваджувати інноваційні види продукції, використовувати інноваційні технології виробництва, використовувати інноваційні інструменти у сфері управління та організації тощо.

Здійснюючи інноваційну діяльність, ТНК широко використовують трансферт технологій. Прикладом використання яких є продаж ліцензій на початкових етапах життєвого циклу товарів, з метою швидкого покриття частки витрат на їх створення. Характерною рисою інноваційної діяльності ТНК є встановлення монополю високих цін на запатентовану продукцію й обмеження випуску високотехнологічної продукції покупцями ліцензій. Ще однією стратегією ТНК є укладання контрактів з іншими компаніями-інноваторами для одержання патентів на найбільш важливі винаходи, з метою їх подальшого використання для контролю за розвитком техніки, або, навпаки, гальмування та припинення такого розвитку [1].

Важливим фактором управління інноваціями в ТНК є ступінь самостійності дочірніх підприємств у виборі техніки і технології. Якщо ТНК додержується загальної ліцензійної політики в рамках ТНК, то це позбавляє дочірні компанії самостійності в процесі управління інноваціями, так як усі головні рішення залежатимуть від материнської компанії. Така політика корпорації може привести до зниження швидкості прийняття рішень щодо впровадження інновацій. Передача необхідної інформації з дочірніх компаній до материнської, її подальша обробка, займає багато часу, що може відобразитись на актуальності інформації, що вкрай важливо для інноваційної діяльності. З іншого боку, передача ТНК ліцензій на некомерційних умовах своїм філіям і дочірнім компаніям, дасть їм змогу самостійно впроваджувати нові технології і

пришвидшить процес створення високотехнологічної продукції та підвищити конкурентоспроможність всієї ТНК.

Виходячи з інтернаціонального характеру діяльності ТНК, важливим чинником комерціалізації високотехнологічної продукції є регіональні та національні особливості конкретних ринків збуту. Даний чинник дає змогу передбачити доцільність реалізації тієї чи іншої продукції на конкретному ринку та передбачити рівень попиту на високотехнологічну продукцію.

Для здійснення ефективної інноваційної діяльності транснаціональна корпорація повинна динамічно розвиватися та швидко реагувати на нові тенденції ринку. Така активна інноваційна політика дасть змогу випередити конкурентів та збільшить прибутки корпорації. Важливою особливістю також є те, що запровадження інноваційних технологій виробництва чи випуск високотехнологічних інноваційних товарів не дає довгострокових результатів. На сучасному етапі все більшої важливості набувають інновації в менеджменті та маркетинговій діяльності корпорації. Маючи високотехнологічні інноваційні товари та інноваційні методи функціонування організації, ТНК матимуть змогу не лише зайняти лідерські позиції на глобальних ринках, а й забезпечать собі стратегічні перспективи розвитку.

Задля забезпечення успішної та результативної інноваційної діяльності, транснаціональним корпораціям необхідно діяти в умовах високої динамічності ринку, стимулювати активну конкуренцію. При цьому вартість товару або послуги визначається ступенем їх новизни, оригінальності та унікальності [2, с. 124]. Первинна комерціалізація нової ідеї призводить до її копіювання конкурентами, що знижує можливість отримання надприбутків для фірми-новатора. Чим складнішою є нова технологія, тим тривалішим є період монополії на неї.

Таким чином, інновації викликають інтенсивні зміни в організаційній структурі, політиці та менеджменті корпорації. При цьому до пріоритетних чинників розвитку компанії належать розвиток інтелектуального капіталу та створення інноваційних структур. Це дає можливість створення нестандартної та важко повторюваної конкурентної переваги. До недоліків такої політики можна віднести підвищений рівень ризику, так як виникає певна недовіра споживачів до нової продукції, короткий життєвий цикл продукції.

Здійснюючи інноваційну діяльність, ТНК дотримуються певних принципів. До них належать гнучкість та адаптивність, орієнтація на потреби ринку, активність дій, безперервність, систематичність і комп-

лексність інноваційної діяльності, сміливість, оригінальність новаторських ідей, нестандартність рішень, творчий підхід, інформаційна забезпеченість, підвищення ролі людського фактора, диверсифікація діяльності та продукції, маркетингова активність [3, с. 218].

