

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-565-5-4>

DIRECTIONS OF ENSURING BUSINESS EFFICIENCY OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONDITIONS OF UKRAINIAN REALITIES

Summary

The potential and environment for the development of entrepreneurship in Ukraine were identified. The factors influencing the efficiency of European business in Ukraine and their justification were investigated by processing the results of interviews (10 people) using the Critical Incident Technique (CIT). Directions for improving the efficiency of European business in Ukraine were developed, taking into account the most influential factors. As studies have shown, the most important obstacle to the development of European business in Ukraine, according to European businessmen, is corruption. This factor is extremely important for Europeans given the peculiarities of their mentality and the absence of corruption manifestations directly in Europe. Therefore, in order to attract Europeans to the Ukrainian business environment, it is advisable to eliminate this factor. The task of reducing corruption in Ukraine for foreign companies is identified. Recommendations for European companies on combating corruption and ensuring the effectiveness of European business in Ukraine are developed.

Вступ

Сучасні умови господарювання в Україні, які окрім кризових явищ, пов'язаних із воєнним станом та наслідками всесвітньої пандемії, супроводжуються стрімкими процесами європейської інтеграції, висувають на перший план проблему забезпечення ефективності діяльності європейських компанії на українському ринку. Зазначене зумовило вибір теми даного дослідження та підтверджує його актуальність.

Метою даного дослідження є розробка напрямів забезпечення ефективності бізнесу міжнародних компаній країн ЄС в умовах українських реалій.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено потенціал та середовище для розвитку підприємництва в Україні;

– досліджено фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні та їх обґрунтування шляхом обробки результатів інтерв'ю (10 осіб) методом Critical incident technique (CIT). З цієї метою обрано наступну послідовність проведення дослідження: проведено анкетування 10 європейських менеджерів та 10 українських менеджерів; за результатами такого узагальнення виокремлено фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні; із застосуванням методів кореляційно – регресійного аналізу здійснено оцінку виокремлених факторів. із застосуванням методу критичних випадків розроблено та проведено інтерв'ю;

– розроблено напрями удосконалення ефективності ведення європейського бізнесу в Україні з урахуванням найбільш впливових факторів. Як показали дослідження, важливішою перешкодою розвитку європейського бізнесу в Україні, на думку європейських бізнесменів, є саме корупція. Такий фактор надзвичайно важливий для європейців з огляду на особливості їх менталітету та відсутність корупційних проявів безпосередньо в Європі. Тому, для того, щоб залучити європейців до українського бізнес-середовища доцільно нівелювати даний фактор;

– виокремлено завдання щодо зниження корупції в Україні для іноземних компаній;

– розроблено рекомендації для європейських компаній з приводу протидії корупції та забезпечення завдяки цьому ефективності європейського бізнесу в Україні.

Розділ 1. Потенціал та середовище для розвитку підприємництва в Україні

Україна за всіх часів відрізнялась сприятливістю середовища для розвитку підприємництва та значним потенціалом для ведення бізнесу. Таке зауваження ґрунтується на тому, що Україна має вигідне географічне становище, значний ресурсний потенціал, в тому числі кадровий, сприятливе законодавче підґрунтя, ефективну систему наукового й інноваційного забезпечення та відкритість до співпраці на міжнародній арені. Окреслені чинники спричинили значний розвиток підприємництва в Україні, як виключно національного, так і за участю іноземних інвесторів.

Проте події останніх часів: всесвітня пандемія, пряме вторгнення РФ на територію України, спричинили руйнівний вплив на українське підприємництво, послабивши його потенціал, зменшивши прибутковість та загостривши підприємницькі ризики в усіх без виключення сферах українського бізнесу.

За таких умов актуальним є розгляд потенціалу та середовища для розвитку підприємництва в нових реаліях функціонування держави.

Аналіз наукової літератури дозволив дійти висновку, що питання розвитку підприємництва в Україні в контексті забезпечення сприятливості середовища бізнесу цікавить вчених на протязі тривалого часу.

Заслугує на увагу дослідження у регуляторному середовищі в контексті розвитку підприємництва, проведені програмою міжнародної технічної допомоги «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID KEY), в якому визначено критерії найбільших перешкод для ведення бізнесу в Україні (рис. 1).

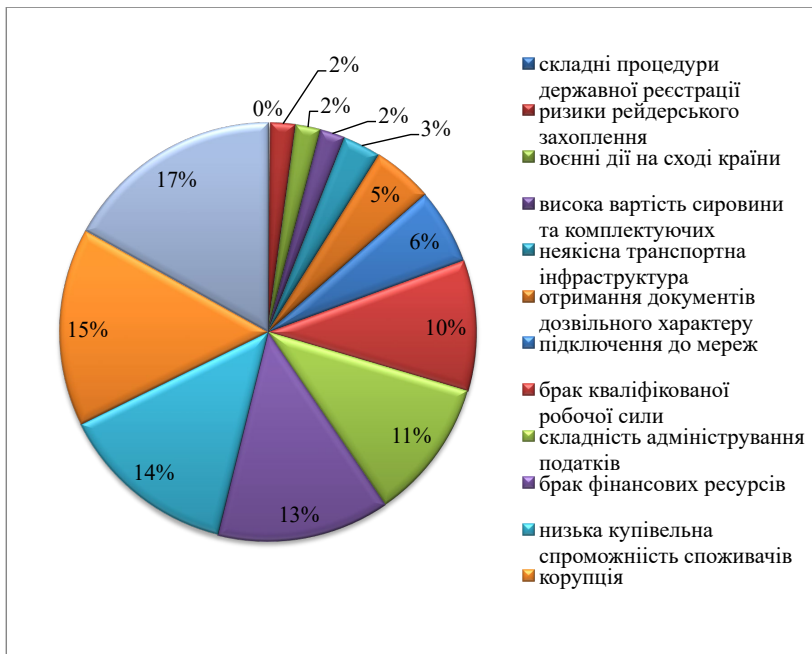


Рис. 1. Перешкоди для ведення бізнесу в Україні

Джерело: складено особисто за даними [3; 4]

Найбільшими перешкодами для ведення бізнесу визнано складність \ невизначеність законодавства. За даними рейтингу «Doing Business» Світового банку, Україна посідає 64 місце серед 190 досліджуваних країн та 17 (з 23) місце серед країн регіону Європа і Центральна Азія.

Аналіз бар'єрів розвитку підприємництва в Україні у порівнянні з країнами Європи і Центральної Азії та країнами ОЕСР з високим рівнем доходу (рис. 2).

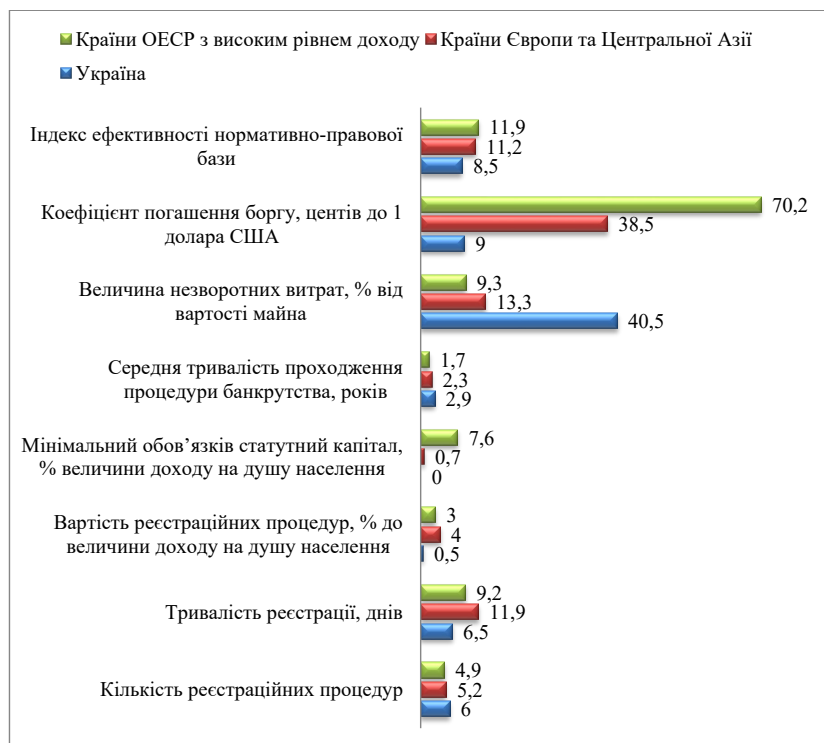


Рис. 2. Порівняльний аналіз бар'єрів розвитку підприємництва в Україні у порівнянні з країнами Європи і Центральної Азії та країнами ОЕСР з високим рівнем доходу

