

УДК 351:338:334:65

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.11>

Шкурат Іван Вікторович,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-8810-2890

Маркін Василь Олексійович

аспірант кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-3110-7340

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ
КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ
У ПІСЛЯВОЄННОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ**

**ACTUAL ISSUES OF THE STATE STIMULATION OF THE DEVELOPMENT
OF THE CONSULTING SERVICES MARKET IN UKRAINE
IN THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY**

У статті висвітлено актуальні проблеми розвитку українського ринку консалтингових послуг, виокремлено тренди, фактори негативного впливу на консалтинговий ринок та запропоновано нові підходи до діяльності консалтингових компаній на вітчизняному ринку, що могли би стимулювати розвиток ринку та його суб'єктів максимально ефективно у період післявоєнного відновлення економіки та європейської інтеграції. Авторами визначено, що сьогоденний стан ринку вимагає від українського бізнесу ставати споживачами консалтингових послуг, внаслідок відсутності компетенцій із ведення бізнесу за нормами та правилами ЄС, а також необхідності залучення та супроводження майбутніх прямих інвестицій від іноземних партнерів. Суб'єктам консалтингового ринку необхідно сфокусувати свою увагу на нових підходах до співпраці, що допоможуть забезпечити стабільність розвитку та відкрити доступ до інтелектуального потенціалу консалтингових компаній для нових сегментів клієнтів, що раніше не мали матеріальної можливості до залучення сторонніх профільних компаній та фахівців, а також зосередити свою увагу на використанні чи створенні власних новітніх інструментів аналізу та діагностики із використанням сучасних технологій обробки та збору даних.

У дослідженні проаналізовано чинники післявоєнного відновлення економіки та запропоновано використання комплексу заходів задля державного стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг у післявоєнний період. Виокремлено найбільш підходящі заходи щодо стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг, окрім того, розкрито аспект потенціалу використання української діаспори в світі задля отримання максимально простого доступу до іноземного капіталу, шляхом покращення іміджу українського бізнесу та країни в цілому. Окрім того, зосереджено увагу на необхідності розробки комплексного та злагодженого підходу до інформаційного забезпечення виходу національних компаній на світові ринки, а також необхідність розширення спеціального правового простору задля забезпечення притоку прямих іноземних інвестицій.

Ключові слова: державне стимулювання, консалтингові послуги, післявоєнне відновлення, прямі іноземні інвестиції.

The article highlights the current problems of development of the Ukrainian consulting services market, identifies trends and factors of negative impact on the consulting market, and proposes new approaches to the activities of consulting companies in the domestic market that could stimulate the development of the market and its actors as efficiently as possible during the period of post-war economic recovery and European integration. The authors determine that the current condition of the market requires Ukrainian businesses to become consumers of consulting services due to the lack of competencies in doing business in accordance with EU rules and regulations, as well as the need to attract and support future direct investments from foreign partners. The consulting market players need to focus on new approaches to cooperation that

will help ensure the stability of development and open access to the intellectual potential of consulting companies for new segments of clients who previously did not have the financial capacity to engage third-party professional companies and specialists, as well as focus on using or creating their own advanced analysis and diagnostic tools using modern data processing and collection technologies.

The study characterizes the factors of the post-war economic recovery and proposes the use of a set of measures to stimulate the development of the consulting services market in the post-war period. The most appropriate measures to stimulate the development of the consulting services market are identified, in addition, the aspect of the potential of using the Ukrainian diaspora in the world to gain the easiest possible access to foreign capital by improving the image of Ukrainian business and the country as a whole is revealed. In addition, the authors highlight the need to develop a comprehensive and coordinated approach to information support for the entry of national companies into global markets, as well as the need to expand the special legal space to ensure the inflow of foreign direct investment.

