

УДК 005.441: 338 – 049.5

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.3>

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЗАХИСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вовк Микола Олександрович

доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0001-8173-0918

Большакова Євгенія Леонідівна

доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0006-0683-7866

У статті охарактеризовано сучасний ринок консалтингових послуг України та окреслено його основні проблеми. Розглянуто найбільш перспективні ринки консалтингових послуг: податкове, управлінське, інвестиційне консультування, будівельний інжиніринг, проєктне модулювання та ІТ-консалтинг. Визначено актуальні питання, що стосуються надання послуг з управлінського консультування для релокованих підприємств. Охарактеризовано основні проблеми з управлінського консультування, якого потребують переміщені підприємства. З'ясовано поточну ситуацію щодо кількості релокованих підприємств з моменту повномасштабного військового вторгнення. Для розв'язання проблеми з управлінського консультування для релокованих підприємств автори запропонували створення регіональних кластерів, які, на думку авторів, повинні взаємодіяти із урядом, промисловими підприємствами відповідної галузі, науковими установами та закладами вищої освіти, а також територіальними громадами, у яких безпосередньо здійснюється функціонування переміщених підприємств. Створення вищезазначеного кластеру націлене на забезпечення продовольчої, економічної безпеки, а також розвиток територіальних громад, у яких здійснює підприємницьку діяльність переміщене підприємство. Крім того, висвітлено основні проблеми, з якими зіштовхуються керівники переміщених підприємств. Передусім це стосується: адаптації працівників на новому місці, пошуку нових працівників та їх навчання, дослідження нового конкурентного середовища тощо. У статті йдеться про основну мету створення кластеру з управлінського консультування для релокованих підприємств, яка націлена на: розробку нових ініціатив з метою розвитку галузі, у якій функціонують вимушено переміщені підприємства; обмін інформацією та своєчасне реагування на неї; посередницьку діяльність між органами державної влади та підприємницькою діяльністю; дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку; створення заходів, що популяризують соціальну відповідальність серед бізнесу.

Ключові слова: консалтингові послуги, ринок управлінського консультування, управлінське консультування, кластер, релоковані підприємства, економічна безпека.

Mykola Vovk, Yevheniia Bolshakova

Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT CONSULTING IN THE CONTEXT OF ENSURING THE FUNCTIONING AND PROTECTING THE ECONOMIC SECURITY OF RELOCATED ENTERPRISES

The article describes the modern consulting services market in Ukraine and outlines its main challenges. The most promising markets of consulting services are considered with special attention to tax, management, investment consulting, construction engineering, project modulation, and IT consulting. Current issues related to the provision of management consulting services for relocated enterprises are in the focus. The main areas of

management consulting needed by delocated enterprises are described, including the current situation regarding the number of relocated enterprises since the full-scale military invasion. To solve the problem of management consulting for relocated enterprises, the authors propose to create special clusters, which, in their opinion, should interact with the government, economic enterprises of the relevant industry, scientific institutions, and institutions of higher education, as well as territorial communities in which the relocated enterprises operate. The aim of the creation of the above-mentioned clusters is to ensure food and economic security and, consequently, facilitate the development of territorial communities in which the relocated enterprises carry out their business activities. The main challenges faced by managers of the relocated enterprises are analyzed. It mainly concerns the adaptation of employees to a new place, the search for new employees and their training, the study of a new competitive environment, etc. The article elucidates also the main issues of creating a cluster of management consulting for relocated enterprises aimed at implementing new initiatives in the development of the industry in which forcibly relocated enterprises function, information exchange and timely response to it, mediation between state authorities and business activities, the study of the domestic and foreign markets, and creating effective means of promoting social responsibility among businesses. The article considers the main stages of management consulting for relocated enterprises in the context of ensuring economic security.

Keywords: consulting services, market of management consulting, management consulting, cluster, relocated enterprises, economic security.

