

УДК 378.1

DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.90.12>**В. В. Драгунова**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

## КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ

*Актуальність оглядового дослідження зумовлена необхідністю осмислення сутності та понятійно-термінологічного апарату дослідження консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності на тлі соціально-економічних криз. Сучасні процеси глобалізації мають суттєвий і неоднозначний вплив на формування нової багатопольярної картини світу. Консалтингова діяльність в системі вищої освіти України розширилась від професійного навчання до вирішення проблем в управлінні закладом освіти, у трудових відносинах, службі в органах державної влади, соціальному забезпеченню тощо.*

*Підкреслюється стрімке зростання консультаційних послуг, що зумовлює розвиток консалтингової діяльності, яка передує значним втратам спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності тощо. Розглянуто та розкрито сутність консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Здійснено науково-теоретичний аналіз консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, визначено основні вимоги до упровадження. Виокремлено основні функції консалтингу в закладах вищої освіти. Охарактеризовано напрями співпраці консалтингових кампаній та закладів вищої освіти. У статті наголошується на важливості управлінського консультування в сучасній освітній діяльності менеджера закладу вищої освіти, особливо в умовах глобальних викликів, таких як інтернаціоналізація, мобільність, демократизація, диверсифікація тощо. Розглянуто та розкрито сутність консалтингового управління в освіті, що спрямоване на підвищення якості управлінської діяльності, є надійним механізмом задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Виокремлено труднощі та суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу вищої освіти та розвитку консалтингової діяльності у системі вищої освіти.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингові послуги, консалтингова діяльність, консультування, вища освіта, управління закладом освіти.

**Постановка проблеми.** Національна система освіти відображає нинішній трагічний стан українського суспільства, що супроводжується неналежним менеджментом та управлінням, які відповідали б сучасним європейським вимогам. У системі вищої освіти відбуваються глобальні зміни та перетворення, які пов'язані з постійною адаптацією до умов зовнішнього середовища. Розвиток вищої освіти здійснюється під впливом тих технологічних, економічних та соціальних перетворень, які відбуваються у світовому освітньому просторі. Саме тому традиційна освіта неспроможна вчасно реагувати на гострі проблеми та повною мірою задовольняти потреби суспільства.

Активний розвиток сучасного цифрового суспільства зумовлює необхідність впровадження та використання консалтингу в освітній сфері на професійному рівні, що сприятиме підтримці та розвитку закладу освіти, тим самим забезпечить якість освіти та сприятиме наданню якісних освітніх послуг.

Здатність закладів вищої освіти (ЗВО) швидко розвиватися в умовах глобальних змін та прогресу

суючого ринку – одна з найбільш важливих умов успішного їх функціонування. Для збереження своєї життєдіяльності заклади освіти вимушені постійно еволюціонувати, перебудовуватися, вдосконалюватися, впроваджувати інноваційні технології, що потребує чимало зусиль, знань та вмінь управлінського персоналу. Ускладнення соціально-економічних процесів на сучасному етапі розвитку нашої країни викликало необхідність передавання знань, досвіду, вмінь, методів управлінської діяльності в самостійну сферу економічних відносин, що в свою чергу сприяло формуванню національного і міжнародного ринку консалтингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізування наукової літератури щодо сутності і змістовного наповнення поняття «консалтинг» дає можливість стверджувати, що чимало як українських, так і іноземних авторів досліджували дану проблематику.

Як стверджує М. Безкоровайний консалтинг визначається як комплекс знань, що вможливають підтримку наукового пошуку, досліджень, постановку дослідів та експериментів,

організованих задля розширення наявних та отримання нових знань, наукового обґрунтування різноманітних проєктів, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей та побудови наукових узагальнень, що здійснюється з метою успішного розвитку організації [1].

Як зауважує А. Кононюк консалтинг (консультування) – це процес інтелектуальної діяльності особи або групи осіб у сфері (області) проблем, що консультуються (консультаційних послуг), результатом реалізації якого є сформована сукупність рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми, що дозволяє клієнту (особі, яка приймає рішення) здійснити вибір однієї із них, з метою прийняття оптимального (компромісного) рішення щодо управління та функціонування об'єктом (суб'єктом) та/або процесами (функціонування та управління), реалізація якого (рішення) забезпечує вирішення завдань консультованої проблеми [5].

