

УДК 346.6

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.11>

## КОНСАЛТИНГ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

**Мокряков А.,**  
*аспірант Київського університету*  
*інтелектуальної власності та права*  
*Національного університету*  
*«Одеська юридична академія»*

### **Мокряков А. Консалтинг в державному управлінні.**

Вказується, у сучасних умовах швидких змін економічного, політичного та соціального середовища ефективне управління державними ресурсами стає ключовим чинником розвитку країни. Традиційні підходи державного управління часто не відповідають викликам часу, що зумовлює необхідність впровадження інновацій та залучення зовнішньої експертизи. Відзначено, консалтинг у державному управлінні відіграє важливу роль, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів, розробці стратегій та ефективному використанню ресурсів. Для України, яка перебуває на етапі реформ і відновлення, консалтинг може стати інструментом підвищення якості управління та прозорості влади.

У статті досліджено значення консалтингу в системі державного управління, визначено його основні характеристики, методологічні підходи та особливості застосування в умовах сучасних викликів. Розглянуто теоретичні аспекти консалтингу як багатогранного соціального явища, що поєднує в собі надання послуг, інтелектуальний потенціал та інвестиційні компоненти. Особливу увагу приділено аналізу законодавчих обмежень, які регулюють діяльність у цій сфері, зокрема питань ліцензування, сертифікації та нормативного забезпечення.

Окреслено вплив консалтингових послуг на процес цифрової трансформації державного сектору, а також роль консультантів у підтримці прийняття управлінських рішень. Здійснено систематизацію консалтингових компаній за розміром, сферою діяльності та тематичною спеціалізацією. Виявлено основні проблеми, що стримують розвиток консалтингового ринку в Україні, серед яких нестабільність економічного середовища, відсутність дієвої нормативно-правової бази та обмежена платоспроможність клієнтів.

Запропоновано шляхи оптимізації правового регулювання консалтингової діяльності, які включають створення уніфікованої системи оцінки якості послуг та впровадження сучасних професійних стандартів. На основі аналізу міжнародного досвіду обґрунтовано перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні, спрямовані на підвищення ефективності управління та адаптацію до новітніх викликів.

**Ключові слова:** консалтинг, державне управління, консультації, цифрова трансформація, законодавче регулювання, управлінські рішення.

### **Mokryakov A. Consulting in public administration.**

It is indicated that in modern conditions of rapid changes in the economic, political and social environment, effective management of public resources is becoming a key factor in the country's development. Traditional approaches to public administration often do not meet the challenges of the time, which necessitates the introduction of innovations and the involvement of external expertise. It is noted that consulting in public administration plays an important role, contributing to the improvement of management processes, the development of strategies and the effective use of resources. For Ukraine, which is at the stage of reforms and recovery, consulting can become a tool for improving the quality of management and transparency of government.

The article explores the significance of consulting in public administration, highlighting its key characteristics, methodological approaches, and specific features in the context of modern challenges. The theoretical aspects of consulting as a multifaceted social phenomenon are examined, combining service provision, intellectual potential, and investment components. Special attention is given to the

analysis of legislative constraints regulating activities in this area, particularly licensing, certification, and regulatory compliance.

The impact of consulting services on the process of digital transformation in the public sector is outlined, along with the role of consultants in supporting decision-making processes. A classification of consulting companies is provided based on their size, areas of activity, and thematic specialization. The main challenges hindering the development of the consulting market in Ukraine are identified, including economic instability, the absence of an effective regulatory framework, and limited client solvency.

Proposed ways to optimize the legal regulation of consulting activities include establishing a unified quality assessment system and introducing modern professional standards. Based on international experience, the prospects for the development of consulting services in Ukraine are substantiated, focusing on improving management efficiency and adapting to new challenges.

**Key words:** consulting, public administration, advisory services, digital transformation, legislative regulation, decision-making.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидких змін економічного, політичного та соціального середовища ефективне управління державними ресурсами стає ключовим чинником розвитку країни. Традиційні підходи державного управління часто не відповідають викликам часу, що зумовлює необхідність впровадження інновацій та залучення зовнішньої експертизи.

Консалтинг у державному управлінні відіграє важливу роль, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів, розробці стратегій та ефективному використанню ресурсів. Для України, яка перебуває на етапі реформ і відновлення, консалтинг може стати інструментом підвищення якості управління та прозорості влади.