Джерело: побудовано особисто за [4; 11]

Як свідчать окреслені на рисунку 2 бар'єри розвитку підприємництва, досить високим є показник незворотних витрат (у відсотках від вартості об'єкта нерухомості), що у 3 рази перевищує показники країни Європи та Центральної Азії і в 4,3 разу – країни ОЕСР. Серед аналізованих країн тривалість проходження процедури банкрутства в Україні є найвищою, 2,9 року проти 1,7 по ОЕСР. Негативним є показник погашення боргу, зазначений показник є у 4,2 разу меншим, ніж у країнах Європи та Центральної Азії і в 7,8 разів – ніж у країнах ОЕСР [4, с. 61].

В цілому потенціал та середовище для розвитку підприємництва в Україні визначають певні фактори, до яких можуть бути віднесені наступні:

- виробничі – формуються з урахуванням специфіки здійснення виробничого процесу певних підприємницьких структур;

- економічні фактори – інтегрують в собі особливості кон'юнктури ринку, рівень доходів населення, рівень економічної свободи, специфіку податкового регулювання підприємництва, конкурентне середовище функціонування бізнесу тощо. Окреслені фактори відображають стан використання ресурсів, специфіку підприємництва та ефективність економічних важелів регулювання бізнесу в країні;

- законодавчі – визначають окремі аспекти нормативно-правової бази регулювання підприємництва в Україні;

- інноваційні – визначаються рівнем застосування суб'єктами підприємницької діяльності наукових досягнень та інновацій;

- інституційні – група факторів, сформована з урахуванням специфіки регулюючого впливу системи органів державної влади й окремих інституцій, які чинять плив на розвиток підприємництва в Україні;

- політичні – фактори, які об'єднують в собі чинники політичного характеру: політичний устрій, особливості урядової політики, наявність збройних конфліктів тощо. Доцільно зазначити, що саме дана група факторів на сьогодні в Україні є превалуючою. Це зумовлено тим, що саме військовий стан в Україні в сучасних умовах виступає головним ризиком розвитку підприємництва;

- природно-географічні – фактори, сформовані під дією природних та географічних умов, які впливають на рівень розвитку підприємництва;

- ринкові – група факторів, яка зумовлена особливостями формування потреб та попиту споживачів товарів, робіт, послуг окремих підприємницьких структур.

Окреслені фактори чинять безпосередній вплив на розвиток підприємництва і саме від даних факторів залежить загальний рівень підприємницького потенціалу в країні.

Отже, потенціал та середовище для розвитку підприємництва в Україні в загальному є достатньо сприятливим, не дивлячись на наявність певних перешкод. Поряд із цим умови сьогодення в Україні спричинили зміну в пріоритетності факторів впливу на підприємницьке середовище, висунувши на перший план дію саме політичних факторів.

Доречно підкреслити, що іноземці створили в Україні понад 3000 компаній з початку повномасштабного вторгнення. Хто найчастіше відкриває бізнес [5].

Вагомим кроком на шляху розвитку європейського бізнесу в Україні стали заходи з дерегуляції, здійснені останнім часом, які значною мірою послабили бюрократію в сфері підприємництва.

Одним із вирішальних напрямів в сфері дерегуляції та децентралізації підприємництва виступає гармонізація законодавства України із законодавством ЄС та залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій. Зазначене безперечно сприяє розвитку європейського бізнесу в Україні.

До основних заходів з дерегуляції належать передача повноважень Міністерства юстиції України щодо реєстрації органів місцевої влади та приватного сектору, спрощення реєстрації права власності, зменшення кількості дозволів, погоджень та ліцензій, а також кількості довідок, спрощення адміністрування податків тощо. Безперечно перелічені заходи мають вагомий вплив та наслідки, що дозволяє зробити державне управління в сфері підприємництва прозорим і гнучким.

Таким чином, формування потенціалу та середовища для розвитку європейських компаній потребують вибору і пріоритету певної моделі з метою вирішення завдань соціально-економічного розвитку країни. Вибір якої небудь однієї моделі не може бути здійснений через те, що жодна з розглянутих стратегій не може бути повністю знехтувана, оскільки забезпечує збереження території та економіки країни.

При цьому, аналіз розвитку європейського бізнесу в Україні дозволив виявити наступні тенденції:

1. Специфічність організаційної структури. Структура європейських підприємств, представлених в Україні набуває досить складних форм. З одного боку, передбачається автономія та самостійність трудового колективу; з іншого – європейські компанії відрізняються досить великим бюрократизмом і формалізмом, що дозволяє говорити про ортодоксальний стиль управління, для якого властивий не лише порядок у всьому, а й неприйняття дій в умовах невизначеності. Формально європейські компанії, представлені в Україні є пірамідальними структурами з концентрацією влади на вершині. Однак для них настільки ж властива і децентралізація підрозділів для можливості швидкої реакції на ситуацію на місцях. Принцип консенсусу в трудовому колективі в даному випадку означає, що відповідальність за все, що відбувається в компанії, несуть все в тій мірі, як кожен відповідає за своє коло обов'язків. Таким чином, для європейських підприємств, представлених в Україні передбачається делегування відповідальності від вищого менеджменту на місця, що дозволяє говорити одночасно і про централізацію, і децентралізацію.

Подібна особливість європейських підприємницьких структур пов'язана з особливостями політичного устрою Європейської

конфедерації: вона є федеративною державою з розподілом владних повноважень зверху вниз, але при цьому передбачається високий ступінь незалежності від конфедерації кантонів і комун, здатних приймати відповідні рішення в межах своєї компетенції [20]. Як і в конфедерації, бізнес-одиниці поважають автономію своїх структурних підрозділів, і управлінський центр делегує свої повноваження низовим ланкам з міркувань ефективності (автономія – найкращий засіб адаптації до конкретних особливостей на місцях). Принцип децентралізації по-європейськи означає те, що кожен відповідає за себе та свої вчинки, але ніхто при цьому не виступає проти інших і не заперечує рішень, прийнятих у межах відповідної компетенції.

Отже, європейські підприємства мають мозаїчну структуру різних підрозділів, кожен з яких має незалежність і автономію від центру прийняття рішень. Подібна форма організації дозволяє європейським компаніям залишатися відмінно пристосованими до умов ринкового середовища з кон'юктурою, що постійно змінюється, і хаотичним впливом різних зовнішніх факторів.

2. Чітке дотримання стратегії диференціації. З особливостей структури європейських бізнес-структур випливає і властива їм стратегія диференціації, яка виражається в [20]: функціональній спеціалізації (результат пристосування різних структурних підрозділів до конкретної сфери бізнесу на місцях); географічній адаптації (результат регіональної відмінності Європи та України); персоніфікації управлінських кадрів (підвищення відповідальності на місцях); толерантності (дивергенція різних стилів управління).