На підставі аналізування підходів різних авторів до трактування поняття «консалтинг» можна дійти висновку, що немає однозначності у розумінні сутності та змістовного наповнення виокремленого поняття. Що стосується проблем та перспектив розвитку консалтингу в Україні, то це питання ще недостатньо розглянуто.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

**Головною метою цієї роботи є** обґрунтування доцільності і необхідності консалтингових досліджень в управлінській діяльності, що забезпечує узгодження сучасних вимог педагогічної теорії та практики й потреб споживачів освітніх послуг. Це підтверджується й низкою виявлених протиріч між:

- невизначеною ситуацією в країні, що зумовлює зміни в усіх галузях економіки та трансформацією системи освіти на засадах кризового менеджменту;

- євроінтеграційним спрямуванням держави, що зумовлює глобальні зміни в системі вищої освіти, та недостатньою розробленістю механізму впровадження проєктних технологій;

- потребою проєктування консалтингової діяльності, що забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, та недостатнім рівнем підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти;

- необхідністю вибору оптимальних форм і методів консалтингової діяльності учасників освітнього процесу та недостатністю теоретичного та практичного обґрунтування такої діяльності в закладі вищої освіти;

- між потребою в компетентних учасниках консалтингової діяльності та недостатністю їхньої

готовності до проєктування консалтингової діяльності.

Проте, незважаючи на широке коло питань, які розглядаються у роботах науковців щодо управління закладом освіти, можна стверджувати, що дотепер не існує цілісного, науково обґрунтованого уявлення щодо проєктування зазначеної діяльності в закладі вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні перед освітою постає важливе завдання – забезпечити комплексне вирішення проблем, які спричинені внаслідок активного й динамічного суспільного розвитку, модернізації освіти в Україні, глобальних викликів та сучасних загроз. Зростання попиту на консалтингові послуги обумовлює вдосконалення інституційних інструментів взаємодії держави, науки і освіти на підвищення якісної професійної активності закладів вищої освіти. Слід зазначити, що поділ управлінського процесу як основної сфери діяльності закладу освіти і консалтингу як додаткової, є об'єктивною необхідністю.

Заклади вищої освіти займають одну з найбільших ніш освітнього консалтингу, експертної діяльності та консультування в галузі фундаментальних досліджень та інноваційних розробок.

Термін «консалтинг» використовується як у державних, так і в громадських установах, де намагаються досягнути максимальної мети при мінімальних витратах. Тому науковий статус цього поняття має різні професійні модифікації. Об'єктивна основа консалтингу проявляється у відокремленні послуг від діяльності. До основних категорій консалтингу потрібно віднести поняття організаційного процесу та функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом, маркетингові комунікації тощо. Обсяг організаційного управління, особливо у великих установах, значний і потребує відповідного розподілу.

Провідною метою консалтингу є допомога, наприклад, у формулюванні реальної мети діяльності, або в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань тощо [6, с. 5].

В. Хоменко зазначає, що актуальність консалтингу для освітньої галузі зумовлена багатоманітністю функцій, які ним виконуються. Серед них найбільш значущими є:

- консультаційна функція – полягає в наданні допомоги в розв'язанні певних управлінських проблем; виявленні й аналізі поставлених управлінських завдань; розробці пропозицій щодо їх розв'язання; здійсненні необхідних практичних заходів; моніторингу ефективності реалізації пропозицій;

- наукова функція – полягає в розповсюдженні сучасних наукових досягнень та перспективного управлінського досвіду;

– дослідницька – виявлення факторів, закономірностей та чинників, які мають безпосередній вплив на заклад освіти;

– посередницька – виявлення та налагодження зв'язків із потенційними суб'єктами співпраці;

– навчальна – підвищення професійної кваліфікації [9, с. 2].

До цих провідних функцій слід додати й такі: збір та опрацювання чинників, які мають вплив на результат роботи закладу освіти (дослідницька функція); пошук і підбір ділових партнерів, визначення корисних об'єктів співпраці задля інвестування в діяльність закладу освіти (посередницька функція). Важливою є також і навчальна функція консалтингу, сутність якої полягає в підвищенні управлінської кваліфікації керівників закладів освіти, формування в них нових навичок та досвіду управління [1, с. 20–21].