Вступ. Після повномасштабного військового вторгнення в Україну з 2022 року по вересень 2023 року кількість вимушено переміщених підприємств сягнула 840-ка, з яких 667 вже функціонують на новому місці. Така кількість релокованих підприємств створює нові виклики для економіки держави та забезпечення її продовольчої та економічної безпеки. Тому з метою ефективного розвитку релокованих підприємств потрібно створити сприятливі умови для їх адаптації в новому конкурентному середовищі. Особливо це стосується державної політики щодо підтримки вимушено переміщених підприємств. Чинна Програма для релокованих підприємств не повною мірою розв'язує проблеми, тому для ефективної адаптації та подальшого функціонування в новому середовищі необхідно розробити механізм щодо управлінського консультування для переміщених підприємств для забезпечення продовольчої та економічної безпеки. На сьогодні вищезазначена проблема не є не досить розкритою, що зумовлює потребу в детальному дослідженні управлінського консультування для переміщених підприємств для забезпечення економічної безпеки.

Матеріали та методи. Окремими аспектам щодо дослідження ринку консалтингових послуг були присвячені праці: Н. А. Мазур, А. О. Ніколашин, О. А. Біловодська, В. В. Храпкіна, Ю. О. Яцина. Питанням з управлінського консультування були присвячені праці: О. О. Міненко, Л. І. Хомутенко, В. С. Ткаченко, І. В. Шкурят, В. О. Маркін, О. В. Балахонова, Т. М. Циганкова, Т. Ф. Гордєєва, Д. В. Хочинська, С. М. Ілляшенко та ін. Досліджували особливості функціонування релокованих підприємств такі вчені: Н. Мариненко, Т. Кутко, Л. Х. Тихончук, А. С. Піддубний, В. М. Мережко, Г. В. Іванченко, В. П. Власова, І. В. Тарновська, Д. В. Недоля та ін.

Метою статті є розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо управлінського консультування в контексті забезпечення функціонування релокованих підприємств та захисту економічної безпеки.

У процесі виконання поставленої мети наукового дослідження були використані такі методи: узагальнення, графічний – для визначення стану та тенденцій кількості релокованих підприємств, а також аналіз, синтез, індукція та дедукція.

Результати. Функціонування підприємств в умовах невизначеності потребує від керівників ухвалення ефективних управлінських рішень та розробки стратегій щодо розвитку підприємства. Особливо актуально це питання постає перед вимушено переміщеними підприємствами. Одним із варіантів вирішення вищезазначених проблем може бути управлінське консультування.

Консалтинг – це діяльність, яку здійснюють безпосередньо професійні консультанти. Консалтингова діяльність насамперед спрямована надати разову або тривалу кваліфіковану допомогу менеджменту замовника в ідентифікації, діагностиці та вирішенні бізнес-проблем [9].

Сферу управлінського консультування розглядає О. О. Міненко як професійну діяльність, яка передбачає надання неупереджених і об'єктивних вказівок і технічної допомоги через кваліфікованих спеціалістів корпораціям, організаціям або окремим особам, які прагнуть виявити та дослідити проблеми управління, визначити найбільш ефективні рішення та реалізувати рекомендації. Упровадження менеджмент-консалтингу надає такі можливості: по-перше, дозволяє ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; по-друге, може пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; по-третє, може надавати допомогу в реалі-

зації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними [6].

Управлінський консалтинг – це разова або тривала діяльність, яка передбачає надання кваліфікованої допомоги організації замовника у виявленні, оцінці та вирішенні проблем, а також пошуку можливостей для вдосконалення [9].

Управлінський консалтинг розглядаємо як самостійний шлях розвитку підприємства, що потребує кваліфікованого менеджменту та забезпечує ефективне обслуговування клієнтів, що задовольняє їх бізнес-результати [1].

Управлінське консультування є професійною та підприємницькою діяльністю, основним напрямом його оцінки є фінансові результати діяльності консалтингової фірми, які базуються на успішній взаємодії з організацією-клієнтом, результати якої можна визначити за допомогою системи показників [3].

Зважаючи на важливість управлінського консультування для релокованих підприємств з метою забезпечення продовольчої та економічної безпеки, з'являється необхідність у дослідженні ринку консалтингових послуг.