Key words: *state stimulation, consulting services, post-war recovery, foreign direct investment.*

Постановка проблеми. Український ринок консалтингових послуг (далі – РКП), незважаючи на присутність транснаціональних консалтингових компаній (далі – ТНКК), не можна вважати розвиненим внаслідок пізнього входу України в систему ринкової економіки та ринкових відносин, а також суми культурних та психографічних факторів, що призвели до недовіри до сторонніх консультантів, і, як наслідок, відсутності культури залучення сторонніх консультантів. Актуалізація потреб у залученні сторонніх консультантів у майбутні роки буде пов'язана із тим, що економіка країни потребуватиме заходів щодо відновлення ділової активності, притоку прямих іноземних інвестицій, європейської інтеграції та міжнародного партнерства з метою забезпечення економічного зростання. Консалтинговий ринок може стати одним із драйверів економіки України у післявоєнний період. На сьогодні в Україні, яка переживає складний етап соціально-економічної кризи і потребує набуття належних компетенцій з управління бізнесом відповідно до загальноєвропейських норм у наявних керівників та власників бізнесу, а також у потребі залучення прямих іноземних інвестицій, їх супроводження тощо, надзвичайно актуалізується потреба в задіянні зовнішніх консультантів та розвитку ринку консалтингових послуг. Однак, ситуація на РКП України характеризується домінуванням ТНКК над вітчизняними консалтинговими компаніями, які без ефективних заходів державного стимулювання не зможуть вести рівноправну конкуренцію, навіть маючи очевидні конкурентні переваги перед ТНКК, що не сприятиме розвитку РКП. Окрім того, заходи щодо стимулювання РКП допоможуть прискорити відновлення країни та вивести культуру ведення бізнесу в Україні на загально-світовий рівень, а також збільшити кількість надходжень до державного бюджету, детінізації економіки тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиріччя було проведено зна-

чну кількість досліджень консалтингової діяльності. Теоретичні аспекти даної проблематики, а саме: фундаментальні питання дослідження консалтингової діяльності з точки зору функціонування, розвитку, інституалізації тощо, розглядали у своїх роботах вітчизняні науковці: Марченко О.С. [1], Дудар Т.Г. [2], Вергуненко Н.В. [3], Левіщенко О.С. [4], Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. [5], Грищенко Н.В. [6], Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В. [7], Головіна Л.В. та ін. Дослідженню питань державного регулювання та стимулюванню розвитку ринків присвятили свої роботи такі вітчизняні науковці як: Гаман М.В. [8], Радченко Л.П. [9], Ільїна А. [10], Ворона П.В. [11], Швед Т.В., Біла І.С. [12], Швайка Л.А. [13], а також їх іноземні колеги: Shirley Tessler, Avron Barr, Nagy Hanna [14] та Rob Hitchins [15] та ін.

Велику кількість досліджень ринку консалтингових послуг здійснюють самі гравці ринку, які відображають ринкове становище в своїх звітах та на власних веб-ресурсах [16, 17, 18, 19], що також слугують інформаційною базою дослідження.

Але, не зважаючи на наявну інформаційну базу, на сьогодні майже немає робіт з вирішення проблем державного стимулювання саме РКП, вирішенні актуальних проблем та викликів сьогодення у цьому питанні як з точки зору суб'єктів РКП, так і державних інституцій, державної політики та механізмів стимулювання розвитку цього перспективного ринку.

Мета і завдання. Мета даного дослідження полягає у визначенні актуальних питань розвитку РКП, аналізу підходів щодо стимулювання ринків та виокремлення дієвих механізмів державного стимулювання саме для українського РКП.

Досягнення поставленої мети зумовило потребу розв'язання наступних завдань: визначити стан консалтингової діяльності на українському РКП, визначити тенденції та фактори впливу на розвиток РКП, проаналізувати підходи до стимулювання розвитку ринків та роль держави в цьому процесі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Український РКП почав формуватися не так давно, в порівнянні з ринками західних країн, всього 30–32 роки назад внаслідок зміни політичного устрою, отримання незалежності та переходом від планової економіки до ринкової. Але цей факт зовсім не означає що Україна не мала потенціалу до розвитку консалтингу, навпаки, консалтингова діяльність в Україні за часів соціалістичного періоду розвивалась, але в контексті професійної допомоги, удосконалення підходів до управління та підтримки інновацій виробництва [20].

