

Василь М. Місйайло*

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

У статті досліджено теоретичні та практичні засади формування механізму державної політики розвитку ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що консалтингові послуги є важливим елементом інтелектуальної інфраструктури економіки, який забезпечує поширення сучасних управлінських знань, інноваційних технологій та ефективних практик управління, сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та розвитку людського капіталу. Визначено роль держави у формуванні сприятливого інституційного середовища, розвитку професійної інфраструктури та забезпеченні ефективного функціонування ринку консалтингових послуг.

Проаналізовано основні складові механізму державної політики, зокрема нормативно-правове, інституційне, організаційне та економічне забезпечення розвитку консалтингової діяльності. Встановлено, що ефективність державної політики значною мірою залежить від рівня взаємодії органів державної влади, бізнесу, наукових установ, закладів вищої освіти, професійних об'єднань консультантів та інших учасників ринку. Особливу увагу приділено розвитку професійного саморегулювання, впровадженню системи професійної сертифікації консультантів, використанню міжнародних стандартів якості та професійної етики, а також формуванню механізмів оцінювання результативності консалтингових послуг.

Обґрунтовано доцільність удосконалення нормативно-правової бази, розвитку державно-приватного партнерства, підтримки професійних асоціацій, створення механізмів фінансового стимулювання використання консалтингових послуг суб'єктами малого і середнього підприємництва, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції українського ринку консалтингових послуг до міжнародного професійного простору. Доведено, що реалізація запропонованих напрямів державної політики сприятиме підвищенню якості консалтингових послуг, розвитку інноваційної діяльності, зміцненню професійного потенціалу консалтингової сфери, формуванню прозорого конкурентного середовища та зростанню довіри до ринку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення державної стратегії розвитку консалтингових послуг, удосконалення механізмів державного регулювання та формування сучасної моделі функціонування національного ринку консалтингу відповідно до європейських стандартів.

Ключові слова: послуги, консалтинг, ринок консалтингових послуг, економічний розвиток, механізм, державне регулювання.

Лит. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-679-685

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1639-8242>

Vasyl Misyailo

MECHANISM OF STATE POLICY FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET

The article examines the theoretical and practical foundations of the mechanism of state policy for the development of the consulting services market in Ukraine under the conditions of contemporary economic transformations. It is substantiated that consulting services constitute an

* National Academy of Management. Ukraine.

important element of the intellectual infrastructure of the economy, facilitating the dissemination of modern managerial knowledge, innovative technologies, and effective management practices, thereby enhancing the competitiveness of business entities and fostering the development of human capital. The role of the state in creating a favorable institutional environment, developing professional infrastructure, and ensuring the effective functioning of the consulting services market is determined.

The main components of the state policy mechanism are analyzed, including the regulatory, institutional, organizational, and economic support for the development of consulting activities. It is established that the effectiveness of state policy largely depends on the level of cooperation among public authorities, businesses, research institutions, higher education institutions, professional consulting associations, and other market participants. Particular attention is paid to the development of professional self-regulation, the introduction of a professional certification system for consultants, the implementation of international quality standards and codes of professional ethics, as well as the establishment of mechanisms for evaluating the effectiveness of consulting services.

The study substantiates the necessity of improving the regulatory and legal framework, promoting public-private partnerships, supporting professional associations, creating financial incentive mechanisms to facilitate the use of consulting services by small and medium-sized enterprises, developing digital infrastructure, and integrating the Ukrainian consulting services market into the international professional environment. It is demonstrated that the implementation of the proposed directions of state policy will contribute to improving the quality of consulting services, fostering innovation, strengthening the professional capacity of the consulting sector, creating a transparent and competitive market environment, and increasing trust in the consulting market. The practical significance of the obtained results lies in their applicability to the development of the national strategy for the consulting services market, the improvement of state regulatory mechanisms, and the formation of a modern model for the functioning of Ukraine's consulting market in accordance with European standards.

Keywords: *services, consulting, consulting services market, economic development, mechanism, state regulation.*

Peer-reviewed, approved and placed: 18.02.2026

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації бізнес-процесів та посилення конкуренції інтелектуальні послуги стають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливе місце серед них посідають консалтингові послуги, які забезпечують професійну підтримку управлінських рішень, сприяють впровадженню інновацій, підвищенню ефективності діяльності підприємств і розвитку людського капіталу. Водночас ефективне функціонування ринку консалтингових послуг значною мірою залежить від сформованості інституційного середовища, рівня розвитку професійної інфраструктури, нормативно-правового забезпечення та ефективності державної політики у цій сфері.