У нинішній ситуації Україна переживає складний період економічної кризи і потребує навчання з управління бізнесом відповідно до європейських стандартів для сучасних менеджерів і власників бізнесу. Крім того, необхідно залучати прямі іноземні інвестиції для підтримки свого розвитку, залучати зовнішніх консультантів, розвивати ринок консалтингових послуг [13].

Наразі в Україні працює понад 300 консалтингових компаній, половина з яких надає послуги з управлінського консалтингу. Згідно з основними рейтингами, лідерами на українському ринку є: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг. Відкрито представництва провідних консалтингових компаній, зокрема «Великої четвірки» [4].

Очевидним є факт, що як вітчизняні, так і міжнародні консалтингові компанії переважно працюють у великих українських містах, містах-мільйонниках та обласних центрах з потужним бізнес-кліматом (Одеса, Дніпро, Харків, Львів). Найбільша концентрація консалтингових фірм знаходиться в м. Києві, що не заважає працювати в інших частинах країни або за допомогою цифрових сервісів за кордоном [2].

Говорити про сформований ринок консалтингових послуг в Україні зарано. З одного боку, мережа консалтингових фірм країни має постійну клієнтуру, але попит на їхні послуги залишається незадовіль-

ним і слабо керованим. Цей попит часто формується тиском держави. Серед проблем розвитку вітчизняного ринку консалтингу – недостатня інформація про його цілі та завдання, відсутність єдиних стандартів професіоналізму консультантів, відсутність чіткої структури ціноутворення на консалтингові послуги, недостатньо розроблена науково-методологічна база надання послуг, висока ціна консалтингових послуг для малого бізнесу. Необхідно відмітити, що найбільш перспективними на ринку консалтингових послуг є податкове, управлінське, інвестиційне консультування, будівельний інжиніринг, проєктне модулювання та IT-консалтинг. Імовірно, у зв'язку з новою кризою, спричиненою військовою агресією на території України, сформується певний попит на послуги антикризового управління [10].

Підвищення якості консалтингових послуг має бути пріоритетним для відповідності концепції сталого розвитку, забезпечення контролю якості через впровадження комплаєнсу, цифровізації консалтингової діяльності, створення унікального пакету послуг для іноземних інвесторів, демонстрації привабливості інвестиційних проєктів. Рекомендується впровадження заходів комплаєнсу у корпоративній структурі консалтингових компаній для забезпечення високої якості послуг, заснованих на досвіді та запитах іноземних партнерів. Цифровізація консультативної діяльності не тільки підвищує продуктивність роботи працівників консалтингових фірм, а й поліпшує надання традиційних послуг і дозволяє пропонувати абсолютно нові послуги, які були недоступними для реалізації раніше [11].

Переміщення підприємств також дозволило зберегти національні виробничі потужності, можливість працевлаштування та можливість збільшити наповнення державної казни за рахунок податків і зборів, що є важливим фактором для підтримки економіки та перемоги у війні. Як наслідок, держава має створити відповідні умови для швидкого переміщення та організації підприємств/виробничих ділянок, які цього потребують, використовуючи гранти, програми пільгового кредитування та підтримку у налагодженні зв'язків з місцевою владою [5].

За півтора року від початку великої війни станом на кінець вересня 2023 р. в Україні за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств. З них 667 вже працюють на новому місці. Наразі за урядовою програмою підприємства можуть перевезти виробничі потужності з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, до шістнадцяти регіонів країни (рис. 1) [8].

Найбільша кількість переміщених підприємств припадає на Львівську обл. – 199 (23,69%) та Закарпатську обл. – 120 (14,29%). Дещо меншу кіль-

кість кількість релокованих підприємств мають: Чернівецька обл. – 78 (9,29%), Івано-Франківська обл. – 70 (8,33%), Дніпропетровська обл. – 65 (7,74%). Найменш затребуваними виявилися: Одеська обл. – 3 (0,36%), Житомирська обл. – 6 (0,71%) та Рівненська обл. – 16 (1,9%).