ТНК можуть розміщувати свої НДДКР-лабораторії, як в країні розміщення материнської компанії, де за ними буде легше спостерігати, так і в будь-якій іншій країні з більшою концентрацією висококваліфікованих кадрів. При цьому, навіть якщо країна розміщення співпадає з країною розміщення материнської компанії, то необов'язково проводити весь процес створення інновацій саме там, на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту або технології до місцевих стандартів, для його доопрацювання згідно місцевих стандартів ринку можна перенести процес впровадження інновації до іншої країни, для ринку якої безпосередньо і створювалась інновація. Обираючи країну розміщення лабораторії, необхідно враховувати чинники, які ефективно впливають на проведення інноваційної діяльності. До таких чинників належать ліберальне законодавство, пільгове оподаткування НДДКР, великі обсяги венчурного капіталу, відкладжені механізми комерціалізації нововведень і висококваліфіковані кадри.

Існує два основних підходи до процесу інтеграції інноваційної діяльності на зарубіжні ринки. Перший підхід передбачає поступову інтеграцію інноваційної діяльності, другий більш простий і швидкий. Перший підхід складається з п'яти послідовних стадій. Перша стадія включає підготовку технології, яка пов'язана з інтернаціоналізацією продукції, тобто його підготовкою для імпорту на зовнішній ринок. При цьому компанія приділяє окрему увагу на науково-технічній інформації про товар і можливості його реалізації як на зарубіжному так і на вітчизняному ринках. З цією метою часто відкриваються окремі офіси в країнах впровадження інновацій, які займаються тільки моніторингом інновацій.

Наступний етап включає створення організаційної системи для підтримки передачі технології на виробничі потужності за кордоном. Більшість компаній при цьому створюють спеціальний департамент технології, де кожна головна фабрика підтримується відділом технології, або лабораторією, яка сприяє розвитку технології та удосконаленню продукції. У деяких компаніях до обов'язків таких департаментів відносяться також незначна модифікація продукції, для задоволення місцевих ринків, але виробництво основної продукції зосереджене все ж у країні розміщення материнської корпорації.

Третя стадія складається з технічної кооперації з постачальниками, підтримка передачі технології у виробництво, ліцензування інновації. На четвертому етапі, закордонні науково-дослідницькі лабораторії зосереджуються на розвитку нових виробів, в основному для місцевих ринків. П'ята стадія розширює стратегічне завдання закордонних дослідницьких центрів. На цьому етапі сфера її діяльності охоплює фундаментальні дослідження – лабораторії починають брати участь у прогресивному транснаціональному розподілі інноваційної діяльності в межах корпорації.

Другий підхід включає в себе чотири етапи інноваційної інтеграції. На першому етапі створюється Департамент Передачі Технології, у межах якого здійснюється передача продукції, що підлягає подальшому вдосконаленню, і виробничих технологій від материнської фірми до виробничої філії. Друга стадія характеризується створенням Місцевого Департаменту Технології, тобто закордонної лабораторії, яка займається створенням інноваційних продуктів тільки для місцевого ринку і тільки у напрямках профільної діяльності материнської компанії.

На третьому етапі закордонна лабораторія отримує статус Глобального Департаменту Технології, яка відповідає за розвиток нових продуктів для світових ринків. Межі діяльності закордонних центрів НДДКР визначаються материнською компанією, яка визначає пріоритетні напрями їх діяльності і забезпечує їх необхідними для цих теоретичних досліджень теоретичними розробками. У разі успішної реалізації попередніх трьох етапів, накопичується необхідний потенціал знань, висококваліфікованих кадрів і здійснюється перехід на останній, четвертий етап. Він передбачає створення Загального Департаменту Технології, який одержує певну самостійність і може сам обирати пріоритетні напрями прикладних розробок і здійснювати необхідні фундаментальні дослідження для створення інноваційних продуктів і технологій, які використовуються материнською компанією для продажу на світових ринках [4, с. 988]. Таким чином, обидва підходи мають свої особливості, тому кожна ТНК обирає власний, виходячи з особливостей своєї структури, але не обов'язково суворо дотримуватись того чи іншого підходу завжди можна вдатись до комбінування обох підходів, створивши власний, який найбільше підходить до конкретної корпорації.

Таким чином, ТНК є одними з головних інвесторів в інноваційній сфері, а обсяги їх фінансових витрат на дослідження і розробки інновацій постійно зростають. Запровадження інноваційних проектів є довготривалим процесом і потребує значного обсягу капіталу. Ско-

рочення часу на розробку та запровадження інноваційного продукту прямо пропорційно витратам, що їх необхідно понести в результаті інновації. З метою отримання лідерства в певних галузях ТНК мають на меті розширення програм, направлених на розробку та запровадження інноваційного продукту. Фінансування інноваційних проектів здійснюється за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел.