3. Закритість при взаємодії із зовнішнім середовищем. Характеризуючи взаємовідносини європейських підприємств із зовнішнім середовищем, слід підкреслити властиву їм загальну закритість, але водночас досить тісні та довірчі відносини з перевіреними та привілейованими клієнтами. Особливого значення в даному контексті набуває дискретність відносин, що базується на культурі та традиціях банківської таємниці. Для європейських компаній, представлених в Україні, будь-яка фінансова інформація (стан банківських рахунків, розмір податків, що сплачуються тощо) є табу, тому, з одного боку, їх клієнти можуть бути повністю впевнені в нерозголошенні подібних відомостей третій стороні, але разом з тим досить складно отримати відкриту інформацію про самих європейських партнерів, які уникають публічності та люблять формалізувати свої ділові контакти.

З погляду внутрішнього організаційного середовища, європейські підприємства, представлені в Україні – не надто прозорі структури. Неформальні процедури тут зустрічаються дуже рідко, а формальна передача інформації вітається. Проте неформальні контакти поширені

між співробітниками організації, які працюють над однією проблемою. У разі більшість інформації передається усно, без використання формалізованої листування всередині організації.

4. Налагоджена система внутрішнього контролю. Цікава й процедура контролю у європейській організації, заснована на самодисципліні та нагляді зверху. На європейських підприємствах, представлених в Україні, заборонено все, що не дозволено, а всі завдання та доручення обов'язкові для виконання. Центральна дирекція підприємства є головним контролером і авторегулятором, здійснюючи контроль результатів, а чи не процедур.

5. Значна увага до процесу ведення переговорів [19]. Необхідно також підкреслити європейський стиль ведення переговорів, заснований на прагненні до досягнення консенсусу між учасниками процесу шляхом дотримання балансу інтересів, готовності піти на поступки та компроміси в ім'я вигоди кінцевого рішення.

6. Орієнтація на клієнтів. Всім європейським компаніям, представленим в Україні, властива орієнтація на клієнтів, особливо цінуються персональні і довірчі контакти. Для європейських компаній, представлених в Україні, споживач – господар становища, все призначене задоволення його потреб (особливо враховуючи той факт, що європейські товари та послуги досить дорогі).

7. Дотримання принципу взаємовідповідальності [21]. Фактично форма управління європейських компаніях, представлених в Україні, як ми вже зазначали, нагадує піраміду, тобто вертикальну ієрархічну структуру зі значним рівнем субординації на місцях. Подібне делегування повноважень зверху вниз дає можливість не тільки дотримуватися розпоряджень із центру, а й уточнювати та обговорювати накази, що віддаються.

Отже, особливість європейських підприємств, представлених в Україні така, що кожен працівник зі своїм професійним досвідом та індивідуальністю робить внесок у спільну справу компанії.

Розділ 2. Фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні та їх обґрунтування шляхом обробки результатів інтерв'ю методом Critical incident technique (CIT)

В контексті даного дослідження необхідно дослідити фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні. З цією метою обрано наступну послідовність проведення дослідження:

- проведено анкетування 10 європейських менеджерів та 10 українських менеджерів;
- за результатами такого узагальнення виокремлено фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні;

– із застосуванням методів кореляційно – регресійного аналізу здійснено оцінку виокремлених факторів;

– із застосуванням методу критичних випадків розроблено та проведено інтерв'ю.

Перш за все, доцільно дати характеристику методу критичних випадків. Таке зауваження ґрунтується на необхідності обґрунтування доцільності застосування саме даного методу в процесі проведення даного дослідження.

Так, метод критичних випадків – це різновид структурованого інтерв'ю. Він полягає в тому, що респонденту пропонують описати критичні випадки, які визначаються як будь-яка людська діяльність, що піддається спостереженню, наслідки якої настільки очевидні, що у спостерігача безсумнівно з'являються ідеї щодо подальшого розвитку таких ситуацій [17].

Термін запозичений з аналізу кризових та катастрофічних ситуацій, де метод критичних випадків може бути використаний для побудови картини подій, які роблять свій внесок у потенційну катастрофу, та для створення плану дій щодо її запобігання [16].

Звичайне застосування методу критичних випадків має на увазі інтерв'ювання респондентів на предмет особливих типів подій або поведінки, для того, щоб мати уявлення про їх послідовність та їх значення для людини.

Один із найнаочніших прикладів застосування цієї техніки в менеджменті: людей просять розповісти історії про часи, коли їм було винятково добре чи погано на робочому місці. Далі з цих історій витягуються ті типи ситуацій, що призводять до формування негативних чи позитивних установок до місця роботи, і з'ясовується механізм впливу цих установок. За цим слідує ряд пробних питань, відповіді на які покликані заповнити необхідну інформацію в спонтанно розказаних історіях. Насамкінець застосовується метод контент-аналізу, щоб сфокусуватися на дослідженні значущих характеристик критичних випадків, а також виявити цінності, які ці характеристики відображали [16].

Метод критичних випадків можна також застосовувати і по відношенню до більш якісної стратегії дослідження. Наприклад, менеджерів із продажу просять згадати ситуацію, що виникла в попередні два роки, в якій вони втратили основного клієнта, і пояснити, що сталося, і як вони вирішували цю проблему.

Отже, в контексті даної роботи пропонується, перш за все, провести анкетування 10 менеджерів європейських підприємств та 10 українських менеджерів, з метою виокремлення факторів впливу на ефективність бізнесу в Україні та обґрунтування різниці між європейцями й українцями в даному контексті.

При цьому важливе місце займає формулювання питань анкети, тому що саме від доцільності та правильності питань, які постають, залежить загальна ефективність застосування даного методу.

Варто враховувати, що оцінка результатів анкетування в будь-якому випадку суб'єктивна, тому не слід розглядати її як інструмент прийняття адміністративних рішень – заохочень, покарань, просувань і ін. Крім того, якщо співробітники дізнаються про такі наслідки оцінки, то відповіді будуть або завищеними через небажання «підставляти» колег, або заниженими з тим, щоб звести рахунки. У більшості іноземних компаній, звідки і прийшла дана практика, інтерв'ю служить інструментом саморозвитку працівника або (рідше) предметом спільного з його керівником аналізу [12].

За підсумками оцінки необхідно виявити зони: А – завищеної оцінки у порівнянні з реальною; Б – заниженої самооцінки в порівнянні з реальною; В – високої і низької оцінки; Г – відмінностей в оцінці одних і тих же оцінках.

Варто чітко визначити причину розбіжностей і скоригувати питання інтерв'ю в ході спілкування на тих рівнях, до яких відносяться співробітники, що дали низькі оцінки.

Працівнику, якщо його думка істотно відрізняється від оцінок, виставлених рівними за посадою або підлеглими, потрібно уважніше ставитися до поведінки співробітника: зосередитися на перевагах (якщо оцінка була нижче, ніж у інших) або навчитися виявляти бажаний рівень ефективності (якщо оцінка вище) [12].

З урахуванням наведених вище висновків наведемо приклад Інструкції для учасників анкетування (рис. 3).

Шановний учасник анкетування! Це анкетування допоможе нам краще зрозуміти ефективність бізнесу в Україні, побачити потенціал подальшого зростання і розвитку, виявити проблеми та з урахуванням зазначеного розробити напрями удосконалення. Ніякі заходи заохочення або покарання за результатами дослідження прийматися не будуть. Ми гарантуємо анонімність і конфіденційність. У зв'язку з цим просимо вас давати максимально правдиві, відверті і обдумані відповіді. Опитування займає в середньому від 30 до 45 хвилин. Рекомендуємо вам заповнити анкету відразу ж від початку до кінця, не відволікаючись. Так ви зможете заощадити час і підвищити достовірність результатів. Ви можете надати істотну допомогу колезі в розумінні його сильних і слабких сторін і плануванні подальшого розвитку і зростання. Спасибі вам за щирі відповіді!
--

Рис. 3. Інструкція для учасників анкетування

Джерело: сформовано автором

При цьому, особливе місце в застосуванні даного методу має аналіз отриманих за результатами анкетування результатів (табл. 1).