Для України питання формування сучасного механізму державної політики розвитку ринку консалтингових послуг набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки, структурної модернізації, інтеграції до європейського економічного простору та зростання попиту на професійний управлінський супровід реформ і підприємницької діяльності. Незважаючи на поступовий розвиток консалтингового сектору, його функціонування стримується фрагментарністю нормативно-правової

бази, недостатнім рівнем професійного саморегулювання, обмеженою інституційною підтримкою, низьким рівнем поширення професійної сертифікації та недостатнім використанням міжнародних стандартів якості.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження механізму державної політики формування та розвитку ринку консалтингових послуг, визначення його структурних складових, принципів функціонування та пріоритетних напрямів удосконалення. Реалізація комплексного підходу до розвитку консалтингового сектору сприятиме формуванню прозорого, конкурентоспроможного та професійно зрілого ринку інтелектуальних послуг, підвищенню ефективності державного управління та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Масштаби та динаміка розвитку українського ринку управлінського консультування досліджувала Вергуненко Н. В [2]; особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні є предметом досліджень І. І. Віннікова та С. В. Марчук [3]; створення соціально-економічних процесів у сфері консалтингових послуг вивчали Сандул, Р. та Хаустова Є [4]; роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення стали предметом досліджень групи науковців: Стадника В., Йохна В., Красовського О., та Наскального С. та інших. Різноманітність досліджень викликали потребу у більшій увазі до розробки механізму державної політики формування та розвитку ринку консалтингових послуг – саме цьому і присвячена дана стаття.

Метою статті є розробка механізму державної політики формування та розвитку ринку консалтингових послуг.

Основні результати дослідження. Сучасний ринок управлінського консалтингу функціонує в умовах активної взаємодії з органами державної влади, бізнес-структурами, науковими установами, професійними об'єднаннями та засобами масової інформації. Така багаторівнева комунікація формує інтелектуальну екосистему ринку, забезпечує обмін знаннями, трансфер інновацій і підготовку висококваліфікованих кадрів. Водночас саме держава відіграє ключову роль у створенні інституційних, правових та організаційних засад розвитку цього сегмента економіки.

Консалтинг як окремий сектор національної економіки поступово набув системних ознак та перетворився на важливий елемент ринкової інфраструктури. У цьому контексті механізм державної політики щодо формування та розвитку ринку консалтингових послуг має розглядатися як комплекс взаємопов'язаних інструментів, принципів і заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для діяльності консалтингових компаній, підвищення якості їх послуг та забезпечення добросовісної конкуренції.

Одним із ключових елементів такого механізму є нормативно-правове забезпечення. В Україні функції регулювання економічної та фінансової сфери здійснюють, зокрема, Національний банк України, Міністерство економіки України, Державна податкова служба України та Антимонопольний комітет України. Підвищення ефективності їх діяльності

можливе через інституціоналізацію співпраці з консалтинговими структурами на засадах прозорості, конкурсності та результативності. Залучення незалежних експертів дозволяє здійснювати глибокий аналітичний супровід реформ, оцінювати регуляторний вплив, розробляти стратегії розвитку окремих секторів економіки та вдосконалювати механізми державного управління.

Важливою складовою державної політики є формування чітких принципів організації ринку консалтингових послуг. До зовнішніх принципів належать: визнання консалтингу як стратегічно важливої галузі, державна підтримка розвитку професійної інфраструктури, забезпечення рівного доступу до інформації, стимулювання конкуренції та запобігання монополізації. Внутрішні принципи стосуються діяльності самих консалтингових компаній і передбачають дотримання стандартів професійної етики, системності, наукової обґрунтованості, безперервного професійного розвитку, адаптивності до змін економічного середовища.

Особливого значення набуває інституційний компонент механізму державної політики. Йдеться про створення та підтримку ефективної мережі професійних об'єднань консультантів, саморегулювних організацій, сертифікаційних центрів і навчальних платформ. Міжнародна практика демонструє ефективність функціонування таких структур, як FEACO, що об'єднує національні асоціації управлінського консалтингу в Європі, та International Council of Management Consulting Institutes, яка координує діяльність інститутів управлінського консультування у різних країнах світу. Їх діяльність ґрунтується на впровадженні кодексів професійної етики, стандартизації якості послуг і системі сертифікації консультантів. Запозичення та адаптація таких моделей в Україні може стати важливим кроком до професіоналізації ринку.

Не менш важливим напрямом державної політики є впровадження механізмів оцінювання ефективності консалтингових послуг. Йдеться про розроблення критеріїв якості, стандартів результативності, процедур моніторингу та аудиту виконаних проєктів. Це дозволить знизити рівень інформаційної асиметрії між замовниками та консультантами, підвищити довіру до ринку та мінімізувати ризики недобросовісної діяльності.

