

Марина С. Татар*

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

У статті здійснено дослідження інструментів державної політики стимулювання розвитку консалтингової діяльності в умовах формування економіки знань. Запропоновано розширену класифікацію інструментів державної політики за функціональними та інституційними критеріями, що включає нормативно-правові, фінансово-економічні, інституційні, інформаційні та освітньо-наукові інструменти. Для кожної групи інструментів визначено конкретний зміст, механізми впливу та очікувані ефекти, що забезпечує цілісне уявлення про систему державного регулювання консалтингової діяльності та дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні важелі впливу на розвиток ринку.

Розроблено формалізовану модель впливу державної політики на розвиток консалтингового сектору на основі підходу «Вхід—Процес—Вихід—Зворотний зв'язок». Запропонована модель дозволяє структурувати взаємозв'язки між вхідними ресурсами, інструментами державної політики, процесами взаємодії суб'єктів, кінцевими результатами розвитку консалтингової діяльності та механізмами зворотного зв'язку. Процесний блок відображає взаємодію між державою, консалтинговим сектором, бізнесом і науково-освітнім середовищем. Визначено, що консалтинг виконує функцію інституційного посередника, забезпечуючи трансфер знань, підвищення якості управлінських рішень і адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища. Запропонована модель може бути використана органами державної влади для підвищення ефективності політики підтримки консалтингового сектору, а також для моніторингу та оцінки результативності впроваджених інструментів.

Ключові слова: державна політика, консалтинг, консалтингова діяльність, інструменти державного регулювання, економіка знань, інноваційна екосистема, державна підтримка бізнесу

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-294-361-371

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1111-7103>

Maryna Tatar

STATE POLICY INSTRUMENTS FOR THE CONSULTING ACTIVITIES DEVELOPMENT STIMULATION IN THE KNOWLEDGE ECONOMY CONDITIONS

The article studies state policy instruments to stimulate the development of consulting activities in the context of the formation of a knowledge economy. An expanded classification of state policy instruments according to functional and institutional criteria is proposed, which includes regulatory, financial and economic, institutional, informational and educational and scientific instruments. For each group of instruments, specific content, mechanisms of influence and expected effects are determined, which provides a holistic view of the system of state regulation of consulting activities and allows identifying the most effective levers of influence on market development.

The formalized model of the influence of state policy on the development of the consulting sector is developed based on the "Input-Process-Output-Feedback" approach. The proposed model

* National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Ukraine.

enables the structuring of relationships among input resources, state policy instruments, interaction processes between stakeholders, the final outcomes of consulting activity development, and feedback mechanisms. The process block reflects the interaction between the state, the consulting sector, business and the scientific and educational environment. It is determined that consulting performs the function of an institutional intermediary, ensuring the transfer of knowledge, improving the quality of management decisions and adapting business to changes in the external environment. The proposed model can be used by state authorities to increase the effectiveness of the policy of supporting the consulting sector, as well as to monitor and evaluate the effectiveness of the implemented tools.

Keywords: state policy, consulting, consulting activities, state regulation tools, knowledge economy, innovation ecosystem, state support for business

Peer-reviewed, approved and placed: 07.12.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації національної економіки України та інтеграції у світовий економічний простір, особливого значення набуває розвиток ринку консалтингових послуг як важливого інструменту підвищення ефективності господарської діяльності суб'єктів економіки. Консалтингові послуги виступають каталізатором впровадження інновацій, оптимізації управлінських процесів та адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Зростає роль консалтингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Проте в сучасних умовах ринок консалтингових послуг України характеризується нерівномірністю розвитку, інституційною незрілістю, недостатнім рівнем попиту з боку малого та середнього бізнесу.

Варто зазначити, що рівень розвитку консалтингових послуг значною мірою залежить від сформованого інституційного середовища та ефективності державної політики у цій сфері. Існує необхідність розробки та вдосконалення інструментів державної політики, спрямованих на стимулювання розвитку консалтингової діяльності як важливого чинника економічного зростання.