Таблиця 1

Алгоритм анкетування

Шановний учасник анкетування!

Перш за все, коротко розкажіть про себе. Ваша посада, основні обов'язки, стаж роботи в компанії

Будь – ласка, дайте відповіді на такі питання інтерв'ю:

№	Питання	Відповідь*					
		1	2	3	4	5	6
1	Чи вважаєте Ви діяльність компанії ефективною						
2	Чи бачите Ви проблеми в діяльності компанії						
3	Розумієте, що ефективність роботи підлеглих залежить від їх керівника, прагне виправити ситуацію і запобігти її з'явлення в майбутньому						
4	Чи вистачає ресурсів в компанії для повноцінної роботи						
5	Чи підвищують кваліфікацію працівники в Вашій компанії						
6	При розстановці пріоритетів враховуєте, що принципово важливе для компанії						
7	Чи бачите Ви резерви підвищення ефективності діяльності компанії						
8	Чи ефективний психологічний клімат в колективі						
9	Якщо виникає проблема, то в першу чергу аналізуються причини таких проблем						
10	Колеги и підлеглі часто звертаються до керівника за порадою й допомогою, з ним вони почувають себе психологічно комфортно						
11	Чи мають місце на підприємстві прояви шахрайства						
12	Чи були в адресу компанії судові позови						
13	Чи сформована місія в компанії						
14	Персонал компанії вміє ефективно діяти в умовах невизначеності						
15	Чи проводиться в компанії аудит						

16	Позитивно характеризує компанію і її цінності в спілкуванні з іншими людьми						
17	Керівник вміє признавати свої помилки й брати на себе відповідальність за них						
18	Чи існують система заохочень для персоналу						
19	Керівник прагне знайти однакові інтереси й загальний мовний з колегами в рішенні спільних задач						
20	Кожен працівник признає свою відповідальність за результат						
21	Чи зацікавлені працівники в результативності діяльності компанії						
22	Чи розроблена на підприємстві система мотивації персоналу						
23	Чи впроваджуються на підприємстві антикризові заходи						
24	Чи вплинула на діяльність компанії всесвітня пандемія						
25	Чи бачите Ви власне кар'єрне зростання в компанії						
26	Чи є Ваша компанія найбільш успішною в сегменті						
27	Як Ви оцінюєте прибутковість компанії						
28	Чи існує взаємозв'язок і взаємозалежність різних підрозділів і функцій в організації						
29	Чи бачите Ви ризики в компанії						
30	Чи мають місце конфлікти в організації						
31	Чи вважаєте Ви досконалою систему документообігу на підприємстві						
32	Вважаєте, що співробітники повинні бути професіоналами і чітко діяти в рамках своїх обов'язків, в іншому випадку з людьми треба розлучатися						
33	Чи від'їжджають працівники компанії в закордонні відрядження						
34	Чи взаємодіє компанія з іноземними партнерами						
35	Чи відрізняється компанія системним підходом, бачить інтереси організації в цілому і підрозділів зокрема						
36	Чи існує в компанії система внутрішнього контролю						
37	Чи існує в компанії система стратегічного планування						
38	Персонал компанії помітно прогресує						
39	Чи має підприємство фінансову стратегію						
40	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор корупції						
41	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор законодавче регулювання з боку ЄС						
42	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор раціональності українського законодавства						
43	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор досконалості стратегічного планування						

44	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор ефективності системи мотивації						
45	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор ефективності зовнішньоекономічної діяльності						
46	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор стану взаємодії між окремими підрозділами підприємства						
47	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор прибутковості діяльності						
48	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії фактор податкового навантаження						
49	Чи впливає на ефективність діяльності Вашої компанії кризові фактори: військовий стан, всесвітня пандемія						
50	Чи вважаєте Ви дане інтерв'ю корисним з позиції доцільності питань						

* Відповіді: 1 – не маю інформації; 2 – завжди; 3 – в більшості випадків; 4 – приблизно у половині випадків; 5 – рідко; 6 – ніколи.

Джерело: сформовано автором

Такий аналіз здійснюється на основі розшифровки типів питань і компетенцій, що представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Розшифровка типів питань анкети

Група питань	Розшифровка
Питання з зворотним оцінюванням: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49.	Якщо відповіді на інші питання – на рівні 4-5 балів, то на питання цього типу відповіді повинні оцінюватися в 1 -2 бали. Якщо ж відповіді на питання зі зворотним оцінюванням відповідають рівню 4-5 в двох і більше випадках, то їх достовірність розглядається як низька
Однозначно позитивні відповіді на питання 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50	свідчать про високий ступінь ймовірності того, що вони соціально бажані. Якщо таких відповідей більше двох, рекомендується не зараховувати результати, а запропонувати знову заповнити опитувальник
Групи питань, оцінки за відповіді на які повинні мати розбіжність не більше ніж на 1 бал: 10-12, 18-22-25, 34-38-40-41, 39 -45, 43-44.	Встановлення валідності

Джерело: узагальнено особисто за [2; 4; 16]

Таким чином, застосування даного анкетування дозволяє встановити ефективність бізнесу в Україні з боку європейських менеджерів та з боку українських менеджерів та виявити окремі фактори, що впливають на ефективність такого бізнесу. Опрацювавши результати анкетування й інтерпретувавши їх відповідно до визначених критеріїв, ми отримали такий результат:

Таблиця 3

**Фактори впливу на ефективність європейського бізнесу
за результатами анкетування**

№	Фактори виокремлені в питаннях інтерв'ю 40-49
1	фактор корупції
2	фактор законодавче регулювання з боку ЄС
3	фактор раціональності українського законодавства
4	фактор досконалості стратегічного планування
5	фактор ефективності системи мотивації
6	фактор ефективності зовнішньоекономічної діяльності
7	фактор стану взаємодії між окремими підрозділами підприємства
8	фактор прибутковості діяльності
9	фактор податкового навантаження
10	кризові фактори: військовий стан, всесвітня пандемія

Джерело: сформовано автором

Отже, на основі проведеного аналізу та результатів, зазначених у таблиці 3, можемо зробити висновок, що на думку опитаних мають місце певні фактори впливу на ефективність європейського бізнесу в Україні.

Такий перелік факторів було відібрано із результатів анкетування. Але задля того, щоб зрозуміти які фактори ефективності бізнесу українці вважають найголовнішими, а які фактори превалюють в даному контексті для європейців, доцільно провести дослідження із застосуванням методів кореляційно-регресійного аналізу Кендалла.

Виокремлені в таблиці 3 фактори запропоновано окремо 10 європейським менеджерам та окремо 10 українським менеджерам для оцінки. Слід підкреслити, що мета даного експертного дослідження не передбачає вказівки особистих даних обраних експертів. Так, для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла, а результати експертного дослідження представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Результати експертного дослідження оцінки факторів впливу
на ефективність бізнесу з боку українських менеджерів**

Фактори (позначення в таблиці 3)	Експерти										Сума рангів	D (середнє значення)	d^2 (квадрат числа)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
x_1	3	2	3	5	4	3	1	2	2	1	26	-8,1	65,61
x_2	3	3	7	6	8	4	1	3	2	2	39	4,9	24,01
x_3	2	2	5	3	1	2	2	1	1	3	22	-12,1	146,41
x_4	5	5	1	1	5	2	2	2	2	2	27	-7,1	50,41
x_5	3	3	2	5	2	1	2	2	1	1	22	-12,1	146,1
x_6	8	8	3	5	3	4	3	2	2	4	42	7,9	62,41
x_7	6	2	2	5	4	2	2	3	1	2	29	-5,1	26,01
x_8	9	2	8	5	4	3	4	3	3	5	44	9,9	98,01
x_9	2	8	9	8	3	4	3	3	4	2	46	11,9	141,61
x_{10}	4	9	4	5	8	2	2	5	2	3	44	9,9	98,01
Σ											341		858,59

Джерело: сформовано автором

В таблиці 4 розраховано два головних показника – D та d^2 та D – середнє значення, яке розраховано наступним чином: ми отримали показник $d = 34,1$ (сума всіх рангів, поділена на $10 = 341/10 = 34,1$).