Задля акумулювання коштів, з метою створення інноваційного продукту, ТНК використовує різні джерела фінансування. До внутрішніх джерел можна віднести нерозподілений прибуток, кошти засновників, відстрочені платежі. Зовнішні джерела включають кошти залучені за рахунок діяльності на ринку цінних паперів, банківські позики та інший позиковий капітал, венчурні інвестиції, державне фінансування інвестиційних програм тощо.

Для кожної стадії інноваційного продукту може бути характерно окреме джерело фінансування, на практиці чіткого поділу не існує, як правило фінансування здійснюється із змішаних джерел. Початковими стадіями запровадження інновацій притаманне використання власних коштів ТНК, державних грантів, венчурного капіталу. Стадія росту потребує більш широкого залучення з зовнішніх джерел таких як банківські позики, використання фінансових інструментів фондового ринку.

Великий відсоток витрат ТНК на інноваційну діяльність приходить ся на науково-конструкторські роботи, їх частка складає 75 %. ТНК створюють науково-дослідницькі центри, які є більш ефективними в процесі розробки інноваційних проектів. Така спеціалізація дає змогу пришвидшити процес створення інноваційного продукту. Доля ТНК у світовому виробництві інновацій значно перевищує їх частку у фінансуванні НДДКР і наближається за різними оцінками до 40-50 % від загальносвітового виробництва. Важливо відзначити, що ТНК, які визнають переваги інноваційної діяльності, не зменшують долю витрат на науково-технічні розробки навіть в період світових економічних криз, адже саме в такі періоди інноваційна діяльність є одним з небагатьох важелів, здатних не тільки вивести компанію з економічної кризи, а й допомогти їй зайняти лідерські позиції на ринку.

Важливою особливістю інноваційного процесу для ТНК є стратегія поглинання невеликих підприємств, які готують інноваційний продукт для виходу на ринок. Це дає змогу ТНК зменшити витрати на НДДКР, так як витрати на них несе компанія, яка поглинається. При цьому, ТНК несуть витрати лише на кінцевій стадії комерціалізації інноваційного

продукту, організації масового виробництва. Таким чином, ТНК не витрачають кошти на науково-дослідницькі роботи, їх витрати складаються з витрат на придбання компанії. Така стратегія часто використовується ТНК задіяних у сферах виробництва програмного забезпечення, електронних засобів зв'язку і обробки інформації.

ТНК є одними з найважливіших суб'єктів НДДКР й істотно впливають на географію світового виробництва інновацій. Використовуючи процеси глобалізації та інтеграції, ТНК переносить окремі етапи створення інновації в інші країни, інтегруючи свою діяльність на інших ринках, створюється все більша кількість компаній орієнтованих на виробництво нових, унікальних товарів та технологій виробництва.

Інновації є необхідною умовою розвитку виробництва, збільшення виробничих потужностей фірми, покращення якості товарів, появи нових товарів, послуг та технологій. Вони також є засобом, який допомагає компанії швидко та ефективно адаптуватися до змін навколишнього середовища, також вони часто і самі можуть виступати тими факторами, які викликають ці зміни. Тому, ТНК використовують фактор інновацій, як важіль впливу на зовнішнє середовище, змінюючи його залежно від своїх інтересів.

Для досягнення максимальної ефективності від інноваційної діяльності ТНК мають впровадити таку організаційну структуру, яка дала б змогу максимально швидко впроваджувати масштабні інноваційні технології. При цьому, ТНК може отримувати пасивний прибуток від інноваційної діяльності, будучи лише інвестором в інноваційний продукт, так і отримувати безпосередні вигоди від реалізації або використання власного інноваційного продукту.

Вигоди від інноваційної діяльності ТНК отримують не лише самі корпорації, а й країни на території, яких вони розміщують свої науково-дослідницькі центри та лабораторії. Від такої інтеграції приймаючі країни отримують не лише притік інвестицій, а й нові технології. Тому, більшість країн, прагнучи збільшити кількість інноваційних компаній на своїй території, спрощують систему оподаткування для таких підприємств, надають їм певні пільги, створюючи для них привабливий інвестиційний клімат.