Науковий інтерес до проблематики державного впливу на розвиток консалтингу зумовлений недостатнім рівнем теоретичного обґрунтування та практичної реалізації відповідних механізмів підтримки. Незважаючи на наявність окремих досліджень у сфері державного регулювання ринку послуг, питання систематизації інструментів стимулювання консалтингової діяльності залишаються недостатньо опрацьованими.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі, особливо зарубіжній, значна увага приділяється ролі держави як каталізатора розвитку консалтингової діяльності. Державна політика впливає на консалтинговий сектор через фінансування досліджень, регуляторні механізми та інституційні інструменти. Зокрема, дослідження Дженсен Р. демонструє, що державне фінансування наукових досліджень має позитивний вплив на розвиток консалтингової діяльності, оскільки стимулює взаємодію між університетами та бізнесом [8]. Це підтверджує тезу про комплементарність державних та приватних інвестицій у формуванні ринку знань. Інші дослідження акцентують увагу на ролі інституційних механізмів, зокрема системи фінансування науки, яка визначає стимули для взаємодії з бізнесом і розвитку

консалтингу. Таким чином, державна політика виступає не лише як регулятор, але і як активний учасник формування попиту на консалтингові послуги.

У деяких дослідженнях консалтинговий сектор розглядається як важливий компонент інноваційної екосистеми. У роботах, присвячених концепції «потрійній спіралі» (Triple Helix), підкреслюється, що консалтинг може виконувати функцію інтеграції знань і сприяти комерціалізації інновацій через механізми співпраці та мережевої взаємодії [4], [9].

Додаткового узагальнення потребують результати сучасних українських досліджень, які конкретизують особливості реалізації державної політики стимулювання підприємництва та консалтингової діяльності в умовах трансформаційної економіки. Зокрема, у роботі Космірака А. В. акцентовано увагу на системних дисбалансах державної політики, серед яких ключовими є фрагментарність інструментів підтримки, недостатня координація між інституціями та обмежена ефективність механізмів фінансового стимулювання. Автор підкреслює, що, попри наявність широкого спектру програм підтримки бізнесу, їх вплив залишається обмеженим через низький рівень доступності та складність процедур [1]. У контексті даного дослідження це підтверджує необхідність розвитку консалтингового сектору як інструменту підвищення спроможності бізнесу ефективно використовувати державні програми підтримки, а також як посередника між державою та підприємницьким середовищем.

Водночас дослідження Лазурка М.І. та Завербного А.С. дозволяє ідентифікувати ключові тенденції розвитку консалтингової діяльності в європейських країнах, де вона виступає важливим елементом інноваційної інфраструктури та підтримки малого і середнього бізнесу. Автори наголошують на високому рівні інституціоналізації консалтингу, розвиненості професійних стандартів та активній ролі держави у стимулюванні попиту через механізми ваучерної підтримки, грантів та кластерних ініціатив. Порівняльний аналіз свідчить, що для України ключовими напрямками адаптації є посилення інституційної підтримки консалтингу, розвиток системи сертифікації та інтеграція консалтингових послуг у державні програми розвитку підприємництва [2].

Дослідження Мейша А. та Шпильового В. розширює цей аналіз, враховуючи специфіку функціонування економіки в умовах воєнних викликів. Автори підкреслюють трансформацію державної політики від традиційних інструментів покращення бізнес-клімату до антикризових механізмів підтримки, зокрема через дерегуляцію, цифровізацію послуг та оперативне впровадження програм фінансової допомоги [3]. У цьому контексті консалтинг набуває нового значення як інструмент адаптації бізнесу до кризових умов, підвищення його стійкості та забезпечення ефективного використання державних ресурсів.

Таким чином, узагальнення зазначених досліджень підтверджує доцільність інтеграції консалтингового сектору у систему державної політики як ключового елемента інноваційної та підприємницької екосистеми.

Метою статті є формування концептуальної моделі впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності, обґрунтування та

систематизація інструментів державної політики стимулювання розвитку консалтингової діяльності, а також визначення напрямів підвищення їх ефективності в умовах сучасних економічних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань як дослідження ролі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку консалтингового сектору; класифікація інструментів державного впливу та оцінка їх ефективності.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному системному підході до аналізу державної політики стимулювання розвитку консалтингової діяльності як багаторівневої соціально-економічної системи, у межах якої взаємодіють органи державної влади, суб'єкти підприємницької діяльності, консалтингові компанії та науково-освітні установи.