Далі розраховуємо наступним чином: Від суми рангів в розрізі окремого фактору віднімаємо дану суму 34,1. Отримуємо показник D . d^2 – квадратичне значення, яке розраховано як вищезазначений показник D в квадраті.

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми (формула 1):

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) \cdot n}{2} = \frac{(1+10) \cdot 10}{2} = 55 \quad (1)$$

де n – кількість факторів.

Аналогічне дослідження проведено серед європейських менеджерів. Його результати узагальнено в таблиці 5.

В таблиці 5 розраховано два головних показника – D та d^2 . D – середнє значення, яке розраховано наступним чином: ми отримали показник $d = 36,6$ (сума всіх рангів, поділена на $10 = 366/10 = 36,6$).

Далі розраховуємо наступним чином: Від суми рангів в розрізі окремого фактору віднімаємо дану суму 36,6. Отримуємо показник D .

d^2 – квадратичне значення, яке розраховано як вищезазначений показник D в квадраті. Перевірка правильності складання матриці на

основі обчислення контрольної суми проводиться аналогічно попередньому.

Таблиця 5

Результати експертного дослідження оцінки факторів впливу на ефективність бізнесу з боку європейських менеджерів

Фактори (позначення в таблиці 3)	Експерти										Сума рангів	D (середнє значення)	d^2 (кваратичне значення)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
x_1	2	8	9	8	3	4	3	3	4	7	51	14,4	207,36
x_2	3	3	7	6	8	4	1	3	2	2	39	4,9	24,01
x_3	6	2	5	3	1	2	2	1	1	3	26	-10,6	112,36
x_4	5	5	1	1	5	2	2	2	2	2	27	-7,1	50,41
x_5	3	3	2	5	2	5	2	2	5	5	34	-2,6	6,76
x_6	8	8	3	5	3	4	3	2	2	4	42	7,9	62,41
x_7	6	2	2	5	4	2	2	3	1	2	29	-5,1	26,01
x_8	9	2	8	5	4	3	4	3	3	5	44	9,9	98,01
x_9	3	2	3	5	4	3	1	2	2	1	26	-8,1	65,61
x_{10}	4	9	4	5	8	2	2	5	6	3	48	11,4	129,96
Σ											366		782,9

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб наочно усвідомити різницю між поглядами українців та європейців на ефективність ведення бізнесу, представимо рисунок 4.

Отже, як видно з отриманих результатів, європейці вважають головним факторами, що впливають на ефективність бізнесу: фактор корупції, кризові фактори та фактор регулювання з боку ЄС.

Водночас, на думку українських менеджерів, найважливішими є фактор податкового навантаження, кризові фактори і фактор прибутковості.

Отримані результати є цілком логічними. Фактор корупції, який є найголовнішим для європейців, на жаль, є достатньо звичним для українських бізнесменів. Водночас, податкове навантаження, яке превалює на думку українців, зовсім не лякає представників європейського бізнесу, для яких сплата великих податків є буденністю.

Проте, перш ніж переходити до розробки напрямів забезпечення ефективності європейського бізнесу в Україні доцільно провести одне дослідження з виокремлення факторів впливу на ефективність бізнесу, результати якого або підтвердять висновки анкетування або спростують їх.



Рис. 4. Порівняння суми рангів в розрізі окремих факторів між українськими та європейськими менеджерами

Джерело: сформовано автором

В основі методу аналізу критичних інцидентів даної технології лежить припущення, що глибше розуміння всіх обставин чи послідовності подій можна досягти за допомогою детального аналізу одного певного аспекту ситуації, так званого критичного інциденту. Критичний інцидент визначається у літературі як подія чи випадок, який явно вплинув на результати роботи. Для визнання інциденту критичним необхідно, щоб він відповідав двом умовам:

- 1) мав початок, закінчення, висновки, описував не крайні чи рідкісні випадки з робочої практики;
- 2) впливав результат роботи.

Подібний інструмент вирішення проблем широко поширений у деяких сферах бізнесу і може використовуватися для вивчення кейсу групою менеджерів.

Опрацювання даного методу в контексті представленої роботи включає три етапи:

1) Вибираються учасники проведення аналізу. Так, обрано тих же самих представників, що й в попередньому аналізі – 10 українських менеджерів та 10 європейських менеджерів.

2) Потім учасникам обговорення пропонується відповісти на такі запитання:

З яким інцидентом в контексті розвитку бізнесу в Україні було найважче впоратися?

Який епізод створив найбільші проблеми?

Який інцидент обійшовся найдорожче з погляду залучення додаткових ресурсів чи прямих витрат?

На цьому етапі використання методу важливо виділити так звані критичні інциденти, які тим чи іншим способом створюють проблеми для менеджерів, для всієї організації та для інших зацікавлених сторін.

3) Зібрані відповіді сортуються і визначається, який з різних інцидентів задувався найчастіше. Для виділення критичного інциденту зручно використовувати графічне уявлення отриманих результатів. Той інцидент, який зустрівся найчастіше, і буде критичним. Він – явний кандидат на профілактику. Однак боротися потрібно не стільки із самим інцидентом та його симптомом, що з причинами, що його породили.

Результати опрацювання методу критичних інцидентів проведено на основі складання контрольного листка. Контрольний листок – це бланк-формуляр або спеціальна форма, призначена для монтажу, для реєстрації даних. Одне з основних призначень контрольного листка полягає в тому, щоб фіксувати, як часто зустрічаються різні проблеми чи інциденти. Використання контрольних листків створює гарну основу для прийняття рішень про те, де слід сконцентрувати зусилля під час проведення вдосконалення.

Заповнення контрольного листка зазвичай має кілька етапів:

1) Досягнення угоди у тому, які події треба фіксувати. Все це треба точно визначити, щоб не було сумнівів у тому, чи мала місце подія насправді. Бажано також включити до контрольного листка позицію «Інше», щоб зареєструвати інциденти, які важко віднести до якусь категорію.

2) Розробка форми (бланка) контрольного листка, що використовується для реєстрації.

3) Збір даних відбувається протягом узгодженого періоду часу.

Попередньо слід переконатися в тому, що всі, хто бере участь у зборі даних однаково розуміють суть того, що відбувається. Тоді зібрані різними людьми дані будуть багатими.

4) Після закінчення збору даних проводиться їх аналіз для виявлення інцидентів, що мають найвищу частоту прояву. Це дозволить визначити

пріоритети проблемних областей у рамках заданого бізнес-процесу для забезпечення акцентів у роботі щодо вдосконалення.

Отже в контексті даного дослідження складено та за результатами інтерв'ю заповнено два контрольних листка: окремо для європейських менеджерів та окремо для українських менеджерів.

В процесі проведення інтерв'ю відзначалась кількість випадків впливу фактору та проставлялась відповідна помітка.

Заповнені контрольні листки представлені в таблицях 6 та 7.

Таблиця 6

**Контрольних листок визначення критичних інцидентів
в групі українських менеджерів**

Фактори	Менеджери										Кількість випадків в критичному інциденті
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Прояв корупції	+		+								2
Законодавчі перешкоди з боку ЄС											0
Прогалини українського законодавства			+			+		+			3
Відсутність стратегічного планування											0
Проблеми мотивації				+						+	2
Перешкоди в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності					+						1
Відсутність взаємодії між окремими підрозділами підприємства											0
Недостатня прибутковість бізнесу		+									1
Надмірний податковий тягар			+		+	+		+		+	5
Кризові фактори									+		1
Інше							+				1

Джерело: сформовано автором

Як видно з представленої таблиці, в загальному, результати проведення інтерв'ю методом критичних випадків підтверджують результати анкетування – висуваючи на перший план проблему податкового навантаження для українських бізнесменів. Майже половина учасників під час згадування критичної історії – згадували вплив цього фактору.