На сучасному етапі розвитку ТНК наряду зацікавлені в довготривалому перебуванні в середовищі приймаючої країни при впровадженні інноваційних технологій. Це обумовлено характером інноваційної діяльності, так як інновації є довготривалим та ризиковим процесом, тому для отримання максимального процесу оточуюче се-

редовище має бути стабільним і мати широкий ринок збуту. Саме постійний процес оновлення виробництва, впровадження інновацій забезпечують як сталий розвиток ТНК так і прямий позитивний вплив на оточуюче середовище. Тобто, ТНК вкладаючи кошти в інновації має бути впевнена, що середовище приймаючої країни максимально сприятиме виробництву інновації та одержання прибутку.

Задля успішної та ефективної реалізації інноваційних проектів ТНК можуть створювати та вступати в стратегічні альянси. Співробітництво в межах такого об'єднання дає змогу створити спільну фінансову політику щодо ціни інноваційного продукту, збільшити мережеві структури розповсюдження інноваційного продукту, створюється спільний проект інвестування інноваційного продукту. Створення стратегічних альянсів дає для ТНК можливість створювати глобальні інноваційні мережі та полегшує процес інтернаціоналізації інноваційної діяльності, зменшується рівень конкуренції на ринку, так як потенційні конкуренти стають партнерами. Стратегічні альянси також покращують та спрощують систему захисту інноваційної технології. У складі таких альянсів легше встановити контрольовані ціни на інноваційний продукт, отримуючи при цьому додатковий прибуток, який можна витратити на розвиток інноваційної діяльності.

Інноваційна ефективність ТНК визначається їх здатністю використовувати нові технологічні можливості в організації і створенні технологій, виробництві, менеджменті та маркетингу. Тому, навіть при слабкому зростанні рівня продажів, витрати на НДДКР є головним засобом підтримки домінування ТНК на ринку. Широко використовуючи різноманітні патенти, ТНК збільшують свою технологічну диверсифікованість, що обумовлює ріст витрат на фінансування НДДКР і одночасно збільшення обсягів продажів фірми. Тому, при розробці стратегії корпорації необхідним є розробка технологічної стратегії, яка використовуючи переваги інновацій, забезпечить просування компанії на лідерські позиції на ринку, допоможе забезпечити економію на масштабі виробництва, збільшить гнучкість фірми, тобто допоможе їй швидше пристосовуватись до змін зовнішнього середовища.

Для ефективного забезпечення інноваційної діяльності важливим є вибір правильної організаційної структури. Найбільш поширеною є матрична організаційна система. Вона дає змогу організувати не лише функціональні і виробничі підрозділи, а й проектні цільові групи, які мають керівника проекту, координуючого роботу групи. При ухваленні чергового інноваційного рішення керівник проекту створює цільові

підрозділи, куди на час здійснення проекту запрошуються спеціалісти з різних підрозділів компанії. Вони знаходяться при цьому в подвійному підпорядкуванні – керівникові проекту і начальникові свого підрозділу. Якщо функції кожного керівника чітко розподілені, то конфлікту управління в такій групі не виникає.

Керівник проекту визначає завдання, реалізація яких є необхідною для виконання рішення вищого керівництва, а функціональні і лінійні керівники здійснюють функцію організації (розподіл обов'язків) і контролю за усім ходом робіт. На великих підприємствах такі форми часто перетворюються в самостійні науково-виробничі комплекси з розвитку нових сфер бізнесу. На вищому рівні керівництва утворюються консультаційні цільові комітети або ради з визначення стратегії науково-технічного розвитку компанії, загальних досліджень і планування інноваційною діяльністю, які дають рекомендації раді директорів і президентові компанії. До їх складу входять високопрофесійні консультанти. До переваг матричної системи можна віднести скорочення термінів реалізації проекту, оперативне реагування на будь-які зовнішні зміни, спрощення системи контролю, не переривання традиційної господарської діяльності [5, с. 90].

Висновки та пропозиції. Інноваційні процеси набувають швидкого розвитку на глобальних світових ринках. Тому, вони є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності ТНК. Для цього ТНК необхідно створювати та впроваджувати не лише інноваційні товари та послуги, а й впроваджувати інновації у менеджменті, маркетингу, організаційній структурі тощо. Це дасть змогу оптимізувати процес комерціалізації інновацій і дасть змогу ТНК закріпити свої позиції на глобальних ринках.

