



Отримано: 04 березня 2021 р.

Прорецензовано: 18 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: bieliai@karazin.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-46-52

Беляй М. С. Удосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 46–52.

УДК: 338.001.36

JEL-класифікація: G38

Беляй Максим Сергійович,*аспірант кафедри управління та адміністрування Навчально-наукового інституту «Каразинська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Стаття містить критичний аналіз процесу євроінтеграції України в розрізі інтеграції корпоративного сектору. Метою дослідження є вдосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України. Для досягнення поставленої мети проведено GAP-аналіз існуючого механізму євроінтеграції (в аспектах інтеграції корпоративного сектору). Виявлено, що відхилення корпоративного сектору України від ЄС є середнім, саме тому інтеграція корпоративного сектору України потребує додаткової уваги. Обґрунтовано, що недостатньо лише державної підтримки інтеграційного процесу. Запропоновано альтернативний підхід до формування механізму євроінтеграції корпоративного сектору України, що базуються на колективній та солідарній відповідальності. Розроблено рекомендації для вдосконалення наявного механізму євроінтеграції корпоративного сектору України, який включає цілі, завдання та інструментарій держави, корпоративного сектору, громадського сектору та вищих навчальних заходів. Визначена мотивація та вигоди від участі зазначених стейкхолдерів в процесі євроінтеграції корпоративного сектору.

Ключові слова: корпоративний сектор, євроінтеграція, корпорації України, євроінтеграційний механізм.

Беляй Максим Сергеевич,*Аспирант кафедры управления и администрирования Учебно-научного института «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина*

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЕВРОИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА УКРАИНЫ

Статья содержит критический анализ процесса евроинтеграции в разрезе интеграции корпоративного сектора. Целью исследования является совершенствование механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины. Для достижения поставленной цели проведено GAP-анализ существующего механизма евроинтеграции (в аспектах интеграции корпоративного сектора). Выведено, что отклонения корпоративного сектора Украины от ЕС является средним, поэтому, интеграция корпоративного сектора Украины требует дополнительного внимания. Установлено, что недостаточно только государственной поддержки интеграционного процесса. Предложен альтернативный подход к формированию механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины, основанных на коллективной и солидарной ответственности. Разработаны рекомендации по совершенствованию существующего механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины, включая цели, задачи и инструментарий государства, корпоративного сектора, общественного сектора и высших учебных мероприятий. Определена мотивация и выгоды от участия указанных стейкхолдеров в процессе евроинтеграции корпоративного сектора.

Ключевые слова: корпоративный сектор, евроинтеграция, корпорации Украины, евроинтеграционный механизм.

Maksym Bieliai,*Postgraduate student of the Department of Management and Administration, Education and Research Institute "Karazin Business School", V.N. Karazin Kharkiv National University*

THE IMPROVEMENT OF UKRAINIAN CORPORATE SECTOR EUROINTEGRATION MECHANISM

The article contains a critical analysis of the European integration process in terms of corporate sector integration. Recent research and publications on related topics have been analyzed. It was defined that the issue of Ukrainian corporate sector Eurointegration mechanism improving remains unsolved. The risk of spontaneous Ukrainian corporate sector Eurointegration has been determined.

The purpose of the paper is to improve the existing Eurointegration mechanism of the Ukrainian corporate sector. To achieve this goal, a GAP analysis of the existing Eurointegration mechanism (in terms of corporate sector integration) has

been conducted. It was found that the corporate sector of the EU is not ideal, and has a deviation from the reference value of 10.9% in accordance with the selected criteria. At the same time, Ukrainian corporations have deviations of 31% from the reference. The deviation between the Ukrainian and European corporate sectors is 11 points or 22.4%. According to the GAP-analysis methodology, such deviation can be classified as Middle GAP and therefore requires additional intervention.

It has been established that only the integration process Government facilitation is not enough. Collective joint responsibility approach has been suggested. Improvements for the existing Eurointegration mechanism for Ukrainian corporate sector has been developed. Suggested improvements include goals, objectives and tools for the state, corporate sector, public sector and higher education institutions. The Stakeholders' motivation map has been built. Stakeholders' motivation and benefits from the participation in the Corporate sector European integration process was determined.

