



Инструментальное управление нематериальными активами организации для повышения ее конкурентоспособности

Чжу Боцянь, аспирант кафедры финансового менеджмента
МГТУ «СТАНКИН», Москва, Россия

Аннотация. Нематериальные активы являются основным инструментом создания фирмами конкурентных преимуществ. Поскольку фирмы в настоящее время становятся всё более основанными на знаниях и информации, нематериальные активы будут составлять значительный процент от общей стоимости бизнеса. Концепция нематериальных активов не всегда четко определена. Нематериальные активы становятся всё более важными для предприятий. Основной причиной внимания к нематериальным активам является переход экономики от индустриальной к наукоёмкой, где конкуренция в значительной степени основывается на нематериальных активах.

Ключевые слова: предприятие, банк, экономика, нематериальные активы

Instrumental management of intangible assets of an organization to increase its competitiveness

Zhu Boqian, graduate student of the Department of Financial Management
MSTU «STANKIN», Moscow, Russia

Annotation. Intangible assets are the main tool for companies to create competitive advantages. As firms now become increasingly knowledge and information based, intangible assets will account for a significant percentage of the total value of a business. The concept of intangible assets is not always clearly defined.

Intangible assets are becoming more and more important for businesses. The main reason for the attention to intangible assets is the transition of the economy from

industrial to knowledge-intensive, where competition is largely based on intangible assets.

Key words: enterprise, bank, economy, non-tangible assets

Основная часть. По данным Американской ассоциации профессоров экономики, нематериальные активы включают в себя как активы интеллектуальной собственности, так и ряд нематериальных активов, которые обычно не подлежат охране в соответствии с традиционными законами об интеллектуальной собственности. Точная оценка нематериальных активов, которые ещё не защищены надежными механизмами защиты, обеспечиваемыми такими правовыми механизмами, как регистрация патентов и товарных знаков, может иметь особенно важное значение для документирования вклада этих активов в общий портфель активов компании.

Нематериальные активы нельзя физически потрогать и зачастую нельзя увидеть, но они важны как для отдельных лиц, так и для различных организаций, включая коммерческие предприятия. Несмотря на отсутствие физической формы, эти активы имеют огромную ценность и значение во многих отраслях и секторах. Они создают индивидуальность бренда, способствуют инновациям и обеспечивают успех в бизнесе. Некоторые из наиболее ценных нематериальных активов защищены законами об интеллектуальной собственности. Вот несколько примеров нематериальных активов:

- Патенты
- Товарные знаки
- Авторские права
- Торговые марки
- Программное обеспечение

Нематериальные активы стали важными ресурсами для создания экономической стоимости фирм по сравнению с материальными активами предприятий.

Нематериальные активы приобретают всё большее значение для процессов создания корпоративной стоимости всех видов организаций.

Значение нематериальных активов в экономике знаний

Существует два основных способа определения стоимости фирмы: внутренняя оценка и внешняя оценка на основе её рыночной стоимости на фондовом рынке. В наши дни эти два значения сильно различаются (Andriessen, 2004).

Для большинства фирм рыночная стоимость часто намного превышает бухгалтерскую балансовую стоимость, поскольку рыночная стоимость акций определяется в основном активами, которые не отражаются в балансовом отчёте фирмы. Одним из объяснений этого разрыва, среди прочих, является нематериальный актив фирм, который по большей части не включается в финансовую отчётность. Например, ценность взаимоотношений с клиентами, опыта сотрудников и организационной культуры не может быть определена на основе бухгалтерского баланса (Куянсиву и Леннквист, 2007). Это подчёркивает растущее значение нематериальных активов и методов их учёта.

Ценность, придаваемая нематериальным активам, многократно возросла в нынешнюю эпоху экономики знаний. Например, поскольку такие фирмы, как Microsoft или Coca-Cola, указывают в своих балансовых отчётах только традиционные активы, на их долю приходится менее 5% от их общей рыночной стоимости. В 1982 году из каждых 100 долларов, вложенных в акции производственных и горнодобывающих компаний США, в среднем 62,30 доллара (62%) было потрачено на материальные активы. К 1999 году инвестиции упали всего до 16% (Лев, 2000).