Зважаючи на значну кількість вимушено переміщених підприємств до різних областей України, які потребують розроблення нової стратегії розвитку, необхідно створити сприятливі умови для надання послуг з управлінського консультування. Важливим складником для розвитку управлінського консультування в державі відіграє створення і розвиток асоціацій та кластерів, які створюються для розвитку та впровадження закордонного досвіду у сфері управлінського консалтингу. Створення асоціацій та кластерів, що розвивають не тільки ринок консалтингових послуг, але і впроваджують стандарти щодо якості надання різних видів послуг з управлінського консультування.

Особливо актуально сьогодні це стосується створення кластеру з управлінського консультування для релокованих підприємств задля підтримки, розвитку та забезпечення економічної та продовольчої безпеки.

Особливу увагу необхідно спрямувати на надання консалтингових послуг для релокованих підприємств, які насамперед повинні бути зорієнтовані на технологічне управління з метою забезпечення економічної безпеки. Налагодження технологічних операцій, до яких також відносимо логістичну діяльність, управління якістю, завоювання нового ринку та отримання нових конкурентних переваг, зважаючи на споживні властивості продукції та товарів.

Кластери – це форма конкурентної організації регіонально стратифікованих виробничих моделей з різними рівнями локалізації, які максимізують економічні та соціальні вигоди через мінімізацію витрат в однорідних галузях, передумовою чого є концентрація [12].

Розглядаючи питання ролі держави у розвитку ринку консалтингових послуг, то тут необхідно проаналізувати заходи, що були би доречними до актуальної ринкової ситуації саме в Україні. Слід зазначити, що стрімке економічне піднесення української економіки в післявоєнний період можливе тільки з огляду на активний вихід українських компаній на світові ринки, а також завдяки залученню іноземного капіталу в національні підприємства, їх реорганізацію та стандартизацію згідно зі світовими нормами. Крім того, завдяки своєму географічному положенню Україна має можливість отримати доступ до значних ринків товарів та інтелектуальних продуктів і послуг у всьому світі завдяки цифровізації [13].

Але задля ефективного функціонування кластеру з управлінського консультування необхідно задіяти уряд, промислові підприємства, територіальні громади, наукові установи та заклади вищої освіти (рис. 2).

Важливою складником для кластеру з управлінського консультування для релокованих підприємств є уряд, який повинен на законодавчому рівні забезпечити якісну програму для адаптації та розвитку переміщених підприємств, а в подальшому після деокупації території, де раніше функціонували переміщені підприємства, створити сприятливі умови для їх ефективного функціонування, щоб вони стали промисловими драйверами розвитку регіону.