Proposed improvements can significantly accelerate the integration process and make it more effective by achieving a synergistic effect of corporations, the state, the public and universities. The interaction profile of the Ukrainian corporate sector with universities and public sectors is a mutually beneficial cooperation.

Defined goals and objectives are fully covered by the internal motivation of these stakeholders, and therefore do not require additional declarative intervention.

Keywords: corporate sector, European integration, Ukrainian corporations, Eurointegration mechanism.

Постановка проблеми. Створення нових можливостей для українського бізнесу є одним з пріоритетних напрямів діяльності уряду у сфері євроінтеграції України у 2021 р.

На сучасному етапі розвитку української економіки, особливо в умовах євроінтеграційного вектору, актуальним стає питання ефективної інтеграції окремих економічних секторів. Одним з таких є корпоративний сектор. Слід зазначити, що корпоративний сектор є доволі диверсифікованим залежно від сфери діяльності, географічного розташування, віку компанії, структури управління тощо. Це призводить до непропорційного рівня розвитку окремих складових корпоративного сектору України. Вкрай важливим є формування універсальних рекомендацій для ефективної інтеграції усього корпоративного сектору. Саме тому рекомендації повинні бути однаково дієвими для інтеграції корпоративних підприємств незалежно від моделі управління, сфери діяльності, території та їх економічного стану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато вітчизняних дослідників займаються питанням визначення оптимальних шляхів проведення євроінтеграції України, зокрема, М. І. Ватагович у своєму дисертаційному дослідженні розкрив методологічні засади та принципи використання як фіскального механізму підтримки вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Також, запропонував використання пільгового механізму оподаткування прибутку корпоративних підприємств в Україні [1].

В. В. Мареніченко здійснив класифікацію принципів якісного розвитку бізнесу в процесі євроінтеграції та визначив позитивні та негативні наслідки для суспільства від інтеграції українських підприємств до європейського простору [2].

Завідувач відділу НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України, професор О. Ю. Рудченко, у своєму дослідженні відмітив, що ефективний розвиток корпоративного сектору не може бути досягнутий лише через механізми державного регулювання, та пропонує комплексний механізм управління корпоративним сектором. Цей механізм передбачає спільну відповідальність як з боку держави, так і з боку корпоративних підприємств [3].

Водночас, існує потреба в розробці методичних та практичних положень щодо механізму євроінтеграції корпоративного сектору України.

Мета і завдання дослідження: сформувати дієвий сучасний механізм євроінтеграції корпоративного сектору України. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

1. Проведення GAP-аналізу існуючого механізму євроінтеграції (в аспектах інтеграції корпоративного сектору).

2. Розробка рекомендацій для вдосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України.

Виклад основного матеріалу. Корпоративний сектор є однією із найважливіших підсистем для економічного, соціального розвитку та благополуччя України. Перебуваючи на шляху європейської інтеграції, необхідно оцінювати усі можливі ризики, бо вони матимуть безпосередній вплив на економіку усієї країни.

Процес інтеграції за своєю природою є поєднанням систем, що існували окремо. Розбираючи аспекти інтеграції корпоративного сектору, можна виділити 3 основні блоки факторів, що змінюється в процесі:

1. Зовнішні фактори.
2. Внутрішні фактори.
3. Специфічні фактори корпоративного управління.

Більшість зовнішніх факторів вже є об'єктом євроінтеграційної політики держави та вже має своє відображення у наявному механізмі євроінтеграції. Проте, деякі з них є критично важливими для успішності євроінтеграції корпоративного сектору.



Внутрішні фактори не є безпосереднім фокусом державного або муніципального управління. Водночас, вони є ключовими для успішності євроінтеграції кожної окремої корпорації та, як наслідок, усього корпоративного сектору України.

Специфічні фактори корпоративного управління можуть відноситись як до зовнішніх, так і до внутрішніх. Вони можуть як спрощувати певні аспекти інтеграції, так й вносити певні труднощі [2].

Виходячи з вищезазначеного, було проведено GAP-аналіз корпоративних секторів України та ЄС (табл. 1), до якого були включені найбільш критичні критерії з усіх трьох груп.

