

Інна І. Чернега¹, Олександр А. Непочатенко²

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено вплив державної економічної політики на формування та розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, цифровізації економіки, євроінтеграційних процесів та воєнного стану. Обґрунтовано, що ефективність державної економічної політики безпосередньо визначає інституційні умови функціонування консалтингового сектору, рівень його конкурентоспроможності, інноваційності та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Проаналізовано основні інструменти державного регулювання, що впливають на розвиток ринку консалтингових послуг, серед яких податкова, інвестиційна, інноваційна, цифрова, регуляторна та антимонопольна політика. Визначено, що державна підтримка малого і середнього підприємництва, цифровізація державного управління, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та стимулювання інноваційної діяльності формують додатковий попит на професійні консалтингові послуги.

Особливу увагу приділено сучасним викликам розвитку консалтингового ринку, пов'язаним із військовою агресією проти України, трансформацією бізнес-моделей підприємств, післявоєнним відновленням економіки та адаптацією до стандартів Європейського Союзу. Доведено, що державна економічна політика має бути спрямована не лише на регуляторний вплив, а й на формування сприятливого інституційного середовища для розвитку консалтингової діяльності як складової національної інноваційної системи.

Запропоновано напрями удосконалення державної економічної політики, що передбачають розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інноваційних підприємств, стимулювання експорту консалтингових послуг, гармонізацію нормативно-правового забезпечення із законодавством Європейського Союзу, розширення механізмів державної підтримки консалтингової діяльності та формування сучасної екосистеми професійних бізнес-послуг.

Ключові слова: державна економічна політика; консалтинг; ринок консалтингових послуг; державне регулювання; інноваційний розвиток; цифровізація; конкурентоспроможність; підприємництво; європейська інтеграція; державна підтримка бізнесу, воєнний стан.

Рис. 2. Таб. 1. Лім. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-789-798

¹ ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5573-8617>

² ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5049-983X>

Inna Cherneha, Oleksandr Nepochatenko

THE IMPACT OF STATE ECONOMIC POLICY ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET AMIDST ECONOMIC DIGITALIZATION, EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES, AND MARTIAL LAW

The article examines the impact of state economic policy on the formation and development of the consulting services market in Ukraine amidst contemporary socio-economic transforma-

¹ Uman National University. Ukraine.

² Uman National University. Ukraine.

tions, economic digitalization, European integration processes, and martial law. It establishes that the effectiveness of state economic policy directly determines the institutional conditions for the consulting sector's operation, as well as its level of competitiveness, innovativeness, and integration into the international economic space.

The study analyzes key instruments of state regulation influencing the development of the consulting services market, including tax, investment, innovation, digital, regulatory, and antimonopoly policies. It is determined that state support for small and medium-sized enterprises, the digitalization of public administration, the development of public-private partnership mechanisms, and the stimulation of innovation activities generate additional demand for professional consulting services.

Particular attention is paid to contemporary challenges facing the development of the consulting market—challenges linked to the military aggression against Ukraine, the transformation of enterprise business models, post-war economic recovery, and adaptation to European Union standards. It is argued that state economic policy should aim not only at regulatory intervention but also at fostering a favorable institutional environment for the development of consulting activities as an integral part of the national innovation system.

Directions for improving state economic policy are proposed, involving the development of digital infrastructure, support for innovative enterprises, the promotion of consulting service exports, the harmonization of the regulatory framework with European Union legislation, the expansion of state support mechanisms for consulting activities, and the creation of a modern ecosystem of professional business services.

Keywords: state economic policy; consulting; consulting services market; state regulation; innovative development; digitalization; competitiveness; entrepreneurship; European integration; state support for business; martial law.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.01.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з цифровізацією економіки, інтеграцією до європейського економічного простору, структурною перебудовою господарського комплексу та необхідністю забезпечення післявоєнного відновлення. За таких умов особливого значення набуває розвиток ринку консалтингових послуг як складової інфраструктури ринкової економіки, що забезпечує підприємства професійною підтримкою у сфері стратегічного управління, фінансів, інвестицій, маркетингу, управління персоналом, цифрової трансформації, управління ризиками та впровадження інновацій.