Рыночная стоимость актива — это оценка, основанная на том, что покупатель заплатил бы продавцу за любой такой актив. Балансовая стоимость, указанная в финансовом отчёте фирмы, отражает стоимость активов, включённых в отчётность фирмы, за вычетом обязательств. Отношение рыночной к балансовой стоимости (M/B ratio) показывает, насколько тесно традиционные бухгалтерские активы, включённые в бухгалтерский баланс фирмы, связаны с рыночной стоимостью фирмы. Соотношение M/B для S&P 500 показывает сдвиг в значимости традиционной базы активов для бухгалтерского

учёта (Ballow et al., 2004). Традиционно ключевыми ресурсами фирмы были физические активы, такие как земля и оборудование, или финансовые активы. Однако в нынешнюю эпоху знаний нематериальные активы были определены как ключевые ресурсы и источник конкурентного преимущества (McGaughey, 2002).

В 2020 году нематериальные активы составляли лишь небольшую часть от общего объёма активов (Chareonsuk & Chansa-ngavej, 2008), поскольку фирмы становятся менее зависимыми от физических активов для создания стоимости. В новой экономике создание стоимости фирм зависит от перехода от материальных активов к нематериальным активам, поскольку фирмы, вероятно, будут генерировать большую часть своей стоимости за счёт дифференциации самих себя за счёт использования нематериальных активов, таких как запатентованные процессы, бренды, прочные отношения и знания (Накамура, 2001). Движущие силы создания стоимости в современной конкурентной среде лежат в нематериальных активах фирмы, а не в её физическом и финансовом капитале, поскольку они подчёркивают будущие результаты деятельности и рост. Этот ресурс является основным источником устойчивого конкурентного преимущества и является редким, неповторимым и не подлежащим замене.

В этом руководстве объясняется разница между стратегией и политикой управления активами, а также предоставлена информация, необходимая для написания стратегии, с примерами из реальной жизни.

Предприятия используют стратегию управления активами для описания целей высокого уровня, которых им необходимо достичь, чтобы удовлетворить требования компании к владению, использованию и уходу за активами. Документ обычно включает экономическое обоснование, показывающее потенциальные выгоды, которых компания может достичь, следуя изложенной стратегии.

**Доля использования коэффициентов эффективности внеоборотных
активов НМА за период 2016-2020 гг.**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. с 2016 г.	
						абс.	%
1.Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача), руб.	0,4729	0,1025	0,3890	0,1805	0,3206	- 0,1522	-32,19
2.Коэффициент фондоемкости, руб.	2,1147	9,7581	2,5705	5,5387	3,1188	1,0041	47,48
3. Рентабельность внеоборотных активов, %	24,90	19,25	-41,03	-97,88	-46,27	-71,17	- 285,79

Нематериальные активы: перспектива, основанная на ресурсах

До 1980-х годов основное направление экономики бизнеса было сосредоточено на внешней среде (структуре отрасли) как основе для понимания конкурентных преимуществ. Согласно этой теории, внешняя среда оказывает влияние на внутренние аспекты фирмы.

Глобальная бизнес-среда стала более конкурентной и переместилась с рынков продавца на рынок покупателя, поскольку клиенты стали более информированными и требовательными к качеству. Эта динамичная среда требует, чтобы фирмы рассматривали внутреннюю перспективу, изучали свои ресурсы и возможности и определяли, как их интегрировать для получения ключевых компетенций и конкурентных преимуществ (Хамель и Прахалад, 1990). Этот внутренне ориентированный взгляд на стратегию основан на

ресурсном подходе (Wernerfelt, 1984) и динамическом подходе к возможностям (Teese et al., 1997) и подчеркивает важность соответствия любых внешних возможностей внутренним ресурсам. В 1980-х годах всё большее значение приобрёл ресурсный подход к фирмам. Ресурсоориентированный взгляд фокусируется на ресурсах и их размещении в организациях, что приводит к развитию процесса создания ценности (Пеппард и Райландер, 2001).