Таблиця 1

GAP-аналіз корпоративних секторів України та ЄС

Критерій	Оцінки (від 1 до 5)		
	Україна	ЄС	Різниця
Інвестиційна привабливість	3	4	-1
Можливості для отримання інвестицій	3	4	-1
Економічна (фінансова) стійкість	3	5	-2
Стійкість до глобальних кризових явищ	4	3	1
Технічне та технологічне забезпечення	3	5	-2
Модель корпоративного управління	4	5	-1
Умови для розвитку	5	5	0
Конкурентоспроможність	4	5	-1
Політичні умови	2	4	-2
Кадрове забезпечення та рівень кваліфікації	3	4	-1
Інформаційне забезпечення	4	5	-1
Разом (MAX = 55)	38 (69,0%)	49 (89,1%)	-11 (-22,4%)

Складено автором за джерелами: [1, 2, 4-9].

Розглянемо окремо кожен з критеріїв GAP-аналізу. За даними досліджень Європейської бізнес асоціації індекс інвестиційної привабливості корпорацій ЄС коливається від 112 до 130 пунктів у той час, коли для України цей показник знаходиться на рівні 94 пунктів [6].

Наступний показник безпосередньо пов'язаний із першим. Для оцінки можливості для отримання інвестицій було взято декілька індикаторів та кумулятивно їх оцінено. До таких показників відносяться:

- фактичний обсяг прямих капітальних інвестицій;
- обсяг наявних інвестицій;
- облікова ставка;
- загальна капіталізація на ринку цінних паперів;
- ліквідність цінних паперів.

Візьмемо за еталонне значення показники Чехії як країни з найвищим кумулятивним показником. Середній показник за країнами ЄС складає 89 % від чеського в той час, коли для України цей показник складає 57 % [7].

Показник економічної (фінансової) стійкості репрезентує здатність корпорацій долати кризові коливання середнього та малого рівня. Так, європейські корпорації використовують інструменти фінансового багатства, фінансового буферу та крос-галузеве інвестування. У сукупності ці інструменти дозволяють компаніям ефективно маневрувати кризовими коливаннями за рахунок загально економічного стану своєї країни, тим самим спираючись на економічну ситуацію усієї країни. Підхід українських корпорацій є адаптивним, а не превентивним. Він дозволяє більш дієво боротись з глобальними кризовими явищами, проте є менш ефективним у подоланні кризових коливань середнього та малого рівня.

Стосовно технічного та технологічного забезпечення, слід відзначити суттєвий перехил у сторону корпорацій ЄС. Рівень зносу основних засобів знаходиться на рівні 54 % у 2020 р. Не дивлячись на позитивну динаміку з 2010 р., цього рівня не достатньо для ефективної конкуренції з корпораціями ЄС.

Порівнюючи моделі корпоративного управління можна відмітити, що у разі окремого функціонування вони мали б однакову оцінку, бо наявні моделі, німецька в Європі та змішана в Україні, є еволюційним наслідком історії діяльності компаній кожної з країн. Проте, в умовах євроінтеграції корпоративний сектор України знаходиться у положенні, де потрібно адаптуватись та змінювати наявну модель, щоб «підлаштуватись» до умов діяльності у Європейському союзі та в умовах нового економічного простору.

Завдяки високому рівню глобалізації та інформатизації сучасного суспільства фактори для розвитку можуть бути визначені на умовно однаковому рівні, не дивлячись на різну кон'юнктуру. Європейські компанії знаходяться в більш за регульованих умовах та мають менші відсоткові розміри «виграшу». Проте, ціна спроби та рівень ризику також низькі. В той же час, українські компанії мають значно більшу відносну ціну спроби та ризик. Але потенційний «виграш» та ступінь гнучкості вище.

Важливим для дослідження можливостей євроінтеграції корпоративного сектору України є порівняння конкурентоспроможності, яке було проведено на базі глобального індексу конкурентоспроможності. За даними Всесвітнього Економічного Форуму у 2020 р. Україна знаходиться на 85 позиції у світі з показником 57 балів у той час, коли середній показник у країн Євросони дорівнює 71,3. Мінімальний показник – 60,9 балів (72 місце) у Сербії [8].