Однак розвиток консалтингу у державному секторі стикається з викликами, такими як обмежене фінансування, нерозвиненість локального ринку та опір реформам. Вивчення міжнародного досвіду показує, що залучення зовнішньої експертизи є важливим для успішного реформування державного управління, що визначає актуальність аналізу цієї теми в Україні.

**Мета цієї статті** полягає у розкритті суті консалтингу в державному управлінні та спробі аналізу його застосування в Україні.

**Стан опрацювання проблематики.** Окремі аспекти консалтингової діяльності в державному управлінні висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Серед українських науковців Н.О. Гаман розглядає консалтинг як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у державному секторі [8]. Л.О. Дашутіна аналізує місце консалтингу у сфері послуг, акцентуючи на його значенні для вирішення управлінських завдань [9]. Л.М. Скрипник досліджує консалтинг в освітній діяльності, підкреслюючи його роль у розвитку суспільства [12]. М.В. Коломієць звертає увагу на необхідність створення нормативного документа для правового регулювання консалтингу в Україні [10]. Л.С. Шевченко та І.В. Нестеренко акцентують на впливі законодавчих обмежень на консалтингову діяльність [13].

Зарубіжні дослідження зосереджуються на взаємодії консультантів із органами державного управління та глобальних аспектах. L. Seabrooke і O. Jacob аналізують роль консалтингових організацій у публічному секторі [20], а S. Novruzov – їхній вплив на вдосконалення адміністративних процедур [18]. R. Steiner, C. Kaiser і L. Reichmuth вивчають вплив консалтингу на управління в європейському публічному секторі [22].

A. Broome і L. Seabrooke досліджують визнання та вплив консультантів у міжнародній політико-економічній сфері [14], тоді як O.J. Sending аналізує концепцію «ліквідної влади» у транснаціональних процесах [21]. J. Machlankin, O. Neumann і R. Steiner вивчають роль консалтингових компаній у цифровій трансформації місцевого самоврядування [16].

Таким чином, наукова література охоплює широке коло питань, зокрема сутність консалтингу, його методологію, участь у цифровій трансформації та виклики правового регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Консалтинг є складним і багатогранним соціальним явищем, значущість якого зростає у процесі розвитку суспільства та ринкових відносин. У широкому розумінні консалтинг можна визначити як систему знань, яка сприяє підтримці наукового пошуку, проведенню досліджень, організації експериментів та постановці завдань, спрямованих на розширення існуючих і здобуття нових знань. Він включає наукове обґрунтування різних проєктів, перевірку наукових гіпотез, виявлення закономірностей і формулювання узагальнень, які слугують основою для успішного розвитку організації [12, с. 35].

Консалтинг являє собою професійну діяльність, спрямовану на надання консультацій керівникам та управлінцям з широкого спектра питань, що охоплюють фінансову, комерційну, юридичну, технологічну, технічну та експертну сфери. Основною метою консалтингової діяльності є сприяння менеджменту організації у досягненні стратегічно визначених цілей. Надання консалтингових послуг передбачає забезпечення клієнтів обґрунтованою та актуальною інформацією, яка стосується вирішення ключових для них проблем і завдань, пов'язаних із різними об'єктами управління [9, с. 1].

Консультавання в державному секторі має давню історію, починаючи з використання послуг радників імператорами та монархами. Однак сучасне консультавання значно відрізняється, адже консультанти здебільшого працюють у спеціалізованих компаніях чи академічних установах, надаючи послуги в умовах ринкової економіки.

Науковці пропонують різні підходи до класифікації консультавання в державному секторі. Одні використовують структуру державного управління як критерій для визначення видів консультавання, виділяючи інституційне, що стосується системних змін, та спеціалізоване, спрямоване на вирішення конкретних завдань. Інші розрізняють політичне консультавання, орієнтоване на потреби громадян, і консультавання, спрямоване на підтримку діяльності політиків.

Термін «консультант з управління» також має різні трактування: від експертів, які впроваджують суттєві зміни, до виконавців, що адаптують відомі рішення. Консультанти можуть виступати як ініціатори організаційних змін чи засоби впровадження нових ініціатив.

Таким чином, консультавання в державному секторі є складним і багатовимірним процесом, що має ключове значення для підвищення ефективності діяльності державних органів [22, с. 23-24].