Согласно этой теории, существуют различные виды организационных ресурсов (Вернерфельд, 1984). Основываясь на ресурсно-ориентированном взгляде на фирмы, Барни (1991) разработал четыре критерия для определения того, какие виды ресурсов обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество:

1. Ценность с точки зрения создания ценности;
2. Редкость по сравнению с компетентностью;
3. Непревзойдённость ресурсов;
4. Незаменимость.

Единственными ресурсами, которые, по-видимому, проходят проверку по этому критерию ресурсы, имеющие аналогичное значение. Согласно Итами и Роэлю (1987), эти активы основаны на информации и могут включать в себя всё, что угодно, от лояльности клиентов до технологических навыков или внутренней деловой репутации. Концепция ключевых компетенций (Хамель и Прахалад, 1990) является ещё одним примером нематериальных активов как источника устойчивого конкурентного преимущества. Одним из требований, позволяющих рассматривать компетенцию как «основную», является то, что её трудно имитировать конкурентам, следовательно, она соответствует критериям, указанным Барни.

Таким образом, нематериальные активы важны в процессах управления, поскольку они стали важнейшим ресурсом для фирмы. Нематериальные активы являются основными движущими силами, на основе которых фирма может установить свою идентичность и сформулировать свою стратегию (Kaplan and

Norton, 2004). Нематериальные активы имеют стратегический характер, и их необходимо учитывать.

Общий запас капитала или капитала, основанного на знаниях, которым обладает компания (Дзиньковский, 2000). Петти и Куганесан (2005) утверждают, что термин «интеллектуальный капитал» часто рассматривается как синоним «нематериальных активов». Интеллектуальный капитал – это либо конечный продукт процесса преобразования знаний, либо резерв самих организационных знаний. По оценкам, около 50-90 % стоимости, создаваемой фирмой в современной экономике, поступает от интеллектуального капитала фирмы, а не от использования и производства традиционных материальных благ (Гатри и Йонгванич, 2004). Организации определили, что им требуются активы интеллектуального капитала для создания устойчивых конкурентных преимуществ и способности создавать ценность на долгосрочной основе (Johanson et al., 2001).

Интеллектуальный капитал включает в себя три основных компонента, которые вместе формируют ценность и различаются как знания, относящиеся к сотрудникам (человеческий капитал), знания, относящиеся к клиентам (реляционный или клиентский капитал), и знания, относящиеся только к фирме (структурный или организационный капитал), как объясняется ниже:

Человеческий капитал определяется как знания, которые сотрудники забирают с собой, когда они покидают фирму в конце рабочего дня, такие как знания, навыки, опыт, способности, мотивация и задачи сотрудников (Хендри и Браун, 2005).

Человеческий капитал включает навыки, экспертные знания, способность решать проблемы, креативность, образование, отношение, предпринимательский дух, компетентность, целеустремленность, инновации и лояльность сотрудников. Реляционный капитал Реляционный капитал - это знания, заложенные в отношениях с заинтересованными сторонами, которые влияют на жизнь организации. Реляционный капитал включает в себя все формы

Сущность клиентского капитала – это знания, встроенные в отношения, внешние по отношению к фирме (Бонтис, 1998). Эдвинссон и Мэлоун (1997) подчеркивали взаимосвязь между всеми сторонами и восходящим / нисходящим звеном фирмы, а также интеграцию клиентов.