У сучасній економіці консалтингові послуги виконують функцію інтелектуального забезпечення розвитку бізнесу, сприяючи підвищенню ефективності управління підприємствами, адаптації суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища та впровадженню сучасних управлінських технологій. Саме тому рівень розвитку консалтингового сектору дедалі частіше розглядається як один із показників зрілості національної економіки та її інноваційного потенціалу.

Особливої актуальності проблема розвитку консалтингових послуг набуває в умовах воєнного стану, коли українські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, постійних ризиків, релокації виробництв, руйнування логістичних ланцюгів, нестачі фінансових ресурсів та необхідності швидкої адаптації до нових економічних реалій. За таких

обставин попит на професійне консультування значно зростає, а консалтингові компанії стають важливими учасниками процесів антикризового управління, стратегічного планування, цифрової трансформації та міжнародної інтеграції бізнесу.

Державна економічна політика виступає не лише регулятором економічних процесів, а й одним із ключових чинників розвитку ринку професійних послуг. Ефективність її реалізації визначає рівень інвестиційної активності, інноваційного розвитку, цифровізації підприємств, міжнародної конкурентоспроможності бізнесу, що, своєю чергою, формує попит на консалтингові послуги у різних сферах господарювання. Особливого значення набуває розвиток консалтингу у процесі гармонізації українського законодавства із законодавством Європейського Союзу, реалізації програм міжнародної технічної допомоги, залучення інвестицій та підготовки підприємств до участі у міжнародних ринках.

Попри активізацію розвитку консалтингової діяльності, в Україні продовжують існувати проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем державної підтримки професійного консалтингу, нерівномірністю розвитку регіональних ринків, недостатньою платоспроможністю малого бізнесу, обмеженим використанням інноваційних моделей консультування, недостатньою інтеграцією українських консалтингових компаній до міжнародного ринку професійних послуг та недосконалістю окремих елементів нормативно-правового забезпечення. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження взаємозв'язку між державною економічною політикою та розвитком консалтингового сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ринку консалтингових послуг знайшла відображення у працях багатьох учених. Серед українських науковців значний внесок у дослідження розвитку консалтингового бізнесу зробили Г. Кесарчук, О. Йолтуховська та Н. Сабов [1], визначивши особливості становлення консалтингового бізнесу в Україні, охарактеризувавши чинники його розвитку та окресливши перспективи інтеграції національного консалтингу до міжнародного ринку професійних послуг.

Вагомими є результати дослідження Н. Мазур та А. Ніколашина [2], які проаналізували сучасний стан ринку консалтингових послуг України, визначили основні тенденції його розвитку та охарактеризували особливості функціонування консалтингового сектору в умовах економічних змін. Автори наголошують на необхідності вдосконалення нормативно-правового забезпечення консалтингової діяльності та розвитку конкурентного середовища.

Особливості функціонування консалтингового ринку України в умовах воєнного стану, вплив військових ризиків на діяльність консалтингових компаній та перспективи їх розвитку в післявоєнний період досліджено у роботі Г. Філюк та І. Притули [3]. Автори доводять, що консалтинг стає одним із ключових інструментів забезпечення адаптивності підприємств до кризових умов господарювання.

Водночас аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що більшість досліджень зосереджена переважно на організаційних, маркетингових або

управлінських аспектах розвитку консалтингових компаній. Недостатньо дослідженим залишається питання комплексного впливу державної економічної політики на формування ринку консалтингових послуг як окремого сектору економіки, особливо в умовах цифрової трансформації, воєнного стану, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми державного стимулювання розвитку консалтингової діяльності, інструменти формування конкурентного середовища, напрями підтримки експорту консалтингових послуг та розвиток інституційної інфраструктури ринку.

Метою статті є комплексне дослідження впливу державної економічної політики на формування та розвиток ринку консалтингових послуг України, визначення сучасних тенденцій його функціонування, оцінка ключових чинників державного регулювання та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державної підтримки консалтингової діяльності в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації економіки та післявоєнного відновлення держави.

Основні результати дослідження. У сучасній економічній науці консалтингові послуги розглядаються як один із найважливіших елементів інфраструктури економіки знань, що забезпечує передачу професійних знань, управлінських компетенцій, інноваційних рішень та сучасних технологій суб'єктам господарювання [1]. На відміну від традиційних видів підприємницької діяльності, консалтинг формує інтелектуальний продукт, який створює додану вартість не шляхом виробництва матеріальних благ, а через підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, зниження трансакційних витрат та формування конкурентних переваг підприємств. Саме тому розвиток консалтингового сектору є характерною ознакою економік із високим рівнем інституційного розвитку та інноваційної активності [2].