Аналіз взаємовідносин між консультантами та державними адміністраціями дозволяє виділити мікро- та макрорівневі аспекти, які базуються на координаційних точках. На мікрорівні ці взаємини характеризуються різними моделями співпраці, що варіюються від симетричного партнерства, де сторони узгоджено працюють над спільними цілями, до асиметричних відносин, коли одна сторона отримує більшу вигоду через нерівномірний розподіл ресурсів чи інформації. У деяких випадках може спостерігатися антисиметрична взаємодія, за якої сторони мають суперечливі інтереси, що ускладнює досягнення результатів.

На макрорівні відносини стають більш системними, нормалізуються завдяки діяльності координаційних центрів, які забезпечують узгодження дій, інтеграцію зусиль і формування загальної стратегії взаємодії між консультантами та державними структурами.

Координаційні точки, незалежно від рівня, відіграють важливу роль у формуванні ефективної взаємодії, сприяючи досягненню як стратегічних, так і тактичних цілей [15]. Пропонується, що у взаємодії між консультантами та державними адміністраціями ключову роль відіграють координаційні центри, основним завданням яких є визначення завдань, пов'язаних із визнанням етосу, досвіду та статусу учасників процесу. Формування завдань включає процеси класифікації та аргументації питань і проблем, що потребують вирішення. Це передбачає діагностику ситуації, формування висновків та розробку методологій вирішення проблем.

Зазначений процес охоплює не лише локальні, а й транснаціональні контексти, враховуючи особливості глобалізованого середовища. Постановка завдань у такій взаємодії визначає способи, якими проблеми аналізуються, інтерпретуються та вирішуються, забезпечуючи ефективне узгодження зусиль усіх зацікавлених сторін. Таким чином, координаційні центри стають невід'ємною складовою організації продуктивної співпраці між консультантами та державними адміністраціями в сучасних умовах [19].

Процес постановки завдань у взаємодії консультантів і державних адміністрацій охоплює визначення проблем, шляхів їх вирішення та розподіл повноважень, які впливають на прийняття рішень. Визначальним фактором є те, хто вважається уповноваженим контролювати завдання, що формується через визнання іншими учасниками.

Це визнання базується не лише на офіційних мандатах чи компетенції, але й залежить від трьох ключових елементів: етосу, досвіду та статусу. Наприклад, консультант із високим досвідом і статусом може втратити контроль, якщо його діяльність суперечить суспільним цінностям. Водночас консультант, що має підтримку етосу й досвід, але недостатній статус, також може зіткнутися з обмеженнями.

Концептуальна модель (Рис. 1) демонструє взаємозв'язок між етосом, досвідом і статусом у цьому процесі. Ці елементи формують відносини між учасниками та визначають, чи буде кожна сторона визнана іншими як уповноважена діяти в межах завдання.

Таким чином, визнання є реляційним явищем і залежить від взаємної оцінки учасників, яка базується на відповідності їхнього етосу, знань і статусу встановленим критеріям.



*Рисунок 1. Постановка завдань у відносинах консультування та державного управління [21].*

Асиметрія у відносинах між консультантами та державними адміністраціями створює специфічні моделі взаємодії. Оптимальною для продуктивної співпраці є симетрична взаємодія, однак часто зустрічається асиметрія, коли визнання між сторонами є одностороннім, що спричиняє домінування однієї сторони. У випадках антисиметрії, коли інтереси сторін конфліктують, ефективна співпраця зазвичай ускладнюється. Аналіз таких моделей демонструє широкий спектр сценаріїв співпраці.

Взаємодія консультантів і адміністрацій зосереджується на визнанні статусу, досвіду та етосу. Ці фактори формують претензії консультантів на використання передових практик і унікальних знань, що визнаються державними адміністраціями як ключові для ефективного управління. Визнання не обмежується технічними аспектами, а також включає контроль над абстрактними знаннями та міжорганізаційним досвідом консультантів.

Ендогенність у відносинах дозволяє трансформувати суспільний етос залежно від репутації та статусу консультантів, які використовуються для вирішення завдань. Це забезпечує краще розуміння ключових аспектів у процесі взаємодії, сприяючи формуванню ефективних управлінських рішень [20].

Консультанти з управління виступають ключовими агентами змін, надаючи спеціалізовані знання у сфері політики, аналізу зацікавлених сторін і оцінки ефективності управління. Їхня роль посилилася завдяки реформам у приватизації, розвитку інформаційно-комунікаційних систем та впровадженню нових підходів до управління. Хоча консалтингові послуги сприяють підвищенню ефективності, існують ризики надмірної залежності від зовнішніх консультантів і ослаблення внутрішніх управлінських компетенцій.