Список використаної літератури

1. Нагачевська Т. В. Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій та перспективи України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: nbuv.gov.ua (дата 12.08.2018). – Назва з екрану.
2. Зімкіна В. Є. Інноваційна конкуренція: сутність, особливості, характерні риси / В. Є. Зімкіна // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. – № 2 (13). – С. 124-131.
3. Охота В. І. Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК / В. І. Охота // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5 (22). – С. 216-224.
4. Турський І. В. Особливості сучасних інноваційних стратегій транснаціональних корпорацій / І. В. Турський, М. М. Сус // Молодий вчений. –

2016. – № 12.1 (40). – С. 986-990.

5. Вакуленко Є. В. Фінансові механізми інноваційної діяльності транснаціональної корпорації / Є. В. Вакуленко // Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2015. – 188 с.

Стаття надійшла 10.10.2018 р.

А. Р. Павлович,

старший преподаватель,
кафедры менеджмента и инноваций,
Одесского национального университета им.И. И. Мечникова,
Французский бульвар 24/26, г. Одесса,
e-mail: aleksandravlovych@ukr.net

К. В. Погосян,

помощник бизнес билдера,
компания Филип Морис,
Польский спуск 11, г. Одесса,
e-mail: legendaopianiste@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ТНК

В статье обобщены особенности управления инновациями в транснациональных корпорациях. Рассмотрен процесс интернационализации инновационной деятельности для ТНК, показаны основные преимущества ведения инновационной деятельности транснациональными корпорациями. Определены основные инновационные стратегии ТНК и их отличительные черты.

Ключевые слова: транснациональная корпорация, инновация, коммерциализация, глобальный рынок.

O. R. Pavlovych,

Senior lecturer,
Department of management and innovation
Odessa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzskiy blrd., Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: aleksandravlovych@ukr.net

K. V. Pogosyan,

Assistant of business builder,
Polskiy descent 11, Odesa, Ukraine
e-mail: legendaopianiste@gmail.com

FEATURES OF INNOVATION MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

The article summarizes the features of innovation management in transnational corporations. Reviewed the internationalization process of innovative activities in TNCs, showed the main advantages of innovation activity for TNCs. It was described the main innovative strategies of TNCs and their unique characteristics. The aim of the article is to substantiate the importance of innovation management as a priority instrument of competitive struggle of transnational companies in the conditions of innovation processes intensification.

The following approaches and methods were used in the article: the systems approach – to consider the development of the innovation management and study its influence on the competitiveness of transnational companies; methods of classification – for substantiation the importance of internationalization process for transnational companies and sources of competitive advantages in the conditions of innovation processes intensification.

The development of innovation management has been considered in the article; its influence on the competitiveness of transnational companies has been studied. The importance of innovations as a priority instrument of competitive struggle of TNC and sources of competitive advantages the conditions innovation processes intensification has been substantiated. The obtained research results enhance the role of innovations as a priority instrument of competitive struggle of transnational companies in the conditions of innovation processes intensification.

Keywords: globalization, TNC, innovation, commercialization, global market.

References

1. Nahachevska, T. V. Suchasni tendentsii mizhnarodnoho transferu tehnologii ta perspektyvy Ukrainy [Modern tendencies of the international transfer of the technologies and the prospects of Ukraine]. Retrieved from nbuv.gov.ua [in Ukrainian].
2. Zimkina, V. Ye. (2012). Innovatsiina konkurentsiia: sutnist, osoblyvosti, kharakterni rysy [Innovation competency: its essence, features and characteristics]. *Yevropeyskyi vector ekonomichnoho rozvytku. – European vector of economic development*, № 2 (13), pp. 124-131. [in Ukrainian].
3. Okhota, V. I. (2013). Innovatsii yak osnova konkurentospromozhnosti TNK [Innovations as the basis for the TNCs' competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky. – Sustainable development of economy*, № 5 (22), pp. 216-224. [in Ukrainian].
4. Turskyi, I. V. & Sus, M. M. (2016). Osoblyvosti suchasnykh innovatsiinykh stratehii transnatsionalnykh korporatsii [Features of the modern innovation strategies of TNCs]. *Molodyi vchenyi. – Young scientist*, № 12.1 (40), pp. 986-990. [in Ukrainian].
5. Vakulenko, Ye. V. (2015). Finansovi mechanizmy innovatsiinoi diialnosti transnatsionalnykh korporatsii [Financial mechanism of the innovation activity of TNCs]. Lviv : LNU im. Ivana Franka. [in Ukrainian].