З економічної точки зору ринок консалтингових послуг являє собою складну відкриту систему економічних відносин між виробниками інтелектуальних послуг, суб'єктами господарювання, органами державної влади, фінансовими установами, міжнародними організаціями та іншими учасниками економічних процесів. Його функціонування визначається взаємодією ринкових механізмів саморегулювання та інструментів державного впливу, що забезпечують формування інституційного середовища розвитку підприємництва [3].

На відміну від матеріального виробництва, розвиток консалтингового сектору значною мірою залежить від рівня економічної свободи, прозорості державного регулювання, ефективності судової системи, захисту прав власності, доступності фінансових ресурсів та розвитку людського капіталу. Саме ці фактори визначають рівень довіри бізнесу до професійного консультування та готовність підприємств інвестувати у підвищення якості управління.

У сучасних умовах державна економічна політика виступає одним із ключових інституційних чинників розвитку консалтингового сектору. Її вплив реалізується не лише через систему нормативно-правового регулювання, а й

через механізми стимулювання підприємницької активності, підтримку інновацій, розвиток цифрової економіки, податкову політику, інвестиційне стимулювання та формування конкурентного середовища.

З позицій інституціональної економічної теорії державна економічна політика створює формальні правила функціонування економічної системи, які визначають поведінку суб'єктів господарювання. Саме тому розвиток консалтингових послуг є похідним від якості інституційного середовища. Чим більш передбачуваними є правила ведення бізнесу, тим вищою є зацікавленість підприємств у довгостроковому стратегічному розвитку та використанні професійних консультацій [4].

Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки України, доцільно запропонувати авторський підхід до визначення механізму впливу державної економічної політики на формування ринку консалтингових послуг (рис. 1).

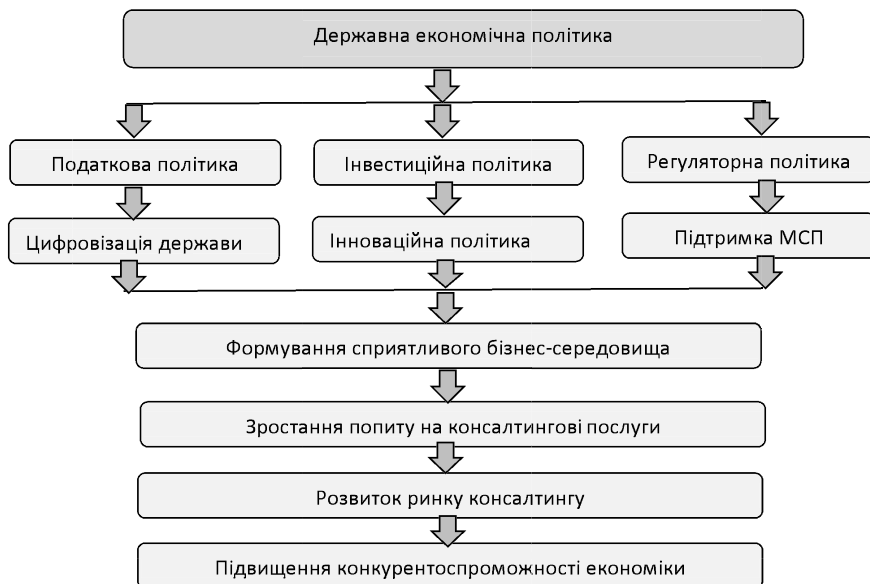


Рис. 1. Авторська модель впливу державної економічної політики на розвиток ринку консалтингових послуг, розроблено автором на основі матеріалів [1-4]

Запропонована модель демонструє, що державна економічна політика має багаторівневий характер впливу. Первинний вплив здійснюється через регуляторні механізми, тоді як кінцевим результатом є підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та зростання їхнього попиту на професійний консалтинг.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між розвитком малого і середнього підприємництва та ринком консалтингових послуг. У більшості розвинених країн саме сектор малого та середнього підприємництва є основним споживачем консалтингових послуг у сферах фінансового планування, управління персоналом, цифрової трансформації, маркетингу,

логістики, сертифікації продукції та міжнародної торгівлі. Відповідно, державні програми підтримки підприємництва опосередковано стимулюють розвиток консалтингової діяльності.