Основний висновок дослідження полягає у подвійній природі впливу консультантів: вони забезпечують цінні знання, але можуть посилювати залежність організацій від зовнішніх ресурсів. Динаміка взаємовідносин між менеджерами і консультантами свідчить про складність цих процесів, що впливають як на колективні, так і на індивідуальні управлінські інтереси.

Для глибшого розуміння консультування в державному секторі важливо дослідити його вплив на організаційну культуру, ефективність залучення, баланс витрат і вигод, а також менеджерське сприйняття консультантів. Вивчення цих аспектів сприятиме оптимізації співпраці та зниженню ризиків, пов'язаних із зовнішніми консультаціями.

Особлива увага приділяється ролі менеджерів, які формують попит на консалтингові послуги та визначають характер взаємодії між внутрішньою та зовнішньою експертизою. Аналіз цих відносин дозволяє оцінити, як зовнішні консультації доповнюють або заміняють внутрішні ресурси, впливаючи на стратегічний і тактичний розвиток організацій.

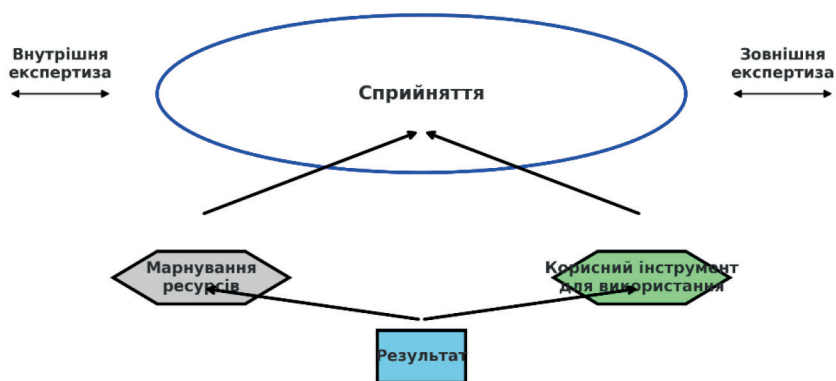


Рисунок 4. Менеджерське сприйняття та використання.  
Консультавання з питань управління в державному секторі Саміра Новрузова

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управлінське консультування відіграє важливу роль у функціонуванні державного сектору, проте його ефективність значною мірою залежить від здатності до інтеграції, стратегічного узгодження та врахування специфічних викликів, характерних для державного управління. Для забезпечення оптимального використання потенціалу консультування важливо орієнтуватися на подальші дослідження, спрямовані на вивчення його впливу, а також удосконалення практик його впровадження. Застосування інформованого підходу до управлінського консультування може сприяти досягненню стійких покращень у державному управлінні та підвищенні якості надання послуг громадянам [18].

Для досягнення стійких покращень у державному управлінні та якості надання послуг особливу увагу необхідно приділити використанню потенціалу управлінського консультування у процесі цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація державного сектору стає одним із ключових напрямів реформування, що вимагає залучення зовнішніх консультантів з управління, які мають відповідний досвід та експертизу.

Зважаючи на обмеженість ресурсів і високі вимоги до підзвітності, особливо на місцевому рівні, критично важливим є розуміння чинників, що забезпечують успіх проєктів цифрової трансформації. Результати досліджень, які стосуються взаємодії зовнішніх консультантів і клієнтів у приватному секторі, свідчать про те, що форма та характер співпраці між сторонами є визначальними факторами. Спільна взаємодія, ефективна комунікація та координація зусиль усіх учасників проєкту значно впливають на його кінцеві результати [16]. Залучення зовнішніх консультантів до проєктів цифрової трансформації державного сектору вимагає не лише їхньої технічної експертизи, а й побудови продуктивного партнерства з організаціями державного управління. Це забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності. Для успішної реалізації цифрових змін важливо враховувати такі аспекти, як раціональне використання ресурсів, прозорість і підзвітність, адаптація рішень до місцевих умов, стратегічна орієнтація, розвиток внутрішнього потенціалу організацій та соціальний ефект.

Консалтингові послуги в процесі прийняття управлінських рішень мають свої особливості. Консультанти сприяють аналізу альтернатив, організують продуктивну комунікацію, забезпечують групову роботу, наглядають за впровадженням рекомендацій і, за необхідності, беруть на себе відповідальність за управлінські рішення. Методи консультування включають експертний підхід, де консультанти самостійно діагностують проблему; процесний, що передбачає активну взаємодію з клієнтом; та навчальний, орієнтований на підвищення кваліфікації співробітників.