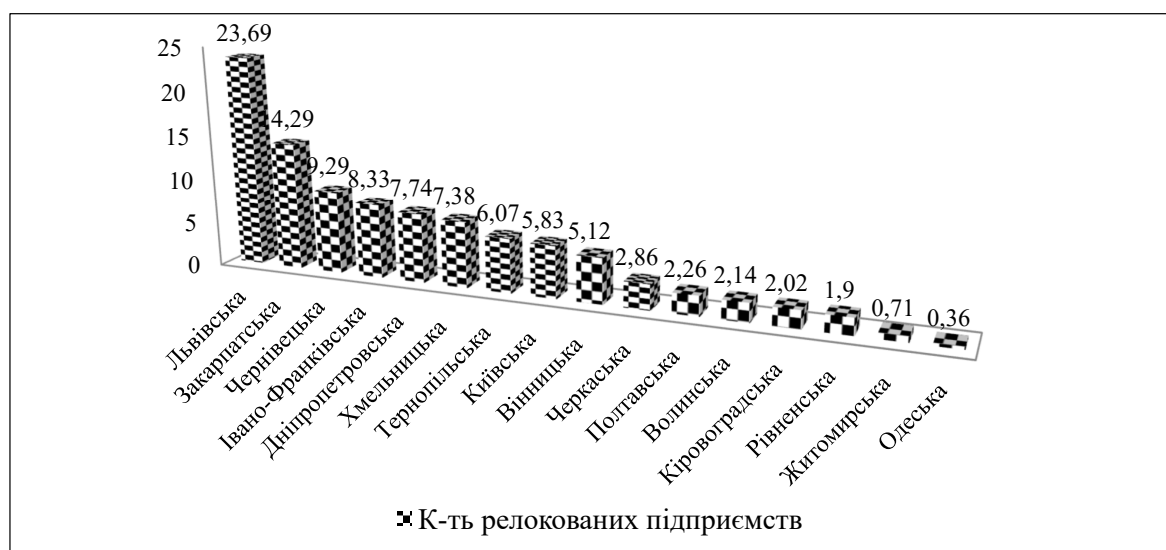


Рис. 1. Кількість релокованих підприємств в Україні, станом на вересень 2023 р.

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [8]

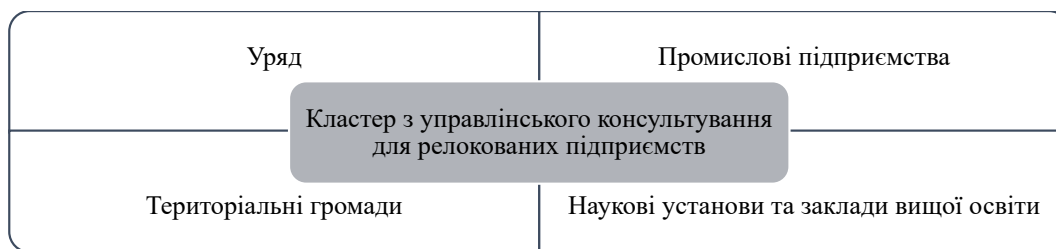


Рис. 2. Основні складові з якими взаємодіє кластер з управлінського консультування для релокованих підприємств

Джерело: розроблено авторами

Для цього профільним міністерствам необхідно розробити алгоритм дій для відновлення деокупованих територій для розвитку територіальних громад, забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Ці дії повинні бути консолідовані з діями інших промислових підприємств для відновлення регіональної економіки.

Невід’ємним складником для кластеру повинна стати співпраця з науковими установами та закладами вищої освіти, щоби впровадити нові наукові результати у виробничу діяльність підприємства. Також у формуванні основних завдань кластеру з управлінського консультування для релокованих підприємств повинні бути територіальні громади, у яких здійснюється підприємницька діяльність. Адже це не лише податки від підприємницької діяльності, але й розвиток громади як нової інфраструктури та створення нових робочих місць.

Основна мета кластеру з управлінського консультування для релокованих підприємств:

- розробка нових ініціатив з метою розвитку галузі, у якій функціонують вимушено переміщені підприємства;
- обмін інформацією та своєчасне реагування на неї;
- посередницька діяльність між органами державної влади та підприємницькою діяльністю;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків;
- створення заходів, що популяризують соціальну відповідальність серед бізнесу.

Відповідно до Програми релокації підприємств держава надає підтримку підприємствам які були переміщені. До пакету державної підтримки входять такі опції [7]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошук нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Однак Програма релокації підприємств надає не повний перелік заходів щодо підтримки, яку потребує переміщене підприємство. Тому керівництву релокованого підприємства необхідно самостійно та оперативно розв’язати такі завдання:

- створення сприятливого робочого клімату для нових працівників та налагодження ефективної системи стажування на всіх ланках операційної діяльності підприємства;
- для працівників, які не бажають переїздити до релокованого підприємства створити можливість віддаленого місця роботи. Такими діями керівництво підприємства забезпечує базові принципи соціальної відповідальності;
- дослідження нового конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство та на основі отриманих результатів ухвалювати рішення, які повинні стосуватися товарів чи послуг, яким споживачі надають перевагу.

Основні завдання для релокованих підприємств можуть змінюватися залежно від вихідних даних, а саме: кількість працівників, вид діяльності, конкурентне середовище тощо.

Висновки. Отже, управлінське консультування для релокованих підприємств допоможе вирішити основні проблеми, з якими зіштовхнулося керівництво підприємства під час його переміщення. Підтримка та розвиток релокованих підприємств є необхідною та важливою, адже вони забезпечують продовольчу та економічну безпеку держави. Для більш ефективної та своєчасної адаптації переміщеного підприємства необхідно на державному рівні створювати кластери з управлінського консультування для переміщених підприємств, до складу яких входять: уряд, промислові підприємства, наукові установи та заклади вищої освіти, а також територіальні громади, у яких релоковане підприємство здійснює свою діяльність.