Вибір такої методологічної позиції обумовлений тим, що консалтингова діяльність у сучасній економіці знань виконує не лише функцію надання професійних послуг, але й виступає важливим механізмом трансферу управлінських компетенцій, поширення інновацій, підвищення продуктивності підприємств та формування конкурентних переваг національної економіки. Відповідно, державна політика щодо розвитку консалтингового сектору повинна розглядатися не як сукупність окремих регуляторних заходів, а як інтегрована система інструментів, спрямована на створення сприятливого інституційного середовища.

Теоретичною основою дослідження є положення загальної теорії систем, відповідно до яких будь-яка соціально-економічна система формується через взаємодію структурних елементів, що мають визначені функції, входи, процеси трансформації та результати функціонування [13], [14]. Використання системної парадигми дозволяє досліджувати консалтинговий сектор як відкриту адаптивну систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім інституційним, економічним та технологічним середовищем.

Методологія дослідження базується на поєднанні таких наукових підходів: системного підходу (для визначення структури та взаємозв'язків між елементами консалтингової екосистеми); інституціонального підходу (для аналізу ролі державних інститутів, нормативного регулювання та механізмів підтримки); структурно-функціонального підходу (для визначення ролі окремих суб'єктів у розвитку ринку консалтингових послуг).

Для забезпечення комплексного аналізу сформовано концептуальну модель впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності, що дозволяє перейти від описового аналізу державної політики до її структурно-функціонального представлення, визначивши які ресурси та фактори формують передумови розвитку консалтингу; які механізми державного впливу забезпечують трансформацію цих ресурсів; які результати виникають у процесі функціонування системи; яким чином результати оцінювання впливають на подальше коригування політики.

Основні результати дослідження. У результаті проведеного дослідження інструментів державної політики стимулювання розвитку консалтингової діяльності було системно узагальнено теоретико-методологічні підходи, здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду та визначено ефективні

механізми державного впливу на формування та розвиток ринку консалтингових послуг. Дослідження дозволило класифікувати інструменти державної політики за функціональним та інституційним критеріями. Узагальнена класифікація представлена у табл. 1.

Формалізація моделі впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності є необхідним етапом підвищення наукової обґрунтованості дослідження та забезпечення можливості її практичного застосування. Використання системного підходу дозволяє не лише описати складну сукупність взаємозв'язків між ключовими суб'єктами (державою, бізнесом, наукою та консалтинговим сектором), але й ідентифікувати причинно-наслідкові залежності, що визначають динаміку розвитку ринку консалтингових послуг.

Методологічною основою запропонованого підходу є положення загальної теорії систем, відповідно до яких будь-яка соціально-економічна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів із чітко визначеними входами, процесами трансформації та виходами [13]. У сучасних економічних дослідженнях така логіка конкретизується через використання моделей типу Вхід–Процес–Вихід (Input–Process–Output (IPO)) та їх розширених варіацій із урахуванням Зворотного зв'язку (Feedback), що дозволяє враховувати динамічний характер розвитку систем [5], [11], [12].

Запропонована формалізація моделі має декілька важливих науково-прикладних функцій. По-перше, вона забезпечує структуризацію факторів впливу, що дозволяє чітко розмежувати вхідні ресурси, інструменти державної політики, процеси взаємодії та кінцеві результати. По-друге, така модель створює методологічну основу для кількісного аналізу, зокрема побудови економетричних моделей, оцінки ефективності державної політики та проведення міжкраїнних порівнянь [15]. По-третє, формалізований підхід дозволяє використовувати модель як інструмент прогнозування розвитку консалтингового сектору за різних сценаріїв державного втручання.

Важливим теоретичним підґрунтям моделі є також концепція «потрійної спіралі», яка обґрунтовує ключову роль взаємодії між державою, бізнесом та науково-освітнім середовищем у формуванні інноваційних екосистем [7]. У межах цієї концепції консалтинговий сектор виконує функцію інституційного посередника, що забезпечує трансфер знань, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє комерціалізації інновацій.