Ефективність консалтингу залежить від вибору методів, які відповідають потребам організації. Поєднання стратегічного мислення та практичної реалізації є критично важливим у контексті реформування державного сектору [8, с. 7, 8].

Ефективність консалтингу у прийнятті управлінських рішень залежить не лише від методів його реалізації, а й від дотримання стандартів якості. Ключовим аспектом у цьому контексті є законодавче регулювання, включно із сертифікацією та ліцензуванням консультаційної діяльності.

В Україні ліцензування консалтингових послуг регулюється, зокрема, Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Цей закон вимагає отримання ліцензій для надання послуг у спеціалізованих галузях, таких як фінанси, право чи технічне консультування. Ліцензування гарантує відповідність професійним стандартам, проте може стати бар'єром для розвитку малого і середнього бізнесу через необхідність значних ресурсів для відповідності вимогам.

Нині практика сертифікації та ліцензування в Україні охоплює лише окремі галузі, що вказує на потребу уніфікованих стандартів якості. Запровадження таких стандартів сприятиме підвищенню довіри до консалтингових послуг, забезпечить їхню прозорість та ефективність. Розробка комплексної системи контролю якості та механізмів регулювання є важливим кроком для подальшого розвитку галузі [5]. Питання ліцензування та сертифікації є ключовим для забезпечення якості та професіоналізму на ринку консалтингових послуг. Однак регулювання цієї діяльності в Україні залишається вибірковим і охоплює переважно галузі, які потребують високої спеціалізації та підзвітності.

До основних сфер, де ліцензування є обов'язковим, належать: професійна діяльність на ринках капіталу, банківська сфера, освітні послуги, туризм і посередництво у працевлаштуванні за кордоном. Наприклад, у фінансовому секторі ліцензування забезпечує прозорість та безпеку операцій, тоді як у туризмі й освіті воно спрямоване на захист прав споживачів і дотримання стандартів якості. Також специфічні вимоги встановлюються для окремих галузей, таких як оцінка земель, де законодавство передбачає обов'язкову реєстрацію спеціалістів у відповідних реєстрах.

Незважаючи на існуючі механізми, залишається потреба у створенні єдиних стандартів регулювання, які б охоплювали ширший спектр консалтингових послуг та сприяли розвитку ринку [6]. Специфіка ліцензування та сертифікації консалтингової діяльності в Україні потребує вдосконалення для забезпечення якості послуг, підвищення довіри клієнтів і стимулювання розвитку ринку. Особливо це стосується галузей, що наразі залишаються поза чинними механізмами регулювання, але потребують залучення висококваліфікованих консультантів.

У сфері права ключову роль у регулюванні консалтингової діяльності відіграють нормативно-правові акти, які визначають стандарти правових послуг. Зокрема, Закон України «Про безоплатну правову допомогу» закріплює види послуг, такі як надання правової інформації, консультацій, підготовка правових документів та представництво інтересів у суді. Цей закон визначає суб'єктів, уповноважених на надання таких послуг, серед яких спеціалізовані центри та адвокати, зареєстровані в офіційному реєстрі.

Модель безоплатної правової допомоги спрямована на забезпечення доступу до правових послуг для соціально вразливих верств населення, підвищення їхнього захисту та ефективності. Регулювання консалтингової діяльності у правовій сфері через стандарти та вимоги до суб'єктів сприяє якості послуг і зміцненню довіри до правових механізмів. Водночас це створює можливості для подальшого вдосконалення через запровадження додаткових стандартів якості та підтримку високого рівня кваліфікації фахівців [3]. Для надання консультацій у сфері права вищої юридичної освіти недостатньо. Законодавство України встановлює додаткові вимоги, серед яких обов'язкове набуття статусу адвоката. Відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», адвокатом може стати особа з вищою юридичною освітою, володінням державною мовою, практичним стажем роботи у правовій сфері не менше двох років, яка успішно склала кваліфікаційний іспит, пройшла стажування та отримала свідоцтво.

Ці вимоги забезпечують високі стандарти професіоналізму й етики, підтверджуючи здатність адвоката надавати якісні правові послуги. Таке регулювання сприяє захисту прав громадян, зміцненню довіри до правової системи та підвищенню якості консультування, підкреслюючи важливість суворого контролю доступу до професії [1]. Надання аудиторських консультаційних послуг також регулюється низкою законодавчих обмежень, спрямованих на забезпечення професіоналізму та відповідності встановленим стандартам. Відповідно до положень Закону України від 21.12.2017 № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», аудитором може бути фізична особа, яка підтвердила свою кваліфікаційну придатність до здійснення аудиторської діяльності, має необхідний практичний досвід і внесена до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності.