Таблиця 7

Контрольних листок визначення критичних інцидентів в групі європейських менеджерів

Фактори	Менеджери										Кількість випадків в критичному інциденті
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Прояв корупції	+	+	+		+		+	+	+	+	8
Законодавчі перешкоди з боку ЄС		+	+	+				+			4
Прогалини українського законодавства		+	+			+			+		4
Відсутність стратегічного планування											0
Проблеми мотивації											0
Перешкоди в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності			+		+					+	3
Відсутність взаємодії між окремими підрозділами підприємства											0
Недостатня прибутковість бізнесу											0
Надмірний податковий тягар						+					1
Кризові фактори		+	+				+		+		4
Інше											0

Джерело: сформовано автором

Як видно з представленої таблиці, результати проведення інтерв'ю методом критичних випадків серед європейських бізнесменів підтверджують результати анкетування – 8 з 10 європейських менеджерів згадали в якості критичного інциденту – корупцію в Україні.

Представимо отримані результати схематично на рисунках 5 та 6.

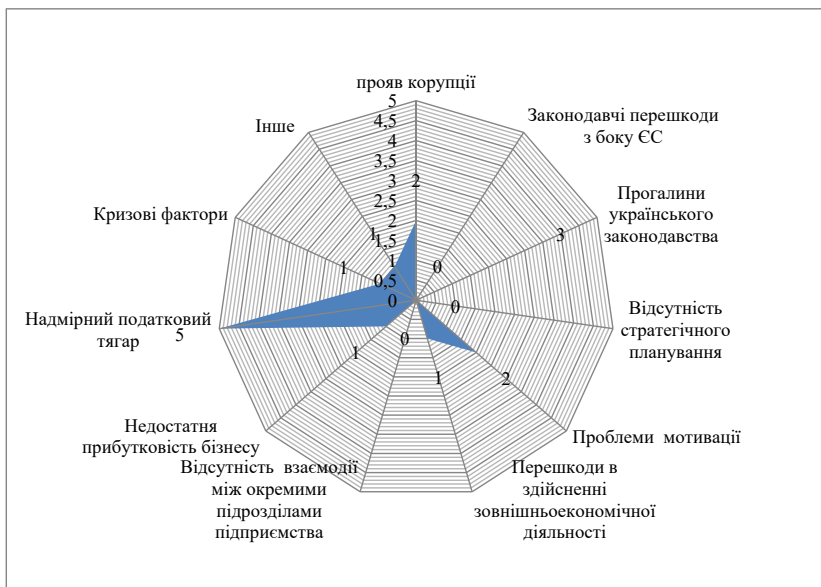


Рис. 5. Результати виявлення критичних інцидентів в групі українських менеджерів

Джерело: сформовано автором

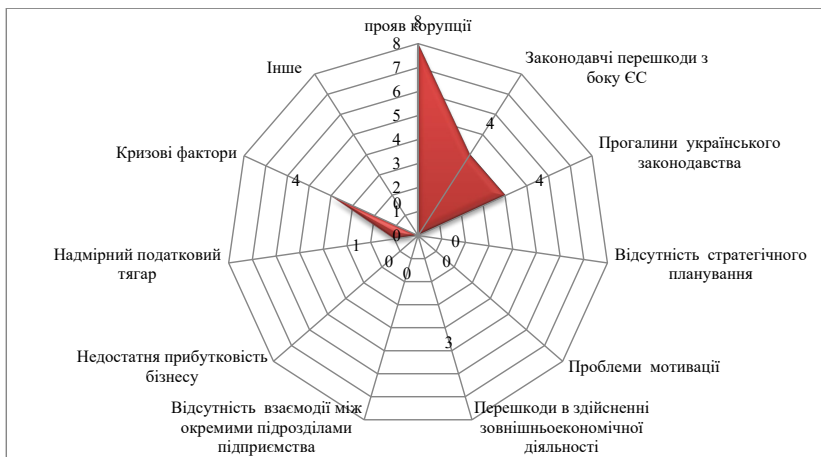


Рис. 6. Результати виявлення критичних інцидентів в групі європейських менеджерів

Джерело: сформовано автором

Саме з урахуванням найбільш впливових факторів й повинні розроблятися напрями удосконалення ефективності ведення європейського бізнесу в Україні.

Отже, як показали дослідження, проведені в даному розділі, важливішою перешкодою розвитку європейського бізнесу в Україні, на думку європейських бізнесменів, є саме корупція. Такий фактор надзвичайно важливий для європейців з огляду на особливості їх менталітету та відсутність корупційних проявів безпосередньо в Європі. Тому, для того, щоб залучити європейців до українського бізнес-середовища доцільно нівелювати даний фактор.

Доцільно зауважити, що чинниками протидії корупції в Європі є: відкритість влади, дієві механізми контролю за діяльністю владних органів з боку суспільства, свобода слова, незалежність засобів масової інформації, прозорість прийняття державних рішень та цілий ряд інших чинників.

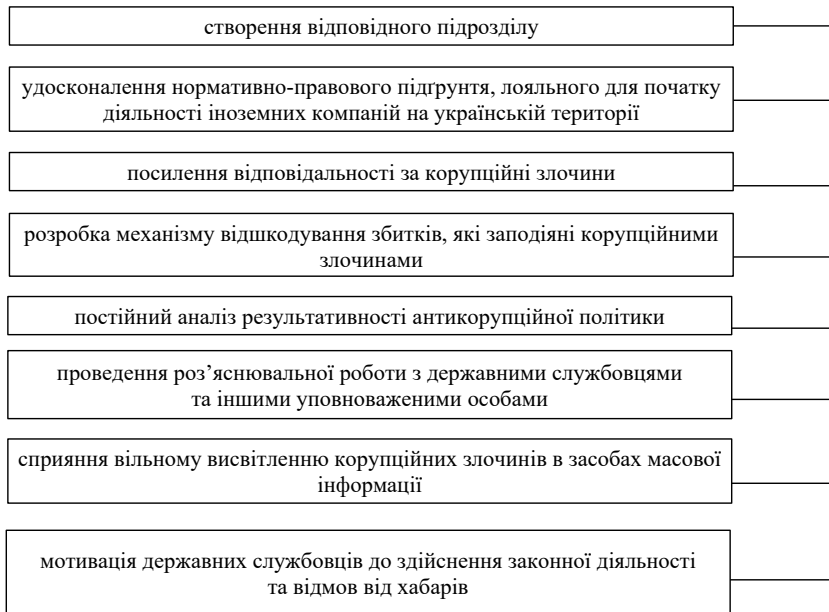
Принципами європейських країн по боротьбі з корупцією є шляхи впливу на передумови виникнення корупційних ризиків, а саме :

- проведення заходів щодо запобігання корупційним діям та їх громадського обговорення;
- розширення сфери застосування фіксованих платежів;
- проведення заходів щодо виявлення монополій та сприяння природній конкуренції;
- звуження меж державного регулювання;
- впровадження механізму залучення трудових колективів до здійснення контролю за додержанням антикорупційного законодавства.