У цьому контексті запропонована схема побудована відповідно до принципів системного аналізу та відображає формалізовану модель типу Вхід–Процес–Вихід–Зворотний зв'язок (Input–Process–Output–Feedback (IPOF)), що дозволяє комплексно описати функціонування консалтингового сектору як динамічної системи. Формалізована модель впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності представлена на рис. 1.

Система може бути представлена у вигляді функціональної залежності:

$$IPOF = F(I, P, PR, O, FB).$$

Система включає наступні блоки:

Блок 1. Вхідний блок (*I*) – сукупність вхідних параметрів, що визначають потенціал розвитку консалтингового сектору, предсталений у формі:

Таблиця 1. Класифікація інструментів державної політики стимулювання консалтингової діяльності, складено автором з використанням [1], [2], [3]

Група інструментів	Конкретні інструменти	Механізм впливу	Очікуваний ефект
Нормативно-правові	Законодавче регулювання професійної діяльності консультантів	Лібералізація доступу до ринку, усунення бар'єрів	формування конкурентного та прозорого ринку
	Професійні стандарти та кодекси етики	Уніфікація стандартів якості	Підвищення довіри до консалтингових послуг
	Сертифікація консультантів	Підтвердження кваліфікації	Підвищення професіоналізації ринку
	Дерегуляція ринку послуг	Зниження адміністративного навантаження	Розширення доступу нових гравців
Фінансово-економічні	Захист прав інтелектуальної власності	Захист консалтингових продуктів	Стимулювання інновацій
	Податкові стимули для МСП на консалтинг	Зменшення витрат на консалтинг	Зростання попиту на послуги
	Ваучери на консалтингові послуги	Часткова компенсація витрат бізнесу	Розширення доступу МСП
	Державні гранти на розвиток бізнесу	Пряме фінансування консалтингу	Підвищення ефективності підприємств
Інституційні	Субсидії на інноваційні проекти	Стимулювання попиту на експертні послуги	Інноваційний розвиток
	Державні закупівлі консалтингу	Формування попиту з боку держави	Розвиток ринку консалтингу
	Пільгове кредитування МСП	Забезпечення фінансових ресурсів	Залучення консультантів у бізнес-процеси
	Агенції розвитку бізнесу	Інституційна підтримка бізнесу	Розвиток консалтингової екосистеми
Інформаційні	Інноваційні хаби та кластери	Концентрація знань і експертизи	Підвищення конкурентоспроможності
	Бізнес-інкубатори та акселератори	Надання консалтингу стартапам	Прискорення розвитку бізнесу
	Публічно-приватні партнерства	Спільне фінансування та реалізація проектів	Масштабування консалтингу
	Торгово-промислові палати	Консультаційна підтримка бізнесу	Розвиток МСП
Освітньо-наукові	Національні бізнес-портали	Доступ до інформації та консультацій	Зниження інформаційної асиметрії
	Реєстри консультантів	Верифікація постачальників послуг	Підвищення прозорості
	Платформи знань та найкращі практики	Поширення знань	Підвищення якості рішень
	Цифрові сервіси підтримки бізнесу	Онлайн-доступ до консалтингу	Масштабування послуг
	Аналітичні звіти та статистика	Інформаційна підтримка політики	Обґрунтованість рішень
	Університетські програми з консалтингу	Підготовка фахівців	Підвищення якості послуг
	Професійна сертифікація	Стандартизація компетенцій	Професіоналізація ринку
	Програми підвищення кваліфікації	Безперервне навчання	Актуалізація знань
	Науково-дослідні програми	Генерація нових знань	Інноваційність консалтингу
	Співпраця університетів і бізнесу	Інтеграція науки і практики	Підвищення ефективності
	Освітні ваучери для бізнесу	Доступ до навчання і консалтингу	Розвиток людського капіталу