Аудитори можуть провадити діяльність у трьох основних формах: як фізичні особи-підприємці, у складі аудиторських фірм або як незалежні професіонали, за умови, що вони не перебувають у трудових відносинах із жодною аудиторською фірмою. Ці обмеження покликані забезпечити незалежність і об'єктивність аудиторів у процесі їхньої роботи.

Важливою особливістю аудиторської діяльності є заборона займатися іншими видами підприємницької діяльності, які не є сумісними з аудиторською практикою. Це положення має на меті уникнення конфлікту інтересів і забезпечення максимальної прозорості та неупередженості аудиторських висновків.

Регулювання аудиторської діяльності через вимоги до кваліфікації, досвіду та незалежності сприяє підтримці високих стандартів у сфері аудиту, що є особливо важливим для забезпечення довіри до фінансової звітності та інших консультаційних послуг, які надають аудитори. Такий підхід також дозволяє підвищити рівень прозорості бізнесу та сприяє зміцненню фінансової дисципліни в економічному середовищі [2]. Таким чином, на законодавчому рівні в Україні вже встановлено вимоги щодо ліцензування, сертифікації або отримання дозволів для здійснення консультаційної діяльності у низці спеціалізованих сфер. Водночас, на сьогодні відсутня єдина система оцінки якості консалтингових послуг, яка б охоплювала цю діяльність незалежно від її галузевого спрямування.

Для забезпечення клієнтів певними гарантіями щодо компетентності та професіоналізму консультантів було здійснено спроби впровадити стандарти консультування. Наприклад, йшлося про надання документів, які б підтверджували компетентність фахівця та його право займатися консультаційною діяльністю. Такий підхід має на меті підвищення довіри до консалтингових послуг, забезпечення їхньої якості та відповідності встановленим професійним стандартам.

Впровадження загальних стандартів консультування, незалежно від галузі, може стати важливим кроком для розвитку ринку консалтингових послуг. Це дозволить підвищити прозорість, сприяти професіоналізації галузі та створити умови для надання клієнтам послуг, які відповідають сучасним вимогам та очікуванням. Таким чином, формування уніфікованої системи оцінки якості консультаційної діяльності є перспективним напрямом для подальшого вдосконалення цієї сфери [13, с. 71].

Консультант у своїй діяльності зобов'язаний дотримуватися принципу законності, надаючи рекомендації клієнту виключно в межах чинного законодавства. Жодна порада консультанта не може передбачати вирішення проблеми клієнта незаконним або злочинним шляхом. Рекомендації, виконання яких може призвести до порушення законодавчих норм, несуть значні ризики для бізнесу клієнта. Замість усунення існуючих проблем, такі дії можуть спричинити виникнення нових, більш складних і небезпечних ситуацій.

Зокрема, це стосується участі клієнтів у тендерних процедурах, які регулюються Законом України від 25.12.2015 № 922-VIII «Про публічні закупівлі». Закон визначає тендер як конкурентну процедуру закупівлі, що передбачає відбір учасників через відкриті торги, торги з обмеженою участю або конкурентний діалог. Консультанти, які надають підтримку компаніям під час таких процедур, мають діяти відповідно до норм законодавства, забезпечуючи прозорість, доброчесність та дотримання встановлених правил.

Будь-яке відхилення від цих принципів може не лише поставити під загрозу законність діяльності клієнта, але й завдати непоправної шкоди його репутації, що є ключовим елементом довіри у діловому середовищі [7]. Консультант зобов'язаний дотримуватися законодавчих норм у своїй діяльності, адже це основа професійної етики та успіху клієнта. Участь у публічних закупівлях вимагає від консультанта глибокого розуміння регуляторних вимог, що мінімізує ризики й забезпечує конкурентні переваги клієнта. Це включає підготовку тендерної документації відповідно до вимог замовника, які часто публікуються через систему «ProZorro». Консультант допомагає ідентифікувати та усунути недоліки в документації, зберігаючи при цьому дотримання законності й професійної етики.