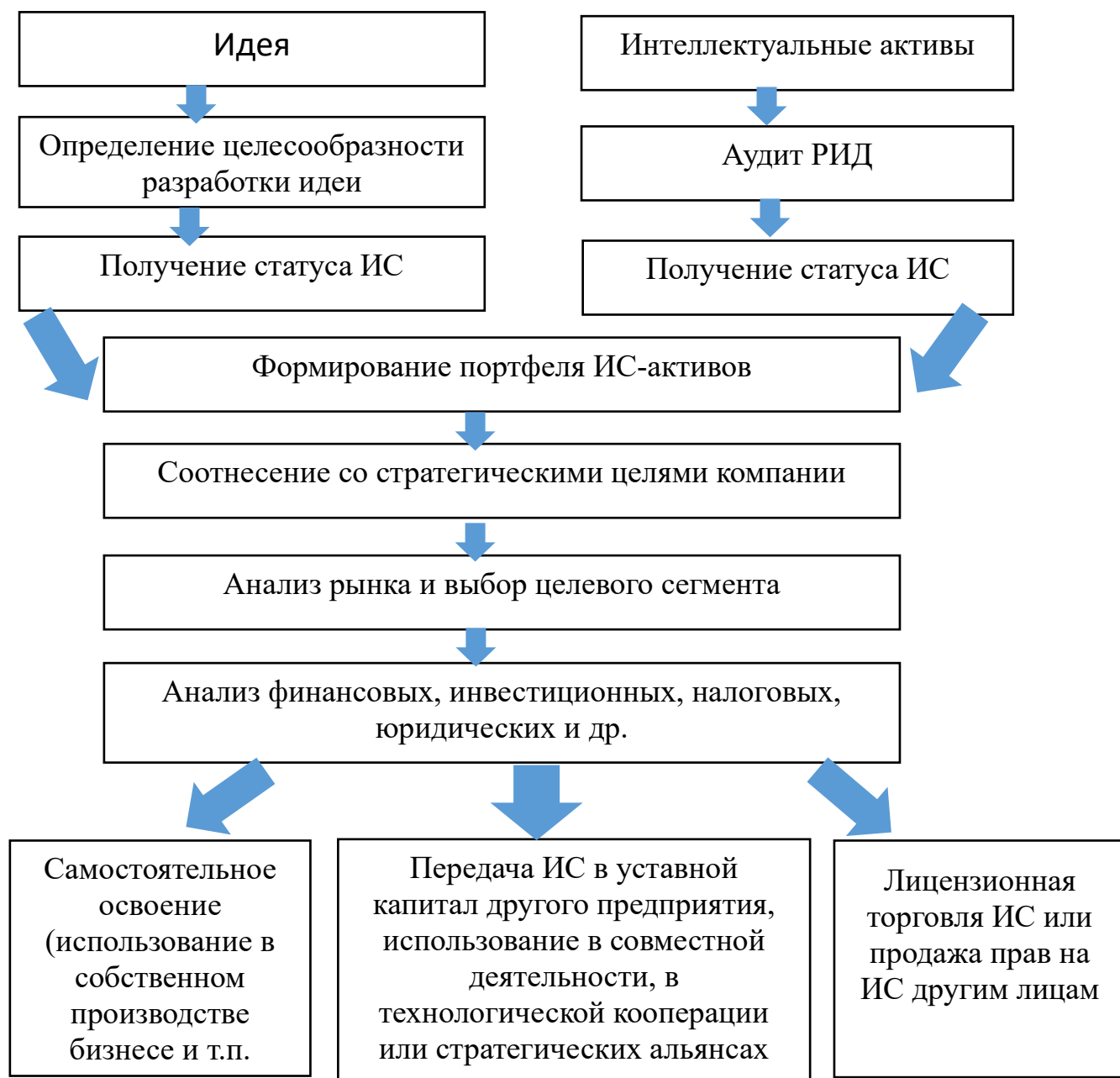
Кроме того, стоимость фирмы может быть повышена в результате хороших отношений между фирмой и ее партнерами (например, клиентами, поставщиками, и другими группами), например, British Petroleum может сэкономить 30% своего транспортного счета благодаря хорошим отношениям со своими поставщиками (Roos et al., 1998). Эмпирическое исследование, проведенное Бонтисом (1998), Ценгом и Гу (2005) а Херманс и Кауранен (2005) доказали, что существует положительная корреляция между капиталом клиентов / отношений и оценкой фирмы. Следовательно, хорошие отношения могут повысить оценку фирмы.

Структурный капитал Структурный капитал определяется как совокупность знаний, которые остаются в фирме в конце рабочего дня, когда сотрудники покидают фирму, как, например, инфраструктура, информационные системы, рутины, процедуры и организационная культура (Кабриата и Ваз, 2006). Он охватывает все нечеловеческие хранилища знаний в фирме, такие как базы данных, организационные схемы, руководства по процессам, стратегические процедуры и все остальное, имеющее ценность для компании, превышающую ее материальную ценность (Bontis et al., 2000). Структурный капитал означает способность организации справляться с внутренними и внешними вызовами.