Не менш важливим чинником є цифровізація економіки. Запровадження електронного урядування, цифрових державних сервісів, автоматизація податкового адміністрування, розвиток електронної комерції та використання технологій штучного інтелекту змінюють характер консалтингових послуг. Консалтингові компанії дедалі більше переходять від традиційного управлінського консультування до комплексного цифрового супроводу підприємств, що включає впровадження ERP-, CRM- та BI-систем, цифрову трансформацію бізнес-процесів, аналіз великих даних та управління кіберризиками [5]. Водночас воєнний стан істотно трансформував структуру попиту на консалтингові послуги в Україні. На перший план вийшли питання антикризового управління, релокації підприємств, міжнародної грантової підтримки, залучення інвестицій, відновлення виробничих потужностей, експортної діяльності та адаптації до вимог європейського законодавства. Консалтинг поступово перетворюється із допоміжної бізнес-послуги на один із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості підприємств [6].

Ефективність функціонування ринку консалтингових послуг безпосередньо залежить від якості державної економічної політики. Вона визначає інституційні умови розвитку бізнесу, стимулює інноваційну активність, формує попит на інтелектуальні послуги та сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Водночас сучасні виклики, пов'язані з європейською інтеграцією, цифровою трансформацією та післявоєнним відновленням України, потребують переосмислення ролі держави у розвитку консалтингового сектору. Наукове обґрунтування таких підходів створює основу для подальшого дослідження сучасного стану ринку консалтингових послуг України та оцінювання впливу окремих інструментів державної економічної політики на його функціонування.

Ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних сегментів сучасної економіки знань, оскільки його розвиток визначається не лише внутрішніми закономірностями функціонування підприємництва, а й характером державної економічної політики, ступенем розвитку інституційного середовища, цифрової інфраструктури, інноваційної активності та інтеграції економіки до світового господарського простору. За останні роки український ринок консалтингових послуг зазнав істотних структурних змін під впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни, цифрової трансформації державного управління та активізації євроінтеграційних процесів. Ці фактори суттєво змінили як попит на консалтингові послуги, так і їхню структуру [4].

Дослідження сучасного стану ринку свідчить, що консалтингова діяльність в Україні поступово переходить від класичного управлінського консультування до комплексного супроводу бізнесу у сферах цифрової трансформації, управління ризиками, міжнародної діяльності, грантового менеджменту, залучення інвестицій та післявоєнного відновлення. Якщо до 2022 року переважав попит на консультації з оптимізації бізнес-процесів,

фінансового планування та маркетингового розвитку, то після початку повномасштабної війни значно зросла потреба у кризовому менеджменті, релокації підприємств, адаптації логістичних систем, юридичному супроводі міжнародної діяльності та підготовці проектів для міжнародних донорів [6].

Водночас державна економічна політика істотно вплинула на трансформацію попиту на консалтингові послуги. Програми підтримки малого і середнього бізнесу, розвиток цифрових державних сервісів, реалізація реформ у сфері дерегуляції та гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу сформували нові напрями консалтингової діяльності. Особливо це стосується консультацій щодо участі у грантових програмах, цифровізації підприємств, експортної діяльності, екологічної трансформації виробництва та впровадження міжнародних стандартів управління [7].

Аналіз сучасних економічних процесів дозволяє виділити п'ять ключових напрямів, через які держава впливає на формування ринку консалтингових послуг (Рис. 2).



Рис. 2. Основні напрями впливу державної економічної політики, сформовано автором на основі матеріалів [5-7]

Отже, основними напрямками впливу державної економічної політики: податкова політика, інвестиційна політика, цифровізація економіки, підтримка малого і середнього підприємництва, європейська інтеграція. Часті зміни податкового законодавства стимулюють підприємства звертатися до професійних консультантів для мінімізації регуляторних ризиків. Підприємства дедалі частіше залучають консультантів для підготовки бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань та інвестиційних проєктів.