Політичні умови в Україні є менш сприятливими для діяльності корпорацій, аніж у ЄС, через такі причини:

- воєнні дії на Донбасі та анексія Криму;
- низький рівень довіри до влади;
- високий рівень корупції;
- нестабільність судової системи.

Такі умови формують деструктивну атмосферу у бізнес середовищі та сприяють індивідуалізму, а не кооперації. Недовіра до влади також є наслідком таких факторів.

Еталонними показниками професійного розвитку персоналу є Японія та США, про що свідчать статистичні дані витрат на підвищення кваліфікації та співпрацю з центрами освіти, ВНЗ та професійними освітніми закладами. Європейські країни знаходяться на нижчих позиціях, саме тому за цим критерієм отримують 4 бали. У середньому корпорації ЄС витрачають близько 2–5 % від фонду оплати праці на розвиток персоналу, що складає близько 970–1100 дол. на одного працівника у місяць. Щодо України, слід відзначити високий рівень формальної співпраці з ВНЗ замість реальної інтеграції освітніх програм та програм підвищення кваліфікації. Рівень витрат, як відносний так і абсолютний, нижчий, аніж у країнах ЄС, та є меншим, ніж 1 % від фонду оплати праці [9].

Стосовно інформаційного забезпечення слід відзначити відсутність перешкод для українських корпорацій. Проте, оцінюючи доступність інформації (необхідну кількість зусиль для отримання однакової обсяги інформації), відзначається невеликий перехід на користь європейського бізнесу, що обґрунтовується такими факторами:

- відсутністю мовного бар'єру;
- легкістю доступу до міжнародних наукових, статистичних, патентних баз даних;
- більшістю обсягів уніфікованих статистичних даних з усіх країн ЄС та Євросони.

Виходячи з проведеного GAP-аналізу, можна зазначити, що стан корпоративного сектору ЄС не є ідеальним та має відхилення від еталонного значення на 10,9 % за обраними критеріями. Водночас, українські корпорації мають відхилення у 31 % від еталонного. Відхилення українського корпоративного сектору від європейського складає 11 балів, або 22,4 %. За методологією GAP-аналізу таке відхилення можна класифікувати як середнє (Middle GAP). Відхилення такого рівня створює економічний дисбаланс, і у разі стихійної інтеграції корпоративний сектор України може зазнати суттєвих втрат. Для того, щоб зменшити GAP між корпоративними секторами України та ЄС є необхідним вдосконалення існуючого механізму євроінтеграції та його налаштування на специфіку корпоративного сектору. Результати GAP-аналізу були використані для розробки рекомендацій для підготовки корпоративного сектору України до євроінтеграції (рис.1).

Базуючись на даних GAP-аналізу було виявлено п'ять загальних цілей (рис.1), що частково перекликаються з цілями наявного механізму євроінтеграції:

1. Створення єдиного правового поля.
2. Забезпечення рівних умов для розвитку (економічних, політичних, технічних, інформаційних, кадрових і т.д.).
3. Забезпечення рівних умов для отримання інвестицій.
4. Покращення технічного та технологічного забезпечення корпоративних підприємств.
5. Підготовка КС України до євроінтеграції.

Для досягнення зазначених цілей запропоновані завдання, які також зображені на рис. 1. За класичним підходом кожне завдання має бути закріплене за певним виконавцем, який має інструментарій та повноваження для їх виконання. Проте, в умовах солідарної відповідальності за успіх мають бути дотримані наступні принципи:

- завдання відповідає одній або більше цілям;

- виконавці мають інструментарій для виконання завдань;
- виконавці мають чітко окреслену мотивацію;
- мотивацію на виконання завдання;
- мотивацію на взаємодію з іншими стейкхолдерами.