Человеческий капитал взаимодействует со структурным капиталом для создания, приобретения и использования потребительского капитала, обеспечивающего постоянный успех организации (Бонтис, 1998).

Некоторые общепринятые элементы клиентского капитала, такие как лояльность и удовлетворенность, зависят от взаимодействия между человеческим и структурным капиталом. Человеческий капитал напрямую не влияет на результаты деятельности фирмы, но косвенно влияет на нее через

клиентский или структурный капитал (Бонтис и др., 2000). Все три компонента интеллектуального капитала взаимозависимы (Субраманьям и Юндт, 2005). Благодаря сочетанию, использованию, взаимодействию, выравниванию и балансированию трех типов интеллектуального капитала и управлению потоком знаний между тремя компонентами интеллектуальный капитал обеспечивает наилучшую возможную ценность для организаций (Kong, 2007).



Формирование портфеля ИС-активов, которые в будущем могут приносить прибыль. Портфелем может владеть государство, бизнес, обычный человек. Но чаще всего термин употребляют инвесторы, когда говорят о покупке акций и облигаций.

Соотнесение со стратегическими целями компании. Нематериальные активы приобретают стоимость только в контексте стратегии – как они (активы) способствуют достижению стратегических целей компании. Представим себе, например, что организация намеревается инвестировать в обучение персонала.

Анализ рынка и выбор целевого сегмента. Анализ финансовых, инвестиционных, налоговых и юридических аспектов. Используемые предприятием в процессе инвестиций разнообразные инвестиционные ресурсы, товары и инструменты как объект купли-продажи формируют особый вид рынка – «инвестиционный рынок», который характеризуется спросом, предложением и ценой, а также совокупностью определенных субъектов рыночных отношений. Инвестиционный рынок формируется всей системой рыночных экономических условий, тесно сопряжен с другими рынками (рынком труда, рынком потребительских товаров, рынком услуг и т.п.) и функционирует под определенным воздействием разнообразных форм государственного регулирования.

Самостоятельное освоение (использование в собственном производстве бизнесе и т.п. Интеллектуальная собственность и собственные разработки разного рода становятся все более важным активом из тех, на которые опирается развитие предприятий. Руководство и менеджмент, в этой связи могут и должны, если хотят использовать новые возможности, уделять особое внимание вопросам НМА. Появляются новые сферы внимания и работы, и новые обязанности из области работы с НМА.

Предприятия, компании и предприниматели теперь должны работать в области НМА и маркетинга, чтобы выдержать конкуренцию. Вот некоторые из таких новых обязательных фокусов интереса: внимательный и грамотный анализ спроса и предложений рынка услуг или продукции, того рынка, на котором работает предприятие или компания; наблюдение, учет и анализ тенденций спроса в своей нише и в других смежных областях производства; маркетинговые исследования и работы, направленные на закрепление за предприятием

выбранной им рыночной ниши; исследования перспектив возможной работы на расширение рыночной ниши; работа в области собственных разработок НМА.

Учет тенденций спроса на собственные разработки компании и спроса на разработки из этой сферы, или из той сферы, в которой у вас могут появиться собственные продукты или идеи; в области отношений с рынком и аудиторией – подготовленность с точки зрения наличия концепций, товарных знаков, тех примет и НМА, которые отличают и идентифицируют продукт компании и идентифицируют и часто определяют стиль ее работы; знания, опыт и традиции, собственные идеи и, возможно, собственный стиль в области отношений с партнерами, публикой, потребителем, СМИ, рекламными агентствами

Лицензионная торговля ИС или продажа прав на ИС другим лицам. Лицензионный договор представляет собой соглашение, по которому лицензиар (сторона, обладающая исключительным правом на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации) предоставляет лицензиату разрешение на использование соответствующего объекта интеллектуальной собственности.

Заключение. В современной бизнес-среде нематериальные активы, такие как знания, навыки, бренды, патенты, авторские права, взаимоотношения, культура, процессы и распорядок дня, расходы на исследования и разработки, человеческие ресурсы или интеллектуальная собственность, являются жизненно важными стратегическими ресурсами и важнейшими источниками конкурентных преимуществ более чем когда-либо. Конкурентное преимущество фирм заключается в тех видах предпринимательской деятельности, которые фирма умеет выполнять хорошо. Знания, которыми обладает фирма, – ее запас знаний, таким образом, играет ключевую роль в выживании, прибыльности и росте фирмы.