Перспективи подальшого дослідження полягають у розробленні механізму повернення релокованих підприємств на деокуповані території для забезпечення продовольчої та економічної безпеки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балахонова О. В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 17. Вип. 1 (38). 2018. С. 42–52.
2. Біловодська О. А. Ринок консалтингових послуг в Україні та світі. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88662060-48a9-40a7-8a3e-b59fc56206ad/content>
3. Ілляшенко С. М. Ключові чинники успіху управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969>
4. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
5. Мариненко Н., Кутко Т. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*, 31 березня 2023 року. 2023. С. 63–64.
6. Мінченко О. О. Сучасні методи управлінського консультування. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, 2023. С. 115–116.
7. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
8. Оpendatabot. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>
9. Хомутенко Л. І., Ткаченко В. С. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 5(05). С. 80–85.
10. Храпкіна В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 45–52.
11. Циганкова Т. М., Гордєєва Т. Ф., Хоцинська Д. В. Якісна модернізація консалтингових послуг у процесі іноземного інвестування повоєнної відбудови економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 51–59.
12. Чужиков В. Кластери як об'єкт державного регулювання. *Вісник Української академії державного управління*. 2001. № 4. С. 160–167.
13. Шкурат І. В., Маркін В. О. Актуальні питання державного стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг в Україні у післявоєнному економічному відновленні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 6. С. 74–80.

REFERENCES:

1. Balakhonova O. V. (2018), «The duality of management consulting: professional activity and business activity», *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 17, Issue 1 (38), pp. 42–52. [in Ukrainian]
2. Bilovods'ka O. A. (2022), «The market of consulting services in Ukraine and the world», [Online], Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88662060-48a9-40a7-8a3e-b59fc56206ad/content> [in Ukrainian]
3. Illiashenko S. M. (2011), «Key success factors of management consulting». *Efektivna ekonomika*. [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969> [in Ukrainian]
4. Mazur N. A., Nikolashyn A. O. (2021), «The market of consulting services of Ukraine and the world is undergoing changes». *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 24, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15> [in Ukrainian]
5. Marynenko N., Kutko T. (2023), «Relocation of enterprises under martial law: successes and challenges», *Materialy X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions], [Online], available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40870/2/MNPK_2023_Marynenko_N-Relocation_of_enterprises_63-64.pdf [in Ukrainian]
6. Minenko O. O. (2023), «Modern methods of management consulting». *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, [Online], available at: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/916> [in Ukrainian]
7. Ministry of Economy of Ukraine (2022), «Enterprise relocation program», available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> [in Ukrainian]
8. Opendatabot 840 enterprises in Ukraine moved to safer regions due to the war (2023), available at: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> [in Ukrainian]
9. Khomutenko L. I., Tkachenko V. S. (2023), «Theoretical foundations and practical applications of consulting in international business», *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, Issue 5(05), pp. 80–85. [in Ukrainian]

10. Khrapkina V. V., Yatsyna Yu. O. (2022), «Formation of the consulting services market in Ukraine», *Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, [Online], vol. 3 (126), available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5745bf86-dbbd-4c17-bfe1-2873a5b2035d/content> [in Ukrainian]
11. Tsyhankova T. M., Hordieieva T. F., Khotsyns'ka D. V. (2023), «Qualitative modernization of consulting services in the process of foreign investment in the post-war reconstruction of the economy of Ukraine», *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 51–59. [in Ukrainian]
12. Chuzhykov V. (2001), «Clusters as an object of state regulation», *Visnyk Ukrains'koi akademii derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 160–167. [in Ukrainian]
13. Shkurat I. V., Markin V. O. (2022), «Current issues of state stimulation of the development of the consulting services market in Ukraine during the post-war economic recovery», *Dniprovs'kyj naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 6, pp. 74–80. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024