Суттєвим інструментом формування ринку може стати розвиток державно-приватного партнерства у сфері консалтингу, зокрема шляхом створення некомерційних консультаційних центрів, програм часткової компенсації вартості консультацій для малого та середнього бізнесу, а також підтримки освітніх і сертифікаційних програм для консультантів. Такий підхід сприятиме розширенню доступу до професійних послуг і формуванню сталого попиту на них.

У контексті трансформаційних змін в економіці України особливої актуальності набуває удосконалення інституційного середовища. Наявні проблеми — фрагментарність нормативної бази, відсутність чіткої класифікації консалтингової діяльності, недостатній рівень саморегулювання, низька культура споживання інтелектуальних послуг — потребують системного вирішення. Державна політика має бути спрямована на

демонополізацію ринку професійних послуг, розвиток конкурентного середовища, підвищення прозорості та забезпечення рівних правил гри для всіх учасників.

Таким чином, механізм державної політики формування та розвитку ринку консалтингових послуг повинен охоплювати правові, інституційні, організаційні та економічні інструменти впливу. Його реалізація має базуватися на принципах сталого розвитку, узгодженості інтересів держави, бізнесу та професійної спільноти, а також на орієнтації на міжнародні стандарти якості та етики. Лише за умови комплексного та системного підходу можливе формування конкурентоспроможного, прозорого й професійно зрілого ринку консалтингових послуг в Україні.

Сьогодні формування та розвиток ринку консалтингових послуг в Україні вимагає системного підходу, який поєднує державні ініціативи, розвиток інституційної бази та підвищення професійного рівня консалтингових компаній. Державна політика має бути спрямована на створення сприятливого правового, економічного та організаційного середовища, що забезпечує прозорість, ефективність та стабільність ринку. Зокрема, необхідно:

1. Удосконалення нормативно-правової бази. Чітке визначення правових та організаційних рамок діяльності консалтингових компаній сприятиме захисту прав клієнтів і консультантів, підвищенню довіри до ринку та стимулюванню інвестицій у сферу інтелектуальних послуг. Важливо також закріпити стандарти ліцензування та сертифікації консультантів, що дозволить знизити ризики надання некваліфікованих послуг і підвищити рівень професіоналізму.

2. Підтримка професійних асоціацій і саморегулюючих організацій. Державна політика має стимулювати створення об'єднань консультантів, навчальних центрів та сертифікаційних платформ. Такі структури здатні забезпечити контроль якості, впровадження етичних стандартів і професійне зростання фахівців. Міжнародний досвід показує, що активні асоціації є важливим інструментом підвищення довіри до галузі та розвитку ринку в цілому.

3. Стимулювання інновацій та підвищення якості послуг. Консалтинг — це насамперед інтелектуальна діяльність, тому держава може сприяти розвитку науково-методологічної бази, підтримувати науково-дослідні програми, гранти для розробки інноваційних консалтингових продуктів та методик. Важливо створювати умови для впровадження сучасних технологій управління, аналітики та автоматизації процесів у консалтингу.

4. Державне фінансове стимулювання. В умовах високої вартості консалтингових послуг для багатьох підприємств важливим є механізм часткової компенсації вартості консультацій, податкові пільги, грантові програми або державне співфінансування навчальних та сертифікаційних ініціатив. Це дозволяє розширити коло споживачів консалтингових послуг, особливо серед малого та середнього бізнесу.

5. Прозорість та оцінка ефективності ринку. Введення державного моніторингу розвитку консалтингових послуг дозволить відстежувати якість

наданих послуг, динаміку росту компаній і потреби клієнтів. Системна оцінка ефективності сприятиме підвищенню довіри до ринку, зменшенню інформаційної асиметрії та визначенню пріоритетів державної підтримки.

6. Інтеграція з міжнародними стандартами. Впровадження кращих практик світових консалтингових асоціацій, адаптованих до українських умов, дозволить підвищити рівень професійної компетенції, забезпечити дотримання етичних норм та інтегрувати український ринок у глобальний професійний простір.

Відтак, механізм державної політики формування та розвитку ринку консалтингових послуг має ґрунтуватися на взаємодії трьох рівнів: державного регулювання, розвитку інституційної та професійної інфраструктури та підтримки інноваційного потенціалу ринку. Лише комплексне застосування цих заходів здатне забезпечити стабільне зростання галузі, підвищити якість наданих послуг, сформувати прозорий та конкурентний ринок і забезпечити його довгострокову стійкість.