Важливим аспектом є врахування змін у законодавстві, зокрема тих, що запроваджені під час воєнного стану. Закон № 2173-IX дозволив підприємцям перейти на спрощену систему оподаткування з єдиним податком у 2%, що зменшує податкове навантаження й сприяє адаптації до нових умов. Консультанти повинні враховувати ці зміни, допомагаючи клієнтам у підготовці до тендерів і впровадженні нових податкових стратегій, що підтримують стабільність і прозорість бізнесу навіть у складних обставинах [4]. Під час рекомендацій щодо переходу на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% консультант має зважати як на переваги, так і на ризики цього рішення. Серед головних переваг – відсутність ПДВ, мінімальна ставка податку та відсутність обмежень на обсяг доходу. Однак доцільність такого переходу залежить від ряду факторів, зокрема балансу ПДВ, статусу контрагентів, видів діяльності клієнта та рівня маржинальності продукції чи послуг. У деяких випадках сплата податку на прибуток за ставкою 18% може бути вигіднішою.

Існують також ризики. Наприклад, продаж товарів, придбаних із ПДВ до переходу на цю систему, створює компенсуючі зобов'язання з ПДВ. Повернення на загальну систему оподаткування може призводити до подвійного оподаткування – зокрема, при передплаті на єдиному податку й подальшому відвантаженні товарів.

Консультант повинен ретельно аналізувати такі аспекти, щоб запропоновані рішення мінімізували ризики, відповідали законодавству та сприяли оптимізації податкового навантаження. Законодавчі обмеження вимагають, щоб усі рекомендації перебували у правовому полі. Вони також стосуються ліцензування та сертифікації консалтингової діяльності. Таким чином, професіоналізм консультанта полягає не лише в дотриманні цих норм, а й у здатності враховувати їх для забезпечення ефективності запропонованих рішень [13, с. 71-72, 75-76].

Дотримання законодавчих вимог у консалтингу є важливим, проте не менш значущим є розуміння його як унікального ринкового продукту. Консалтингові послуги оцінюються клієнтами, які визначають їхню цінність і ключові характеристики. Консалтинг можна розглядати у трьох основних аспектах: як послугу, інвестицію та інтелектуальний ресурс.

Як послуга, консалтинг надає клієнтам експертну підтримку для вирішення конкретних завдань. У ролі інвестиції – сприяє довгостроковому розвитку бізнесу, його ефективності та конкурентоспроможності. Як інтелектуальний ресурс, консалтинг забезпечує доступ до інновацій та знань, що сприяють розвитку організації.

Отже, консалтинг – це багатогранний ринковий продукт, який задовольняє поточні потреби клієнтів і закладає основи для їхнього стратегічного зростання, підкреслюючи важливість професійного підходу до консультування [11, с. 46].

Зростання попиту на консалтингові послуги стимулює збільшення кількості компаній, що їх надають. Консалтингові організації класифікуються за розміром, сферою діяльності та спеціалізацією. Великі міжнародні компанії, як-от «велика четвірка», працюють глобально, тоді як середні й малі компанії обмежуються національним чи регіональним рівнем. Існують також малі організації або індивідуальні консультанти, що поєднують консалтинг із викладацькою діяльністю.

За сферою діяльності компанії поділяються на ті, що займаються виключно консалтингом, комбінують його з аудитом або спеціалізуються на науковому менеджменті. Предметна орієнтація визначає їхню спеціалізацію на таких напрямках, як маркетинг, управління персоналом чи фінансовий менеджмент.

Попри розвиток ринку, в Україні відсутнє системне правове регулювання консалтингової діяльності, що зумовлено багатогранністю цієї галузі. Дослідники наголошують на необхідності комплексного нормативного акту, наприклад, спеціального кодексу, який враховував би всі аспекти консалтингу. Це сприятиме прозорості ринку, гармонізації правових норм і підвищенню довіри до консалтингових послуг [10, с. 52].

Ринок консалтингових послуг в Україні стикається з численними викликами, що впливають на його розвиток. Серед основних проблем – складна макроекономічна ситуація, яка обмежує фінансування консультаційних проєктів, та загальна непопулярність консалтингу серед вітчизняних підприємств. Відсутність правової бази для регулювання галузі ускладнює створення прозорих умов роботи, а брак критеріїв оцінки ефективності послуг підсилює невизначеність.

Низька платоспроможність клієнтів, обмеження ділової активності та відсутність гарантій результатів консалтингу знижують довіру до цього ринку. Недостатній позитивний досвід співпраці між підприємствами й консультантами також є стримувальним фактором.