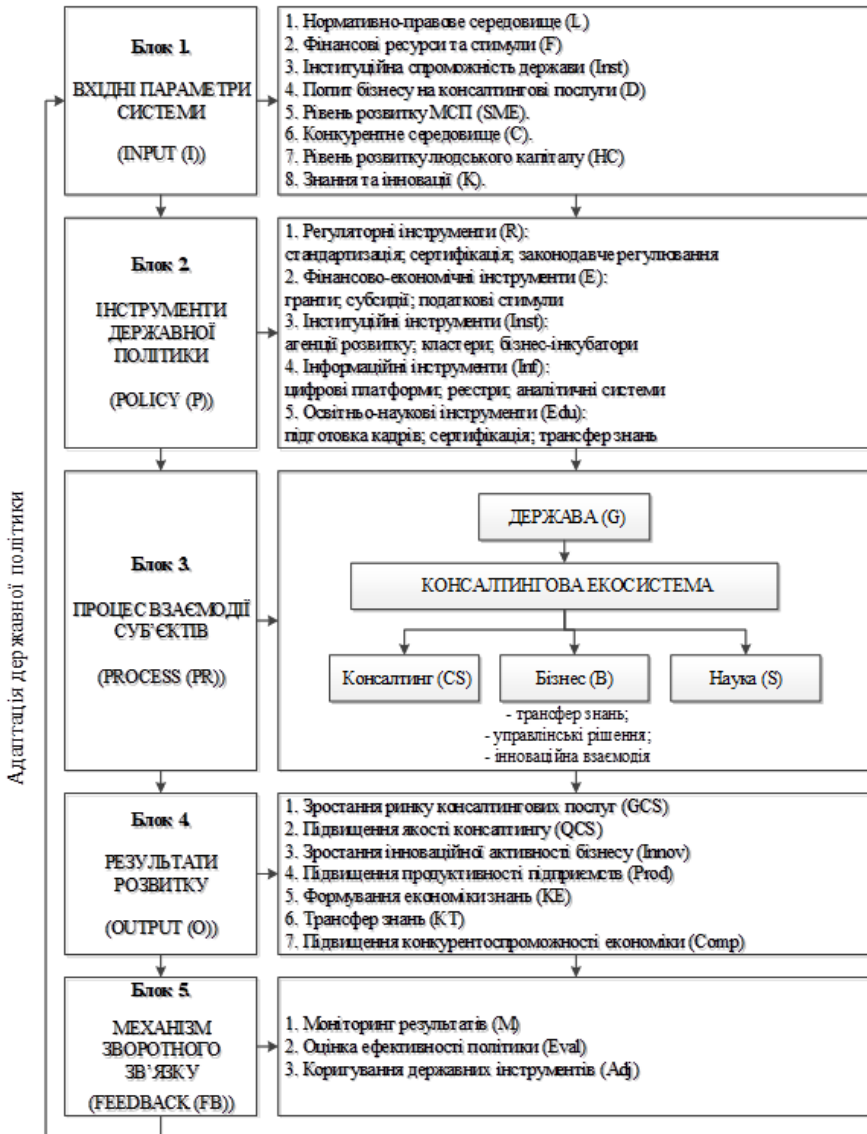


Рис. 1. Формалізована модель впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності, розроблено автором на основі [5], [7], [11], [12]

$$I = f(L, F, Inst, D, SME, C, HC, D),$$

Державні ресурси формують нормативно-правову базу (L), бюджетні та фінансові ресурси (F), інституційний потенціал (Inst). Ринкове середовище характеризує попит бізнесу на консалтинг (D), рівень розвитку МСП (SME), конкурентне середовище (C). Науково-освітній потенціал формують людський капітал (HC) та знання та інновації (K).

Блок 2. Блок державного впливу (P) – комплекс інструментів державної політики (система державних інструментів стимулювання) може бути представлений у формі:

$$P = f(R, E, Inst, Inf, Edu),$$

де R – регуляторні інструменти, зокрема стандарти, сертифікація, дерегуляція; E – фінансово-економічні інструменти, зокрема гранти, податкові стимули, ваучери; $Inst$ – інституційні інструменти, зокрема кластери, хаби, агенції розвитку; Inf – інформаційні інструменти, а саме платформи, реєстри, аналітика; Edu – освітні інструменти, зокрема підготовка та сертифікація кадрів.