Також у боротьбі з корупцією міжнародним співтовариством дотримуються принципів верховенства права, прозорого, оперативного та справедливого управління державними структурами та сприяння загальній доброчесності, підзвітності та підконтрольності. Зауважимо, що в більшості європейських країн важливе значення в запобіганні проявам корупції належить громадянському суспільству. Важливу роль в цьому напрямку також відіграють засоби масової інформації. Також науковці зауважують, що великих успіхів у протидії корупції досягають уряди тих країн, де влада знаходиться під тиском опозиції. Відмітимо, що при наявності загальних міжнародних та європейських принципів та важелів протидії корупції, кожна країна шукає свої шляхи, які в цілому, не повинні суперечити міжнародним нормам. І хоча корупція, як соціальне явище на державній службі, притаманна усім країнам, відмітимо, що ряз європейських країн проводять ефективну боротьбу з цим явищем.

Вважаємо, що ціллю антикорупційної політики України повинне стати зниження корупції і забезпечення захисту прав та законних інтересів

іноземних бізнесменів, які пов'язані з корупцією, за рахунок реалізації наведених на рис. 7 напрямів.



**Рис. 7. Напрямки зниження корупції в Україні
для іноземних компаній**

Джерело: сформовано автором

Вищевикладене дає змогу зробити висновок про те, що наявні проблеми щодо порядку формування антикорупційної політики у нашій країні є надзвичайно актуальними й потребують подальшого їх вирішення.

Незважаючи на певні зрушення в сфері державної антикорупційної політики України, якими продемонстрована позитивна тенденція щодо боротьби з корупцією, багато кроків ще потрібно зробити.

У відповідь європейські країни повинні також приймати участь у регулюванні корупції: запропонувати санкційний формат для корупціонерів; посилити підтримку журналістів, які проводять розслідування корупції; ввести чіткі антикорупційні вимоги для співпраці.

Крім того, доцільно надати рекомендації для європейських компаній, які прагнуть виходити на український ринок (рис. 8).

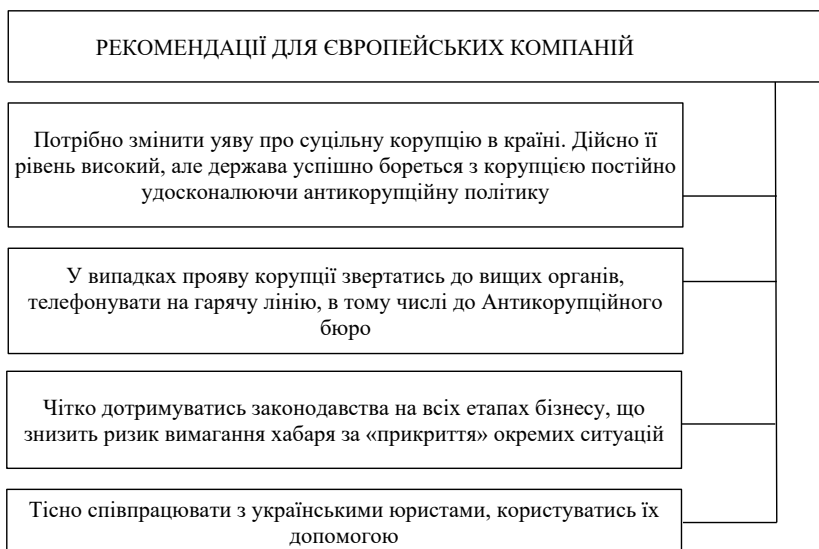


Рис. 8. Рекомендації для європейських компаній з приводу протидії корупції та забезпечення завдяки цьому ефективності європейського бізнесу в Україні

Джерело: сформовано автором

Висновки

Потенціал та середовище для розвитку підприємництва в Україні в загальному є достатньо сприятливим, не дивлячись на наявність певних перешкод. Поряд із цим умови сьогодення в Україні спричинили зміну в пріоритетності факторів впливу на підприємницьке середовище, висунувши на перший план дію саме політичних факторів.

Вагомим кроком на шляху розвитку європейського бізнесу в Україні стали заходи з дерегуляції, здійснені останнім часом, які значною мірою послабили бюрократію в сфері підприємництва.

Одним із вирішальних напрямів в сфері дерегуляції та децентралізації підприємництва виступає гармонізація законодавства України із законодавством ЄС та залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій. Зазначене безперечно сприяє розвитку європейського бізнесу в Україні.

До основних заходів з дерегуляції належать передача повноважень Міністерства юстиції України щодо реєстрації органів місцевої влади та приватного сектору, спрощення реєстрації права власності, зменшення кількості дозволів, погоджень та ліцензій, а також кількості довідок,

спрощення адміністрування податків тощо. Безперечно перелічені заходи мають вагомий вплив та наслідки, що дозволяє зробити державне управління в сфері підприємництва прозорим і гнучким.

Як показали дослідження, важливішою перешкодою розвитку європейського бізнесу в Україні, на думку європейських бізнесменів, є саме корупція. Такий фактор надзвичайно важливий для європейців з огляду на особливості їх менталітету та відсутність корупційних проявів безпосередньо в Європі. Тому, для того, щоб залучити європейців до українського бізнес-середовища доцільно нівелювати даний фактор.

Доцільно зауважити, що чинниками протидії корупції в Європі є: відкритість влади, дієві механізми контролю за діяльністю владних органів з боку суспільства, свобода слова, незалежність засобів масової інформації, прозорість прийняття державних рішень та цілий ряд інших чинників.

В сучасних умовах відкритої агресії РФ в бік української нації, що супроводжується повномасштабним вторгненням російських окупантів в Україну, відбувається радикальне переформатування всіх сфер суспільного життя, економічної сфери тощо. Не винятком є й сфера співпраці європейського та українського бізнесу, яка також знаходиться під впливом певних трансформаційних процесів. А тому особливу увагу доречно приділити удосконаленню антикорупційної політики в Україні.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С. Інститути фінансової підтримки малого підприємництва України: сутність, генеза, перспективи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 5. С. 14–24.
2. Варналій З. С. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні. *Ринкові перетворення*, 2003. № 7. С. 58–64.
3. Великі проблеми малого бізнесу. Системний звіт. Рада бізнес-омбудсмена. 2021. 64 с. URL: <https://boi.org.ua/publications/systemicreports/1271-sistemnij-zv-t-velik-problemi-malogo-b-znesu/>
4. Дернова І. А., Боровик Т. М. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19: європейський вимір. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* 2022, № 1 (7). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28234/220373menedzhment-57-70.pdf>
5. Прасад А. Іноземці створили в Україні понад 3000 компаній з початку повномасштабного вторгнення. хто найчастіше відкриває бізнес. URL: <https://forbes.ua/news/inozemtsi-stvorili-v-ukraini-ponad-3000-kompaniy-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-khto-naychastishe-vidkrivae-biznes>.
6. Паяк К., Волік В., Словська І., Лущик Ю., Циганок Г. Райони малих розвиток бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції. *Підприємництво та*

проблеми сталого розвитку. 2021. № 8 (4). С. 730–741. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(45\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(45))

7. Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора С. Д. Лучик ; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.

8. Сєрова І. А., Шаповалова В. О. Бізнес-статистика: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2009. 88 с.

9. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26. Ч. 1. С. 83–87.

10. Шевченко-Переполюккіна Р. І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 147–151.

11. Doing Business Comparing. Business Regulation in 190 Economies 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/>

12. Poliatykyina L., Samoshkina I. Priority areas of the small business activation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(3). С. 228–234. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-228-234>

13. Yaroshkevych N. B., Cherkasova S. V., Kalaitan T. V. Inconsistencies of small business fiscal stimulation in Ukraine. *Journal of Tax Refor.* 2019. № 5 (3). С. 204–219.