Механізм Євроінтеграції Корпоративного Сектору України

Цілі:	Завдання:	Інструменти
Створення єдиного правового поля	Гармонізація корпоративного законодавства та смежних НПА	Державне регулювання <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення єдиного правового поля (Закони України, Постанови КМУ та інші НПА, що можуть бути створені державними органами). 2. Дипломатія та політичний діалог. 3. Фінансове забезпечення та бюджетування. 4. Встановлення нових взаємозв'язків у структурі органів влади. 5. Інформаційне забезпечення та консультування 6. Кадрове забезпечення євроінтеграційної політики.
Забезпечення рівних умов для розвитку (економічних, політичних, технічних, інформаційних, кадрових і тд.)	Виконання Угоди про асоціацію України та ЄС	
Забезпечення рівних умов для отримання інвестицій	Інформаційна та інституційна забезпечення євроінтеграції корпорацій	Корпоративний сектор <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. 2. Трансфер технологій. 3. Модернізація виробництва. 4. Інструменти корпоративного менеджменту. 5. КСВ. 6. Рішення зборів акціонерів. 7. Інструментарій корпоративних фінансів. 8. IPO/ICO. 9. Створення асоціацій. 10. Централізована галузеві дослідження. 11. Лобіювання.
Покращення технічного та технологічного забезпечення корпоративних підприємств	Виділення статистичних даних корпоративних підприємств (окрема категорія)	
Підготовка КС України до євроінтеграції	Гармонізація української моделі корпоративного управління з європейською	Громадський сектор <ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання проектів. 2. Громадський контроль. 3. Пропаганда та інформування. 4. Внесення пропозицій до органів влади. 5. Меморандуми. 6. Створення асоціацій.
	Інтеграція Фондового ринку України до Фондового ринку ЄС	
	Підготовка конкурентного кадрового резерву та підвищення кваліфікації існуючих кадрів	Наука та освіта <ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання НДР та проектів. 2. Підготовка та перепідготовка кадрів. 3. Вдосконалення та розробка освітніх та освітньо-наукових програм. 4. Діалог з корпоративними підприємствами для кооперації. 5. Меморандуми про співпрацю. 6. Конференції та сипозіуми. 7. Ініціалізація 3-ох та 4-ох стороннього діалогу між владою, наукою, корпораціями та громадськістю.
	Впровадження Європейських практик корпоративного управління та управління корпоративними фінансами	
	Запровадження практики РРМ у діяльність корпорацій (у підготовку до інтеграції та подальшу діяльність розвитку підприємства)	
	Впровадження прикладних наукових досліджень та сучасних технологій (загалних та галузевих)	

Рис.1 Механізм євроінтеграції корпоративного сектору України

Також слід зазначити, що на теперішній час механізм євроінтеграції корпоративного сектору України розглядається як виключна відповідальність державного регулювання. Найявний інструментарій не передбачає безпосереднього залучення корпоративного сектору до цього процесу, що знижує можливий успіх інтеграції та робить її менш ефективною. Проведене дослідження демонструє необхідність консолідованого підходу держави, корпоративного сектору, ВНЗ та громадського сектору. Запропонований механізм також передбачає інструментарій для кожного зі стейкхолдерів (рис.1), який може бути використаний для досягнення поставлених цілей.

В рамках розробленого механізму також запропоновано солідарний та колективний підхід до процесу євроінтеграції корпоративного сектору на заміну виключно державного регулювання та відповідальності. Відповідальність за успішність корпоративної євроінтеграції не може і не має бути у виключній відповідальності держави. У запропонованому підході немає виділеного відповідального виконавця (стейкхолдера), саме тому особливої уваги заслуговує дослідження питання мотивацій зазначених стейкхолдерів з приводу євроінтеграції корпоративного сектору України (рис. 2).



Рис. 2. Карта мотивації стейкхолдерів, включених до Механізму Євроінтеграції Корпоративного Сектору України

Запропонована карта дає можливість переконатись, що усі стейкхолдери мають чітку, зрозумілу та прозору мотивацію на співпрацю та на виконання завдань. Слід зазначити, що поставлені цілі не потребують повної кооперації стейкхолдерів. Відтак необхідними є зв'язки між:

- державою та корпораціями;
- ВНЗ та корпораціями;
- громадським сектором та корпораціями.

Водночас, не є обов'язковими для досягнення поставлених цілей зв'язки між:

- ВНЗ та державою;
- державою та громадським сектором;
- ВНЗ та громадським сектором.