Таблиця 1. Оцінка впливу основних інструментів державної економічної політики на розвиток ринку консалтингових послуг, складено автором на основі узагальнення результатів наукових досліджень [8-10]

Інструмент державної політики	Основний напрям впливу	Очікуваний результат для консалтингового ринку
Податкова політика	Удосконалення адміністрування, зміни податкового законодавства	Зростання попиту на податковий консалтинг
Інвестиційна політика	Реалізація інвестиційних програм	Розвиток інвестиційного та фінансового консалтингу
Цифровізація	Автоматизація державних і бізнес-процесів	Активне зростання ІТ-консалтингу
Інноваційна політика	Підтримка інноваційних підприємств	Попит на технологічний та інноваційний консалтинг
Політика підтримки МСП	Розширення підприємницької активності	Збільшення кількості клієнтів консалтингових компаній
Євроінтеграційна політика	Гармонізація законодавства та стандартів	Розвиток міжнародного, юридичного та експортного консалтингу

Аналіз, наведений у таблиці 1, свідчить, що вплив державної економічної політики на ринок консалтингових послуг має комплексний характер. Жоден із її інструментів не діє ізольовано: найбільший ефект виникає внаслідок їхньої взаємодії. Наприклад, цифровізація без належної регуляторної підтримки або інвестиційної політики не забезпечує повного розвитку консалтингового сектору, тоді як поєднання цифрових реформ із програмами підтримки підприємництва створює стійкий попит на професійні консультаційні послуги.

Висновки. Отже, проведене наукове дослідження дозволило комплексно оцінити вплив державної економічної політики на формування та розвиток ринку консалтингових послуг України в умовах сучасних економічних трансформацій, цифровізації, європейської інтеграції та воєнного стану. Отримані результати підтверджують, що консалтинговий сектор є важливою складовою інфраструктури національної економіки, яка забезпечує трансфер знань, підвищення ефективності управління підприємствами, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що державна економічна політика виступає системоутворюючим чинником розвитку ринку

консалтингових послуг. Ефективне поєднання інструментів податкової, інвестиційної, цифрової, інноваційної та регуляторної політики забезпечує формування сприятливого інституційного середовища, стимулює попит на професійні консультаційні послуги та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності консалтингового сектору України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного економічного відновлення.

1. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1(59). С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117).
2. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
3. Філюк Г. М., Притула І. І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 1. С. 115–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>.
4. 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. 2023. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.11>
5. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
6. Міністерство економіки України. Діяльність малого і середнього підприємництва в Україні. URL: <https://me.gov.ua>
7. Верховна Рада України. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
9. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC : World Bank, 2025.
10. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua>

1. Kesarchuk, H. S., Yoltukhovska, O. Yu., & Sabov, N. M. (2022). Konsal'tynhovyi biznes v Ukraini: osoblyvosti stanovlennia, problemy ta perspektyvy rozvytku [Consulting business in Ukraine: Features of formation, problems and development prospects]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika, (1(59)), 112–117. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117). [in Ukrainian]
2. Mazur, N. A., & Nikolashyn, A. O. (2021). Rynok konsal'tynhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin [The consulting services market of Ukraine and the world under conditions of change]. Ekonomika ta suspilstvo, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>. [in Ukrainian]
3. Fyliuk, H. M., & Prytula, I. I. (2024). Rozvytok rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine under contemporary challenges]. Ekonomichnyi analiz, 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>. [in Ukrainian]
4. Shkurat, I. V., & Markin, V. O. (2023). Aktualni pytannia derzhavnoho stymuliuvannia rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini u pislivoiennomu ekonomichnomu vidnovlenni [Current issues of state stimulation of the consulting services market development in Ukraine during post-war economic recovery]. Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.11>. [in Ukrainian]
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Economic Strategy for the period until 2030 (Resolution № 179 of March 3, 2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>. [in Ukrainian]

6. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Development of small and medium-sized enterprises in Ukraine. <https://me.gov.ua>. [in Ukrainian]
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). On the development and state support of small and medium-sized entrepreneurship in Ukraine (Law of Ukraine №. 4618-VI of March 22, 2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. [in Ukrainian]
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing.
9. National Bank of Ukraine. (2025). Inflation Report. <https://bank.gov.ua>
10. World Bank. (2025). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). World Bank. [in Ukrainian]