Але, разом із цим, в Україні залишається наявна проблема відсутності культури залучення сторонніх спеціалістів до вирішення нагальних чи стратегічних потреб бізнесу, як зазначають дослідники Лазурко та Завербний [20], український бізнес залучає консультантів лише в «епізодичних випадках». Найчастіше допомога консультанта потрібна коли вже існує проблема, котру неможливо вирішити власними ресурсами підприємства. Ця культурна особливість сформувалась в 90-ті та 00-ві, коли внаслідок розвитку квазі-консалтингових компаній сформувався стійкий негативний стереотип щодо консалтингової діяльності, який в деяких керівників та власників бізнесу підкріплювався негативним досвідом співпраці з консультантами часів соціалістичного періоду.

Для того, аби виправити дану ситуацію та забезпечити розвиток РКП України необхідно зважене рішення, що врахує наступні тренди [20, 16, 17, 18]:

1. Діджиталізація. Як в контексті економічних та управлінських процесів, так і державного регулювання, автоматизації, спрощення ведення бізнесу, віртуальних платформ, віртуального податкового резидентства зі спеціальними умовами [21, 22, 23, 24, 25, 26, 27] тощо;

2. Персоналізація послуг. Орієнтація на індивідуальні рішення, ексклюзивні пропозиції, відмова від традиційного стандартизованого ціноутворення;

3. Стратегічна адаптивність. Стандартні рішення щодо шаблонних підходів та шаблонних сценаріїв роботи консалтингової компанії з клієнтами відходять в минуле: стратегія розроблена на довгостроковий період стає дешевшою за рахунок залучення індивідуальних самозайнятих консультантів, тому для консалтингових компаній стає актуальним використання адаптивних моделей побудови вектору розвитку компанії, що є неможливим без залучення в тактичні процеси реалізації створеної стратегії та її динамічної корекції аби

не послаблювати свої конкурентні переваги перед індивідуальними консультантами що є вузькопрофільними фахівцями в своїх нішах;

4. Пріоретизація розвитку цифрових інструментів. Створення конкурентних переваг консалтингових компаній сьогодні неможливе без використання автоматизованих інструментів аналізу ринкового та внутрішнього середовища досліджуваних об'єктів що оперують великими масивами конгруентної інформації, прогнозована аналітика на базі зібраної первинної та вторинної інформації, data-driven маркетинг та менеджмент із використанням машинного навчання та виявлення можливих покращень показників, використання нейромереж для пришвидшення роботи співробітників консалтингової компанії (наприклад, для створення презентацій, звітів) та багато інших інструментів повної чи часткової автоматизації діяльності консалтингових компаній допоможуть не тільки зберегти конкурентні переваги, а й збільшити рентабельність та швидкість виконання консалтингових проектів в довгостроковій перспективі;

5. Поява нового споживача консалтингових послуг – ІТ компанії, та безпосереднє збільшення попиту на ІТ-консалтинг в контексті пошуку нових технологічних рішень. ІТ-ринок досить довгий час не вважався типовим споживачем консалтингових послуг на українському ринку, але з розвитком консалтингових компаній, що мають відповідні експертні знання в технічній та технологічній сферах та посилення необхідності в пошуку нових технологічних рішень, щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, цей вид консалтингу почав інтенсивно розвиватись. З іншого боку, посилення конкуренції та підвищення динаміки розвитку ринків, легалізація діяльності, побудова ефективних управлінських структур, проведення ринкових досліджень, створення довгострокових стратегій та багато інших типових для консалтингових компаній продуктів стали потрібні ІТ-ринку;

6. Клієнти консалтингових компаній все більше обирають вже відомі їм компанії та консультантів [20], що вимагає від консалтингових компаній пасивно відстежувати стан розвитку своїх клієнтів і після закінчення виконання проекту. Але, внаслідок соціально-економічної кризи спричиненої наслідками повномасштабної війни та послаблення економіки в період пандемії COVID-19, з'являється нова форма співробітництва з консалтинговою компанією – партнерська, яка передбачає спільне розділення ризиків від запропонованих рішень, що є взаємовигідною

моделлю, адже допомагає підвищити якість консалтингового продукту та більш точно оцінити ефективність такого партнерства з точки зору клієнта, та диверсифікувати діяльність, стабілізувати інвестиційний портфель та підвищити прибутки.