Блок 3. Процесний блок (PR) – процес взаємодії ключових акторів консалтингової екосистеми (процес взаємодії між суб'єктами консалтингової екосистеми). Відбувається взаємодія між ключовими акторами: консалтинговий сектор (CS) – виробництво послуг; бізнес (B) – споживання та імплементація рішень; наука (S) – генерація знань. Взаємодія у межах консалтингової екосистеми формалізується як багатосторонній процес обміну знаннями, ресурсами та попитом між ключовими суб'єктами – консалтинговим сектором (CS), бізнесом (B) та науково-освітнім середовищем (S). З урахуванням двостороннього характеру зв'язків дана взаємодія може бути представлена у вигляді функціональної залежності:

$$PR = f(CS \leftrightarrow B; B \leftrightarrow S; CS \leftrightarrow S),$$

де $CS \leftrightarrow B$ – взаємодія, що відображає процес надання консалтингових послуг бізнесу та формування попиту на них;

$B \leftrightarrow S$ – трансфер знань, інновацій та кадрових ресурсів між бізнесом і науковим середовищем;

$CS \leftrightarrow S$ – співпраця у сфері розробки нових методологій, інструментів консалтингу та підготовки фахівців.

Таким чином, процесний блок моделі відображає принципи концепції «потрійної спіралі», відповідно до якої інноваційний розвиток забезпечується синергією взаємодії держави, бізнесу та науки.

Блок 4. Вихідний блок (O) – результати функціонування системи:

$$O = f(GCS, QCS, Innov, Prod, KE, KT, Comp).$$

Результатом є отримання економічних, інноваційних та системних результатів, а саме зростання ринку консалтингу (GCS), підвищення якості консалтингу (QCS), рівень інновацій ($Innov$), розвиток економіки знань (KE), трансфер знань (KT), конкурентоспроможність економіки ($Comp$).

Блок 5. Блок зворотного зв'язку (FB) – механізм зворотного зв'язку, що забезпечує адаптацію державної політики через оцінювання результатів:

$$FB = f(M, Eval, Adj).$$

Ключові елементи адаптивності системи: моніторинг показників (M); оцінка ефективності політики ($Eval$), коригування інструментів (Adj).

Запропонована схема побудована відповідно до принципів системного аналізу та відображає формалізовану модель типу Вхід—Процес—Вихід—Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок впливає на блок Р (комплекс інструментів державної політики), забезпечуючи динамічну оптимізацію державної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Консалтингова діяльність виступає системоутворюючим елементом інноваційної екосистеми, виконуючи функції трансферу знань, підвищення управлінської ефективності та адаптації бізнесу до умов глобальної конкуренції. Відповідно, державна політика у цій сфері повинна бути інтегрованою, багаторівневою та спрямованою на формування сприятливого інституційного середовища.

У ході дослідження здійснено систематизацію інструментів державної політики стимулювання консалтингової діяльності, що дозволило сформувати їх комплексну класифікацію за функціональними та інституційними ознаками. Встановлено, що найбільш ефективною є синергічна комбінація нормативно-правових, фінансово-економічних, інституційних, інформаційних та освітньо-наукових інструментів, які у сукупності формують цілісну систему підтримки консалтингового сектору. При цьому ключовим фактором результативності виступає не окремий інструмент, а узгодженість та взаємодоповнюваність їх застосування.

Встановлено, що ефективні моделі державної підтримки консалтингу базуються на активному залученні малого і середнього бізнесу, використанні механізмів державної підтримки, розвитку інституційної інфраструктури (агенцій розвитку, кластерів, інкубаторів), а також впровадженні цифрових платформ доступу до консалтингових послуг.

Розроблено формалізовану модель впливу державної політики на розвиток консалтингової діяльності на основі підходу Input—Process—Output—Feedback (IPOF), яка дозволяє системно описати взаємозв'язок між ресурсною базою, інструментами державного впливу, процесами взаємодії суб'єктів та результатами функціонування консалтингового сектору. Запропонована модель дозволяє врахувати багатовекторний характер взаємодії між державою, бізнесом та науково-освітнім середовищем.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади при формуванні політики підтримки консалтингової діяльності, зокрема у частині оптимізації структури інструментів, впровадження механізмів оцінювання ефективності та розвитку інституційної інфраструктури. Для бізнесу та консалтингових компаній результати дослідження є корисними з точки зору розуміння закономірностей формування попиту, механізмів функціонування ринку та перспектив його розвитку.