14. Перелік компаній України з іноземним капіталом. URL: <https://wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%>

15. Schneider S., Barsoux J.-L. Managing across Cultures. 2 ed. Harlow, 2003. P. 17.

16. Edvardsson, B., & Roos, I. Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 2001. №12(3), 251–268. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005520>

17. Klein M., Poujol F., Lussier B., Fournier C. Combining critical incident technique and content analysis to investigate critical emotional behaviors in salesperson-customer interactions. URL: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/235>

18. Європейська економіка за UBS Group AG. URL: https://www.ubs.com/content/dam/assets/wm/global/cio/doc/ubs-outlookswitzerland-protectionism_en.pdf

19. Коляда О.В., Шарасенко О.А. Особливості економіки Швейцарії та перспективи її розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/4.pdf

20. Семьяновський В. М. “Барометр проблем” як інструмент співпраці громади, влади і бізнесу: досвід Швейцарії. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2019. № 3. С. 139–147. DOI: <http://dx.doi.org/10.31767/nasoa.3.2019.13>.

21. What people in Switzerland worry about. By the SRF data team. URL: https://www.swissinfo.ch/eng/2019-elections_what-people-in-switzerland-worry-about/44997722

22. Гібридна війна: сутність, виклики та загрози: зб. матер. круглого столу (Київ, 8 липня 2021 р.). Київ : НА СБУ, 2021. 189 с.

23. Кінах, М. (2022) Торговельні преференції ЄС для України: час нових можливостей для експорту в умовах війни. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/torgovelni-preferenciyi-es-dlya-ukrayini-chas-novih-mozhливостей-dlya-eksportu-v-umovah-viyni.html>

24. Хаєцька, О.П. Аналіз проблем і перспектив зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2021. № 4. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2022/RvsPJNib3Sx0n5QlGBQc.pdf>

References:

1. Varnaliy Z. S. (2008) Instytut finansovoyi pidtrymky maloho pidpryyemnytstva Ukrayiny: sutnist', heneza, perspektyvy [Institutions of financial support for small businesses in Ukraine: essence, genesis, prospects]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnogo universytetu*, no 5, pp. 14-24. (in Ukrainian)

2. Varnaliy Z. S. (2003) Tendentsiyi stanovlennya maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini. [Trends in the development of small business in Ukraine]. *Rynkovi perevtvorenniya*, no. 7, pp. 58-64. (in Ukrainian)

3. Velyki problemy maloho biznesu. Systemnyy zvit. Rada biznes-ombudsmena [Big problems of small business. System report. Business Ombudsman Council]. 2021. 64 p. Available at: <https://boi.org.ua/publications/systemicreports/1271-sistemnij-zv-t-velik-problemi-malogo-b-znesu/> (in Ukrainian)

4. Dernova I. A., Borovyk T. M. (2022) Problemy maloho ta serednoho biznesu v umovakh pandemiyi COVID-19: yevropeys'kyi vymir [Problems of small and medium-sized businesses in the context of the COVID-19 pandemic: the European dimension]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, no. 1 (7). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28234/220373menedzhment-57-70.pdf> (in Ukrainian)

5. Prasad O. Inozemtsi stvorily v Ukrayini ponad 3000 kompaniy z pochatku povnomasshtabnoho vtornnennya. Khto naychastishe vidkryvaye biznes [Foreigners have created over 3,000 companies in Ukraine since the start of the full-scale invasion. Who is most likely to open a business?]. Available at: <https://forbes.ua/news/inozemtsi-stvorili-v-ukraini-ponad-3000-kompaniy-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtornnennya-khto-naychastishe-vidkrivae-biznes>. (in Ukrainian)

6. Payak K., Volik V., Slovs'ka I., Lushchyk YU., Tsyhanok H. (2021) Rayoni malykh rozvytok biznesu v Ukrayini v umovakh yevrointehratsiyi [Small business development areas in Ukraine in the context of European integration]. *Pidpryyemnytstvo ta problemy staloho rozvytku*, no 8(4), pp. 730-741. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(45\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(45)) (in Ukrainian)

7. Luchyk S. D. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu: monohrafiia [Problems and prospects for the development of small and medium-sized businesses: monograph]. Chernivetskyi torhovel'no-ekonomichnyy instytut KNTYEU. Chernivtsi: Tekhnodruk, 400 p. (in Ukrainian)

8. Syerova I. A., Shapovalova V. O. (2009) Biznes-statystyka: konspekt lektsiy [Business Statistics: Lecture Notes]. Kharkiv: KhNEU, 88 z. (in Ukrainian)

9. Sytnyk N. S., Kozak S. I. (2018) Rol maloho ta serednoho biznesu na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the Ukrainian economy]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, no. 26, pp. 83-87. (in Ukrainian)

10. Shevchenko-Perep'olkina R. I. (2020) Puty rozvytku maloho biznesu za umov COVID-19 [Ways to develop small businesses in the context of COVID-19]. *Infrastruktura rynku*, no. 49, pp. 147-151. (in Ukrainian)

11. Doing Business Comparing. Business Regulation in 190 Economies 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/>

12. Poliatykina L., Samoshkina I. (2018) Priority areas of small business activation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 4 (3), pp. 228-234. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-228-234>

13. Yaroshevykh N. V., Cherkasova S. V., Kalayitan T. V. (2019) Uzakonakh maloho munitsypalnoho fiscal stimulation v Ukraini. *Journal of Tax Reform*, no. 5 (3), pp. 204-219.

14. Perelik kompaniy Ukrainy z inozemnym kapitalom [List of Ukrainian companies with foreign capital]. Available at: <https://wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%>

15. Schneider S., Barsoux J.-L. (2003) Managing across Cultures. 2 ed. Harlow, p. 17.

16. Edvardsson B., Roos I. (2001) Critical incident techniques: Towards a framework dlya analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, no. 12 (3), pp. 251-268. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005520>

17. Klein M., Poujol F., Lussier B., Fournier C. Combining critical incident technique and content analysis to investigate critical emotional behaviors in salesperson-customer interactions. Available at: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/235>

18. Yevropeyska ekonomika za UBS Group AG [European Economy by UBS Group AG]. Available at: https://www.ubs.com/content/dam/assets/wm/global/cio/doc/ubs-outlookswitzerland-protectionism_en.pdf (in Ukrainian)

19. Kolyada O. V., Sharayenko O. A. (2019) Osoblyvosti ekonomiky Shveytsariyi ta perspektyvy yiyi rozvytku [Features of the Swiss economy and prospects for its development]. *Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 1(12). Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/4.pdf (in Ukrainian)

20. Semyanovskyy V. M. (2019) "Barometr problem" yak instrument spivpratsi hromady, vlady ta biznesu: dosvid Shveytsariyi ["Problem Barometer" as a tool for cooperation between the community, government and business: the experience of Switzerland]. *Naukovyy visnyk Natsional'noyi akademiyi statystyky, obliku ta audytu: zb. nauk. Pr.*, no. 3, pp. 139-147 DOI: <http://dx.doi.org/10.31767/nasoa.3.2019.13>. (in Ukrainian)

21. What people in Switzerland durni pro. By the SRF data team. URL: https://www.swissinfo.ch/eng/2019-elections_what-people-in-switzerland-worry-about/44997722

22. Hibrydna viyna: sutnist, vyklyky ta zahrozy: zb. mater. kruhloho stolu (Kyiv, July 8, 2021). Kyiv: NA SBU, 189 p. (in Ukrainian)

23. Kinakh, M. (2022) Torhovelni preferentsiyi YES dlya Ukrayiny: chas novykh mozhlyvostey dlya eksportu v umovakh viyny [EU trade preferences for Ukraine: a time of new opportunities for exports in times of war]. Available at: <https://yur-gazeta.com/golovna/torgovelni-preferenciyyi-es-dlya-ukrayini-chas-novih-mozhlyvostey-dlya-eksportu-v-umovah-viyni.html> (in Ukrainian)

24. Khayetska O.P. (2021) Analiz problem ta perspektyv zovnishnoyi torhivli Ukrayiny zi krayinamy YES [Analysis of problems and prospects of Ukraine's foreign trade with EU countries]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky ta praktyky*, no. 4. Available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2022/RvsPJNib3Sx0n5QlGBQc.pdf> (in Ukrainian)