Таким чином, можна зробити висновок, що в актуальних ринкових умовах консалтингові компанії повинні трансформуватись в інтелектуально-інвестиційні компанії, що орієнтовані на побудову довгострокових відносин та партнерства, де апробація запропонованих рішень відбувається за рахунок розділення ризиків з клієнтом, а пошук рішень забезпечений запровадженням технологічно-методичних інструментів направлених на зниження часових витрат та підвищення ефективності діяльності консалтингової компанії, збільшення рентабельності тощо.

Використання моделей партнерства відкриває доступ до експертного поля консалтингових компаній та їх методів для стартапів, що є вкрай важливим для поживлення економіки та розвитку країни в цілому. Це дасть можливість вітчизняним стартапам значно швидше виходити на світові ринки, полегшити роботу окремих відділів та спростити легалізацію, у випадках коли компанія здійснює діяльність у новому секторі, що поки не урегульований державою, аби зберегти репутацію та убезпечити від інших інституціональних ризиків команду та власників стартапу. Окрім того, використання партнерства консалтингових компаній з бізнес-акселераторами може також бути фактором поживлення ділової активності та збільшення кількості підприємств за рахунок поєднання досвіду та можливостей партнерів.

Однією з умов розвитку РКП в Україні є відновлення економіки в післявоєнний період, адже консалтинг може стати одним із ключових чинників стрімкої динаміки розвитку ринку тільки якщо створені відповідні умови з боку держави. На перших етапах відновлення країни можна залучати консалтингові компанії в ролі візіонерів чи дослідницьких організацій, що можуть допомогти скласти стратегічні плани розвитку країни по окремим секторам економіки навіть на волонтерських засадах, адже консалтинговий бізнес так само зацікавлений у розвитку ділової активності і створенні адекватних ринкових умов. Як зазначає дослідник Іванов С.В., аналізуючи чинники відновлення та розвитку країн після завершення воєнних дій та економічного успіху Південної Кореї, Японії, Німеччини та Грузії виділив наступні [28]:

1. «Нова команда реформаторів (патріотів);
2. Визначення концепції та моделі розвитку (основна мета, завдання, роль держави);

3. Розробка внутрішньої та міжнародної економічної політики (стратегії розвитку);

4. Реалізація структурних реформ, спрямованих на оновлення та нарощування виробництва і торгівлі, підвищення продуктивності праці, зайнятості, посилення цінової стабільності;

5. Визначення пріоритетних (ключових) галузей та напрямів розвитку;

6. Зовнішня допомога (грошова, ресурсна);

7. Розроблений механізм використання власних (для поточних витрат) і запозичених (для капітальних інвестицій) коштів;

8. Контроль (обмеження прав уряду) кредиторів над діями уряду (використанням отриманих коштів). Нові схеми розрахунків та погашення кредитів;

9. Створення ефективної системи управління економікою (активна участь держави);

10. Зростання споживання та доходів населення;

11. Боротьба з корупцією;

12. Географічна наближеність і доступність містких ринків;

13. Недопущення надмірної концентрації виробництва і капіталу, уникнення формування монополій;

14. Реалізована соціальна політика [28]».

Як ми можемо побачити, в Україні є всі наявні можливості задля поступового та поетапного відновлення економічного потенціалу. Всі ці чинники в частковій мірі так само відносяться до консалтингового ринку, як наприклад, недопущення розвитку монополій чи олігополій міжнародних консалтингових компаній тощо.

Що стосується ролі держави у розвитку ринку консалтингових послуг, то тут необхідно провести аналіз заходів, що були б доречними до актуальної ринкової ситуації саме в Україні. Слід зазначити, що стрімке економічне піднесення української економіки в післявоєнний період можливе тільки за рахунок активного виходу українських компаній на світові ринки, а також за рахунок залучення іноземного капіталу в національні підприємства, їх реорганізації та стандартизації згідно до світових норм. Україна має всі можливості виходу на місткі ринки з товарами через своє географічне положення, а також, за рахунок діджиталізації, вийти на світові ринки інтелектуальних товарів та послуг.