Висновки. Найвний механізм євроінтеграції в аспектах інтеграції корпоративного сектору України потребує його подальшого удосконалення. Запропоновані рекомендації можуть значним чином пришвидшити процес інтеграції та зробити його більш ефективним шляхом досягнення синергетичного ефекту діяльності корпорацій, держави, громадськості та ВНЗ. Визначені цілі та завдання цілковито покриті внутрішньою мотивацією зазначених стейкхолдерів, а отже, не потребують додаткового декларативного втручання. Розроблена карта мотивації дозволяє визначити, що найбільша кількість необхідних зв'язків має саме корпоративний сектор.

Профіль взаємодії корпоративного сектору України з іншими стейкхолдерами виглядає наступним чином. Між ВНЗ та корпоративним сектором, так само, як між громадським та корпоративним секторами, чітко просліджуються взаємна вигода від співпраці у рамках запропонованого механізму, що свідчить про низький поріг його сприйняття. Таким чином, від держави корпоративний сектор потребує підтримки та інформування, пропонуючи своєю чергою забезпечення стабільності економічної та соціальної ситуації держави.

Література:

1. Ватагович М. І. Фіскальний механізм підтримки вітчизняних виробників в умовах євроінтеграції : дис. канд. ек. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2020. 295 с.
2. Vatahovich, M. I. (2020). Fiskalniy mekhanizm pidtrymky vitchyzniyankh vyrobnykiv v umovakh yevrointehratsii [Fiscal mechanism of support of domestic producers in the conditions of European integration] : dys. kand. ek. nauk : 08.00.08. Ternopil, 295. [in Ukrainian].
3. Мареніченко В. В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в умовах інтеграції України до Європейського Союзу. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2016. № 1 (8). С. 48–53.



Marenichenko, V. V. (2016). Mekhanizmy realizatsii derzhavnogo rehuliuвання yakisnoho rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh intehtatsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Mechanisms for implementing state regulation of quality development of small and medium-sized businesses in the context of Ukraine's integration into the European Union]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: «Derzhavne upravlinnia»* [Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: "Public Administration"]. № 1 (8), 48-53. [in Ukrainian].

3. Рудченко О. Ю. Механізм управління державним корпоративним сектором. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки*. 2016. № 3 (168). С. 3–8.

Rudchenko, O. Yu. (2016). Mekhanizm upravlinnia derzhavnym korporatyvnym sektorom [Public corporate sector management mechanism]. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки* [Macroeconomic aspects of modern economy]. №3(168). 3-8. [in Ukrainian].

4. Jennings, Michael D. (2000). «Gap analysis: concepts, methods, and recent results». *Landscape ecology* 15.1, 5-20.

Jennings, Michael D. (2000). «Gap analysis: concepts, methods, and recent results». *Landscape ecology* 15.1, 5-20. [in English].

5. Mikoluk, K. (2013). Gap Analysis Template: The 3 Key Elements of Effective Gap Analysis.

Mikoluk, K. (2013). Gap Analysis Template: The 3 Key Elements of Effective Gap Analysis. [in English].

6. Investment attractiveness index. *European Business Association*. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_ENG.pdf (дата звернення: 20.02.2021).

Investment attractiveness index. (2020). *European Business Association*. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_ENG.pdf>. [in English].

7. Результати опитування бізнесу щодо інноваційної діяльності та потреб в українських R&D. *Офіційний веб-сайт Міністерства Освіти і Науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmisheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd>.

Rezultaty opytuvannya biznesu shchodo innovatsiinoi diialnosti ta potreb v ukrainskykh R&D [Results of a business survey on innovation and needs in Ukrainian R&D] (дата звернення: 05.03.2021). *Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva Osvity i Nauky Ukrainy* [Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. <<https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmisheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd>>. [in Ukrainian].

8. The Global Competitiveness Report special edition 2020. *World Economic Forum*. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf.

The Global Competitiveness Report special edition 2020. *World Economic Forum*. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf>. [in English].

9. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 24.02.2021).

Samoilenko, V. V. (2019). Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu na prykladi providnykh krain svitu [Staff training on the example of the world's leading countries]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. № 5. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039>>. [in Ukrainian].