Висновки. У результаті проведеного дослідження а результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективний розвиток ринку консалтингових послуг потребує формування цілісного механізму державної політики, який поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні та економічні інструменти впливу. Такий механізм має ґрунтуватися на принципах відкритості, добросовісної конкуренції, професійного саморегулювання, партнерської взаємодії держави, бізнесу, наукової спільноти та професійних об'єднань, а також відповідати міжнародним стандартам якості й професійної етики.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямками удосконалення державної політики є вдосконалення нормативно-правової бази консалтингової діяльності, розвиток професійних асоціацій і саморегулювних організацій, впровадження систем професійної сертифікації консультантів, створення механізмів оцінювання якості консалтингових послуг, розширення інструментів державної фінансової підтримки та стимулювання використання консалтингу суб'єктами малого і середнього підприємництва. Важливими складовими також визначено розвиток державно-приватного партнерства, підтримку інноваційної діяльності консалтингових компаній, цифровізацію консалтингових процесів та інтеграцію національного ринку до міжнародного професійного середовища.

Доведено, що реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню якості консалтингових послуг, зміцненню довіри до професійної діяльності консультантів, розвитку людського й інтелектуального капіталу, формуванню прозорого конкурентного середовища та активізації інноваційних процесів. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення конкурентоспроможності українського ринку консалтингових послуг, ефективніший управлінський супровід економічних реформ і створить передумови для сталого соціально-економічного розвитку України.

1. Верба, В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс] / В. А. Верба // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20261/1/11-49-54.pdf>.

2. Вергуненко Н. В. (Грищенко Н. В.) Масштаби та динаміка розвитку українського ринку управлінського консультування / Н. В. Вергуненко (Н. В. Грищенко) // Збірник наук. праць Черкаського державного технічного університету. 2013. Вип. 34, ч. 2, т.1. С.148–154
3. Віннікова, І. І. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / І. І. Віннікова, С. В. Марчук. // Економічні науки «Молодий вчений». 2016. №7 (34). С. 16–21.
4. Сандул, Р., & Хаустова, Є. (2023). Створення соціально-економічних процесів у сфері консалтингових послуг. *UNIVERSUM*, (1), 12–18.
5. Парфентьева, О. (2023). Роль сфери послуг у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (52).
6. Резнікова, Н. А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Н. А. Резнікова. Режим доступу: [file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20(1).pdf).
7. Стадник, В., Йохна, В., Красовський, О., & Наскальний, С. (2022). Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 103–115.
8. Міжнародна класифікація консалтингових послуг. URL: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
9. Мусіна, Л., Писаренко, Т., & Кваша, Т. (2022). Трансформаційна інноваційна політика: європейська перспектива для України. *Scientific Collection «InterConf+»*, (20 (105)), 174–186.
10. Лукашов, Р. (2022). Тенденції розвитку юридичного консалтингу в контексті правової гармонізації. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 34, 178–185.

-
1. Verba, V. A. Strukturna konfiguracyia vitchyznianoho rynku konsal'tynovykh posluh [Elektronnyi resurs] / V. A. Verba // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010. Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20261/1/11-49-54.pdf>.
 2. Verhunencko N. V. (Hryshchenko N. V.) Masshtaby ta dynamika rozvytku ukrainskoho rynku upravlinskoho konsultuvannia / N. V. Verhunencko (N. V. Hryshchenko) // Zbirnyk nauk. prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. 2013. Vyp. 34, ch. 2, t.1. S.148–154
 3. Vinnikova, I. I. Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynovykh posluh v Ukraini / I. I. Vinnikova, S. V. Marchuk. // Ekonomichni nauky «Molodyi vchenyi». 2016. №7 (34). S. 16–21.
 4. Sandul, R., & Khaustova, Ye. (2023). Stvorennia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv u sferi konsal'tynovykh posluh. *UNIVERSUM*, (1), 12–18.
 5. Parfent'eva, O. (2023). Rol sfery posluh u zabezpechenni konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky u konteksti staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52).
 6. Rieznikova, N. A. Dyversyfikatsiia konsal'tynhu v umovakh hlobalizatsii [Elektronnyi resurs] / N. A. Rieznikova. Rezhym dostupu: [file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20(1).pdf).
 7. Stadnyk, V., Yokhna, V., Krasovskiy, O., & Naskalnyi, S. (2022). Rol servisnykh pidpriemstv v realizatsii potentsialu rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 103–115.
 8. Mizhnarodna klasyfikatsiia konsal'tynovykh posluh. URL: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
 9. Musina, L., Pysarenko, T., & Kvasha, T. (2022). Transformatsiina innovatsiina polityka: yevropeiska perspektyva dlia Ukrainy. *Scientific Collection «InterConf+»*, (20 (105)), 174–186.
 10. Lukashov, R. (2022). Tendentsii rozvytku yurydychnoho konsal'tynhu v konteksti pravovoi harmonizatsii. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 34, 178–185.