Так, дослідники Бар, Тесслер та Ханна, що займались дослідженням розвитку ринку ІТ, виокремили наступні заходи та державні програми що були використані Південною Кореєю та Ірландією

задля забезпечення конкретних переваг національними компаніями на світовому ринку [14]:

- Розробка програм позиціонування країни та компаній, а також запровадження іміджевих заходів задля формування позитивного бренду країни на світовому ринку;

- Стимулювання створення представництв для знайомства з новими компаніями розробниками програмного забезпечення, вибудовування стратегій співробітництва з посередниками та залучення венчурного капіталу;

- Програми залучення потенційних клієнтів та впливових осіб через знайомство із технічними центрами та зустрічі з потенційними постачальниками;

- Проведення ринкових досліджень, аналіз та виявлення ринків з метою розуміння вітчизняними постачальниками цільових ринків збуту;

- Створення та підтримка програм забезпечення якості програмного забезпечення для експортерів, з метою створення репутації високо-класного постачальника ІТ-продуктів;

- Успішне використання державних інформаційних сайтів, як довідкових сайтів для національних постачальників програмного забезпечення.

Також, автори зазначають можливості для використання потенціалу діаспор в розвинених країнах [14, с.14], що є актуальним підходом для України, зважаючи на кількість та впливовість української діаспори в США, Канаді, Австралії та країнах Європи. Створення Україною іміджевих переваг залучення людей своєї діаспори як підрядників для свого бізнесу, а також створення стереотипу залучення в глобальний процес відновлення України через роботу з українським бізнесом може стати дієвим механізмом спрощення доступу до іноземного капіталу. Для цього державі необхідно запускати інформаційні медійні кампанії направлені на стимулювання та заохочення співпраці з українським бізнесом а також, стимулювання відкривати бізнес в Україні через демонстрацію переваг країни та національного аспекту. Дієвість співпраці з діаспорами доказує сьгоднішній досвід інформування західних країн щодо війни в Україні та організації центрів гуманітарної допомоги, адже саме українські діаспори зіграли одну з вирішальних ролей в актуалізації підняття питання щодо війни та до сих пір підтримують інтерес до надання допомоги Україні та постраждалим від війни.

Дослідник Ворона П.В., аналізуючи досвід стимулювання розвитку регіонів в Ізраїлі та прорив ізраїльського науково-технічного комплексу

виділив серед основних чинників успіху державних заходів наступні:

- «Формування державної політики на основі малого та середнього бізнесу;

- Усестороння підтримка підприємців початківців;

- Формування окремого органу «Управління в справах малого та середнього бізнесу», що мало повноваження формувати державну політику підтримки малого та середнього бізнесу, здійснювати міжнародну діяльність, здійснювати науковий обмін та участь у регіональному розвитку, організація курсів та навчання для підприємців, здійснювати інформаційне забезпечення та інші заходи щодо поживлення розвитку підприємництва;

- Фінансування ділової активності з державних фондів;

- Створення методичних центрів;

- Налагодження міжнародних контактів;

- Створення ефективних програм ділової репатріації [11]».

Всі ці заходи є актуальними для України та можуть бути ефективно використані для стимулювання розвитку консалтингового ринку, адже, як зазначає Дудар Т.Г. «консалтинг є комплексом знань, пов'язаних з науковим пошуком, здійсненням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних та здобуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації» [2]. Це значить, що консалтинг також можна віднести до наукоємної діяльності і подібні заходи можуть бути так само ефективно імplementовані в Україні, зважаючи на реалії бізнес-середовища.