Поскольку нематериальные активы имеют решающее значение для будущего успеха бизнеса и устойчивой работы, необходимо раскрывать их заинтересованным сторонам, чтобы они могли лучше понимать организацию и ценить ее. Для таких организаций капитальные затраты и волатильность курсов

их акций должны снижаться по мере того, как инвесторы обретают большую уверенность в стоимости компаний. Результат прошлого события или транзакции

Быть идентифицируемым по стоимости, которая может быть надежно измерена. МСФО (IAS) 38 предписывает порядок учета нематериальных активов, не рассматриваемых в других МСФО (IAS). Согласно МСФО (IAS) 38, фирма может приобрести нематериальный актив путем отдельного приобретения, внутреннего генерирования или самостоятельного создания, приобретения в рамках объединения бизнеса или обмена активами. МСФО (IAS) 38 не применяется к финансовым активам и договорам страхования, заключенным страховыми компаниями. Выводы

В настоящее время стандарты бухгалтерского учета или закон не требуют от фирм отчитываться о большей части своего интеллектуального капитала; однако они могут добровольно принять решение о раскрытии такой информации. Некоторые из активов организации, оцениваемых рынком, но не учитываемых текущей практикой бухгалтерского учета, являются нематериальными активами.

Управление нематериальными активами является сложной и запутанной задачей, поскольку преобладающие системы бухгалтерского учета были разработаны только для материальных активов, поэтому они игнорируют большинство нематериальных активов и интеллектуального капитала. Нематериальные активы являются рычагами для получения конкурентных преимуществ и устойчивой деятельности, поэтому фирмы должны находить способы выявления, измерения и управления своими ключевыми нематериальными активами и раскрывать информацию своим заинтересованным сторонам.

В современной экономике нематериальные активы управления для оценки нематериальных активов. Следовательно, стоимость фирмы не может быть точно измерена только стоимостью ее физических активов.

Библиографический список:

1. Иванченко Н.О. Механизмы управления нематериальными активами на предприятиях легкой промышленности: Резюме доклада. Дисс. наук в области здравоохранения, кандидат экономических наук: Технические ха-рактеристики. 08.00.04 «Экономика и управление» / Н.О. Иванченко. – К., 2007. – 22с.
2. Интеллектуальные способности. Ресурсы из Википедии - Бесплатная энциклопедия [Электронные ресурсы] // Википедия - Бесплатная энциклопедия. – Режим доступа: [//uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94).
3. Лебедева И. Тенденции развития науки и техники в японских МСП / И. Лебедева // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 3. С. 74-79.
4. Моченый С.В. Экономическая теория: Навч. Положительный. / С.В. Моченый, М.В. Добенко. – К.: Академия, 2004. – 856 с.
5. Соловьева Г.Н. Учет нематериальных активов. – М.: Финансы и Козырев А.Н., Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров. – М.: Интерреклама, 2013. – 352 с.
6. Стояненко И.В. Функции управления корпоративными нематериальными активами / Молодые впечатления. – 2014. – № 7(2). – С. 82-85.
7. Zoller, Мартин, et. al. «Изучение связи между нематериальными активами фирм и стоимостью их капитала», Рабочий документ 21/2004, Брухсаль, декабрь 2004 года.
8. Рауб С. П. и Стхапит Б. «К таксономии подходов для измерения организационных знаний», Исследования и практика в области управления человеческими ресурсами, 9(1), 2001.
9. Игаль, Рехтман. Порядок учета нематериальных активов, Университет Пейс, 30 июля 2001 г.
10. Кенан Патрик Джарбо. «Отчетность по нематериальным активам, пристальный взгляд на улучшение бизнес-информации в США» Рабочий документ, Афинский альянс, апрель 2005 г.
11. Барух Лев, «Заострение грани нематериального» Harvard Business Review, июнь 2004 г.