До перспективних напрямів подальших досліджень доцільно віднести розроблення та апробацію економетричних моделей оцінювання впливу державних інструментів на розвиток консалтингового сектору; проведення емпіричних досліджень ефективності окремих інструментів державної політики (зокрема консалтингових ваучерів, грантових програм, податкових стимулів); розширення аналізу взаємодії в межах концепції «потрійної

спіралі» з урахуванням сучасних трансформацій (четверної та п'ятикратної спіралей [5]); аналіз цифровізації консалтингових послуг та ролі держави у формуванні цифрових платформ підтримки бізнесу; поглиблення теоретичних підходів до інтеграції консалтингу у моделі інноваційного розвитку та економіки знань.

1. Космірак, А. В. (2025). Аналіз ефективності та ключових викликів державної політики стимулювання підприємницької діяльності в Україні. Молодий вчений, 25–29. Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/133/1951/4080-1>

2. Лазурко, М. І., & Завербний, А. С. (2021). Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (3), 2.

3. Мейш А., & Шпильовий, В. (2022). Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 312(6 (2)), 202-208. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-34)

4. Benner, M., & Sandstrum, U. (2000). Institutionalizing the triple helix: research funding and norms in the academic system. Research policy, 29(2), 291-301. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00067-0)

5. Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. Journal of the Knowledge Economy, 5(2), 212-239.

6. Checkland, P. (1999). Systems thinking, systems practice. Chichester: John Wiley & Sons.

7. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

8. Jensen, R., Thursby, J., & Thursby, M. C. (2010). University-industry spillovers, government funding, and industrial consulting (No. w15732). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w15732>

9. Nyman, G. S. (2015). University-business-government collaboration: from institutes to platforms and ecosystems. Triple helix, 2(1), 1–20. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40604-014-0014-x>

10. OECD. (2021). SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_97a5bbfe-en.html

11. Serman, J. D. (2002). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. Boston: McGraw-Hill.

12. Ulrich, W. (1988). Systems thinking, systems practice, and practical philosophy: A program of research. Systems practice, 1(2), 137–163.

13. Von Bertalanffy, L., & Sutherland, J. W. (1974). General systems theory: Foundations, developments, applications. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, (6), 592–592.

14. Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. Academy of management journal, 15(4), 407–426.

15. Wooldridge, J. M. (2016). Introductory econometrics: A modern approach (6th ed.). South-Western cengage learning.

1. Kosmirak, A. V. (2025). Analiz efektyvnosti ta kliuchovykh vyklykiv derzhavnoi polityky stymuliuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini. Molodyi vchenyi, 25–29. Rezhym dostupu: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/133/1951/4080-1>

2. Lazurko, M. I., & Zaverbnyi, A. S. (2021). Rozvytok konsal'tynhovoї diialnosti v Yevropi: problemy, perspektvyv ta dosvid dlia Ukrainy. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlen- nia ta problemy rozvytku, (3), 2.

3. Meish A., & Shpylovyi, V. (2022). Derzhavna polityka stymuliuvannya rozvytku pidpriemnyt- stva v Ukraini: vid klasychnoho pokrashchennia biznes-klimatu do podolannia vyklykiv viiny. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 312(6 (2)), 202-208. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-34)

4. Benner, M., & Sandström, U. (2000). Institutionalizing the triple helix: research funding and norms in the academic system. *Research policy*, 29(2), 291-301. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00067-0)
5. Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212-239.
6. Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
7. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
8. Jensen, R., Thursby, J., & Thursby, M. C. (2010). University-industry spillovers, government funding, and industrial consulting (No. w15732). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w15732>
9. Nyman, G. S. (2015). University-business-government collaboration: from institutes to platforms and ecosystems. *Triple helix*, 2(1), 1–20. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40604-014-0014-x>
10. OECD. (2021). *SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_97a5bbfe-en.html
11. Sterman, J. D. (2002). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: McGraw-Hill.
12. Ulrich, W. (1988). Systems thinking, systems practice, and practical philosophy: A program of research. *Systems practice*, 1(2), 137–163.
13. Von Bertalanffy, L., & Sutherland, J. W. (1974). General systems theory: Foundations, developments, applications. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (6), 592–592.
14. Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of management journal*, 15(4), 407–426.
15. Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). South-Western cengage learning.