Висновок. Майбутнє консалтингового ринку України потребує адаптації консалтингових компаній та переорієнтацію їх на технологічні, ефективні інструменти і підходи до здійснення консалтингової діяльності на основі партнерських відносин. Від держави очікується здійснення наступних заходів щодо стимулювання розвитку ринку: створення ефективних стратегій позиціонування українського бізнесу на світовому ринку та залучення до співпраці української діаспори за кордоном, забезпечення суб'єктів ринкової діяльності усім необхідним методологічним та інформаційним супроводом, запровадження програм міжнародного наукового співробітництва, стимулювання розвитку міжнародних представництв та збільшення кількості контактів з діловим середовищем на міжнародних ринках,

забезпечення фінансування навчання та розвитку для суб'єктів ринку, а також використання переваг діджиталізації та віртуальних податкових резидентств, таких як Дія.Сіті для формування конкурентних переваг та залучення міжнародних партнерів до створення бізнесу в Україні та притоку інвестицій.

Можливі шляхи подальших досліджень. На нашу думку перспективними будуть наукові розвідки у напрямку розвитку віртуальних податкових резидентств, дослідження партнерських моделей ведення бізнесу консалтинговими компаніями, дослідження механізмів стимулювання розвитку Українського ринку в післявоєнний період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2008.
2. Дудар Т.Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2016. № 9. С. 79–84.
3. Вергуненко Н.В. Інституціоналізація ринку консалтингових послуг в Україні. *Економічний простір*. 2013. № 78. С. 76–85.
4. Левіщенко О.С. Концептуальна модель ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. № 10. С. 517–521.
5. Євтушенко Н.О., Виноградова О.В. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Т. №1. С. 20–26.
6. Грищенко Н. В. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. *Економічний дискурс*. 2018 р. №1. С. 7–16.
7. Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. №11 (87). С. 15–18.
8. Гаман М.В. Державне регулювання і стимулювання розвитку ринку інновацій. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. №4. С. 275–282.
9. Радченко Л.П. Державне регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка*. 2014. № 14. С. 28–36.
10. Ільїна А. Державне стимулювання інвестиційного процесу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. №3. С. 67–77.
11. Ворона П.В. Державна підтримка малого і середнього бізнесу як стимулювання розвитку регіонів (зарубіжний досвід). *Економіка та держава*. 2010. №6. С. 80–82.
12. Швед Т.В., Біла І.С. Державне регулювання розвитку підприємств: напрями та суперечність в глобалізаційних умовах. *Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький*. 2013. №21/2. С. 168–174.
13. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки. Знання. 2008.
14. Barr Avron, Tessler Shirley, Hanna Nagy. National Software Industry Development: Considerations for Government Planners. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2003. pp. 1–12.
15. Hitchins Rob. The role of government in BDS market development: a preliminary review for the International Labour Office (SEED). *The Springfield Centre for Business in Development Mountjoy Research Centre*. 2002. pp. 1–27.
16. Deloitte. 2022 Global Impact Report. 2022. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report/global-report-business.html> (дата звернення 21.01.2023).
17. KPMG. Insights. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights.html> (дата звернення 21.01.2023).
18. KPMG. Navigating uncertainty amid the conflict in Ukraine – KPMG Global. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/03/navigating-uncertainty-amid-the-conflict-in-ukraine.html> (дата звернення 21.01.2023).
19. EY. Value realized annual report. 2022. URL: https://www.ey.com/en_gl/value-realized-annual-report.
20. Лазурко М.І., Завербний А.С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. С. 204–212.
21. Переваги для резидентів Дія.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення 21.01.2023).
22. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Каб. міністрів від 04.12.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 20.01.2023).
23. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137 : станом на 25 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 20.01.2023).
24. Про затвердження Порядку надання електронних публічних послуг в автоматичному режимі : Постанова Каб. міністрів України від 05.08.2022 р. № 868. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-п#Text> (дата звернення: 20.01.2023).

25. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 01.12.2021 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 20.01.2023).
26. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 14.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1946-20#Text>. (дата звернення: 20.01.2023).
27. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>. (дата звернення: 20.01.2023).
28. Іванов С.В. Економічне Відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: Невтрачені можливості для України. *Економіка України / Economy of Ukraine*. 2019. № 1 (686). С. 75–89.