12. Stefano, Zambon. Бухгалтерский учет, нематериальные активы и интеллектуальный капитал: обзор проблем и некоторые соображения, Университет Феррары, Италия.

13. Sull, D., & Sull, C. Which topics employees were more likely to discuss during ПАНДЕМИЯ . Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-пандемия/> [In English].

14. Palivoda, A. Yak zberehty svoiu spravu, koly ves svit na karantyni, aekonomika valytsia [How to keep your business when the whole world is in quarantine and the economy is collapsing]. Retrieved from: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalitbiznes-349635ml>. [In Ukrainian].

15. KPMG 2020 CEO Outlook. ПАНДЕМИЯ . Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukraineceooutlook2020.html> [In English].

16. Sull, D., & Sull, C. How companies are winning on culture during ПАНДЕМИЯ . Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-пандемия/> [In English].

17. Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. When it comes to culture, does your company walk the talk? Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> [In English].

18. Sull, D., & Sull, C. Culture 500: introducing the 2020 culture champions. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/culture-500-introducing-the-2020-culture-champions/> [In English].

19. 2020 Edelman trust barometer special report: brand trust and the coronavirus pandemic. Retrieved from:

20. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf [in English].

References:

1. Ivanchenko N.O. Intangible asset management mechanisms at light industry enterprises: Report summary. Diss. sciences in health care, candidate of economic

sciences: Technical characteristics. 08.00.04 «Economics and management» / N.O. Ivanchenko. – K., 2007. – 22s.

2. Intellectual abilities. Resources from Wikipedia – the Free Encyclopedia [Electronic resources] // Wikipedia – the Free Encyclopedia. – Access mode: [//uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94).

3. Lebedeva I. Trends in the development of science and technology in Japanese SMEs / I. Lebedeva // Problems of management theory and practice. – 2002. – № 3. – P. 74-79.

4. Mocheny S.V. Economic theory: Navch. Positive. / S.V. Mocheny, M.V. Dobenko. – K.: Academy, 2004. – 856 p.

5. Solovieva G. N. Accounting for intangible assets. – M.: Finance and Kozyrev A. N., Evaluation of intangible assets and intellectual property / A.N. Kozyrev, V.L. Makarov. – M.: Interreklama, 2013. – 352 p.

6. Stoyanenko I. V. Functions of corporate intangible asset management / Young impressions. – 2014. – № 7 (2). – P. 82-85.

7. Zoller, Martin, et. al. «Studying the relationship between intangible assets of firms and the cost of their capital», Working paper 21/2004, Bruchsal, December 2004.

8. Raub, S.P. and Sthapit, B. «Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge», Human Resource Management Research and Practice, 9(1), 2001.

9. Igal, Rechtman. Accounting for Intangible Assets, Pace University, July 30, 2001.

10. Kenan, Patrick Jarboe. “Reporting Intangible Assets: A Closer Look at Improving Business Information in the United States,” Working Paper, Athens Alliance, April 2005.

11. Baruch Lev, «Sharpening the Edge of the Intangible», Harvard Business Review, June 2004.

12. Stefano, Zambon. Accounting, Intangible Assets, and Intellectual Capital: A Review of the Issues and Some Considerations, University of Ferrara, Italy.

13. Sull, D., & Sull, C. Which topics employees were more likely to discuss during PANDEMIC. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-pandemic> / [In English].
14. Palivoda, A. Yak zberehty svoiu spravu, koly ves svit na karantyni, a ekonomika valytsia [How to keep your business when the whole world is in quarantine and the economy is collapsing]. Retrieved from: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalitbiznes-349635ml>. [In Ukrainian].
15. KPMG 2020 CEO Outlook. PANDEMIC. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukraineceooutlook2020.html> [In English].
16. Sull, D., & Sull, C. How companies are winning on culture during PANDEMIC. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-pandemic> / [In English].
17. Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. When it comes to culture, does your company walk the talk? Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> [In English].
18. Sull, D., & Sull, C. Culture 500: introducing the 2020 culture champions. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/culture-500-introducing-the-2020-culture-champions/> [In English].
19. 2020 Edelman trust barometer special report: brand trust and the coronavirus pandemic. Retrieved from:
20. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf [in English].