Попри ці виклики, перспективи розвитку ринку залишаються обнадійливими. Зростаючий попит на інновації, нові ринки й продукти сприятиме розвитку галузі. Освоєння світового досвіду та підвищення якості послуг можуть значно зміцнити довіру до консалтингу в Україні [17, с. 217, 218]. Таким чином, попри існуючі труднощі, український ринок консалтингу має значний потенціал для розвитку. Забезпечення належного нормативно-правового регулювання, вдосконалення методологічної бази та підвищення рівня обізнаності клієнтів про переваги консалтингових послуг можуть стати ключовими драйверами його зростання.

**Висновки.** Отже, консалтинг у державному управлінні є ключовим інструментом модернізації управлінських процесів, особливо в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі. Попри переваги, розвиток консалтингової діяльності в Україні гальмується через відсутність нормативно-правового регулювання, складну макроекономічну ситуацію, низьку платоспроможність клієнтів та недосконалу методологічну базу. Ці проблеми обмежують зростання ринку й довіру до консалтингу.



Водночас, зростає попит на інноваційні підходи, адаптацію світового досвіду та впровадження реформ у державному секторі. Консалтинг, поєднуючи функції послуг, інвестицій та інтелектуальних ресурсів, є ефективним інструментом для вирішення складних завдань і покращення прозорості управління.

Для розвитку галузі потрібні чітке регулювання, стандарти якості, сертифікація фахівців та адаптація до цифрової трансформації. Важливим є забезпечення прозорої взаємодії між консультантами й клієнтами, розвиток внутрішніх компетенцій організацій та впровадження сучасних моделей співпраці.

Подолання цих бар'єрів і створення сприятливих умов сприятиме покращенню якості консалтингових послуг та їхньому стратегічному значенню в реформуванні державного управління.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text>.
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.
3. Про безоплатну правову допомогу: Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text>.
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 01.04.2022 № 2173-IX. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text>.
5. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
6. Про оцінку земель: Закон України від 11.12.2003 № 1378-IV. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>.
7. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
8. Гаман Н.О. Консультування як система підтримки прийняття управлінських рішень. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. С. 1–16.
9. Дашутіна Л.О. Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: мат. Міжнар. наук.-практ. конфер., (м. Львів, 2019 р.)*. Львів: Громадська організація «Львівська економічна фундація», 2019. С. 145–148.
10. Коломієць М.В. До проблеми правового регулювання консалтингової діяльності України. *Приватне і публічне право*. 2019. № 1. С. 51–54.
11. Лишеньюк В.К. Консультаційна діяльність: визначення поняття та розмежування його на категорії. *Актуальні проблеми вітчизняного правознавства*. 2022. № 2. С. 43–48.
12. Скрипник Л.М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2021. № 2. С. 34–41.
13. Шевченко Л.С., Нестеренко І.В. Управлінський консалтинг в умовах законодавчих та інформаційних обмежень. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1. С. 69–86.
14. Broome A., Seabrooke L. Recursive recognition in the international political economy. *Review of International Political Economy*. 2021. Vol. 28(2). Pp. 369–381.
15. Christensen R.C., Seabrooke L., Wigan D. Professional action in global Sealth chains. *Regulation and Governance*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12370>.
16. Machlankin J., Neumann O., Steiner R., Ege J. Exploring the role of consulting in local government digital transformation. *Public Money & Management*. 21.10.2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2024.2414060#abstract>.
17. Мокруяков А. Consulting as a prospective field of activity in Ukraine. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. № 1 (41). С. 214–219.
18. Novruzov S. Management Consultancy in Public Sector. *Open Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 12. No. 4. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=134725>.

19. Seabrooke L., Henriksen L.F. Professional networks in transnational governance. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2017. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?hl=en&publication\\_year=2017&author=L.+Seabrooke&author=L.F.+Henriksen&title=Professional+networks+in+transnational+governance](https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2017&author=L.+Seabrooke&author=L.F.+Henriksen&title=Professional+networks+in+transnational+governance).
20. Seabrooke L., Jacob O. Sending Consultancies in public administration. *Public administration*. 2022. Vol. 100. Issue 3. Special Issue: Symposia: Consultancies in Public Administration; Ideas and Crisis Response. Pp. 457–471.
21. Sending O.J. Recognition and liquid authority. *International Theory*. 2017. Vol. 9(2). Pp. 311–328.
22. Steiner R., Kaiser C., Reichmuth L. Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Pp. 475–495. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321370167\\_Consulting\\_for\\_the\\_Public\\_Sector\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/321370167_Consulting_for_the_Public_Sector_in_Europe).