Погоджуємось із твердженням Л. Скрипник, яка виокремлює кілька тенденцій, що зумовлюють розвиток консалтингових послуг, серед них:

– технічний прогрес, що призводить до ускладнення стосунків у сферах соціальної взаємозалежності, забезпечення добробуту, якості освіти, виховання лідерства, прийняття рішень тощо. Унаслідок цих процесів підвищуються потреби в співпраці й взаємодії між окремими людьми й соціальними групами;

– криза людських ресурсів або їх нераціональне використання. Це стосується проблем недостатнього врахування особливостей етнічних меншин, гендерного фактора, людей різних вікових груп, зокрема молоді і людей похилого віку, осіб із обмеженими можливостями, громадян без освіти;

– наявність консалтингового потенціалу працівників різного рангу. Це виявляється в тому, що багато хто з цих працівників має потенційні навички викладачів, інструкторів, консультантів, тренерів, радників і при відповідному навчанні можуть виконувати функції внутрішніх консультантів у своїх організаціях і соціальних групах [8, с. 35–36].

Васильків М. зазначає, що для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу вищої освіти його керівник використовує, крім основних, такі сучасні функції консалтингових послуг:

– накопичення знань (формування баз даних, управлінські та проєктні технології);

– маркетингова (оптимізація управлінської діяльності, маркетинг та позиціонування закладу вищої освіти, його діяльності на ринку праці та ринку освітніх послуг);

– трансмісійна (управлінський інноваційний процес, освітній процес, адміністративно-фінансова діяльність, діяльність громадських організацій);

– трансформаційна (формування інноваційної стратегії та розвитку закладу вищої освіти, керівництво, мотивація та управління персоналом, управління інноваційним розвитком та фінансами, підвищення конкурентоспроможності закладу освіти; ініціювання проведення лекцій, семінарів, тематичних дискусій, круглих столів);

– збудуюча (впровадження та поширення проєктних технологій, розширення спектра консалтингових послуг закладу вищої освіти);

– етична (формування неформальних інститутів, що забезпечують розвиток середовища консалтингових послуг);

– протидії квазіконсалтингу (формування систем захисту та ідентичності консалтингових послуг, застосування адмінапарату);

– формування нових інститутів та інституцій (акумуляція пропозицій зовнішнього ринку послуг щодо формування та використання потенціалу ЗВО, підготовка кадрів) [2, с. 9].

Аналіз науково-педагогічної літератури з освітнього менеджменту сприяє виокремленню функції консалтингових послуг, які ґрунтуються на реалізації призначення освітнього консалтингу та зумовлені його роллю як постачальника управлінських консалтингових ресурсів, чинника ефективності та конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Реалізація введених функцій консалтингових послуг сприятиме переходу від нормативної до інноваційної, творчої діяльності та передбачатиме зміну характеру управління. Зокрема виокремимо наступні функції:

– раціоналізуюча (професійне сприяння раціоналізації управлінського процесу, оптимізація та використання ресурсів закладу вищої освіти, підвищення ефективності управлінської діяльності шляхом забезпечення спеціальними знаннями та інформацією);

– інноваційна (професійне сприяння впровадженню нових знань та досвіду в управлінську практику, залучення інтегрованих новацій в діяльність, здійснення системного інноваційного процесу, розвитку інноваційної діяльності та підвищення інноваційної активності закладу вищої освіти);

– регулююча (оптимізація управлінської поведінки суб'єктів освітнього процесу шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем перспектив розвитку та функціонування закладу вищої освіти).

Визначені функції ґрунтуються на знаннях та вміннях керівника закладу вищої освіти щодо реалізації консалтингових послуг. При менеджменті консалтингових послуг необхідно враховувати закони дифузії інновацій у соціокультурному середовищі, основними з яких є природність консультативного процесу і його детермінованість. Дотримання зазначеної умови дозволяє керівнику

ЗВО уникати командно-насильницького впровадження окресленої діяльності, вибудувати стратегію і тактику управління закладу на засадах самоорганізації та саморозвитку внутрішньо організаційного середовища.

Узагальнення теоретичних основ діяльності закладу вищої освіти дають підстави стверджувати, що консалтингові послуги у сфері вищої освіти слід розглядати у двох аспектах. Зокрема, як послугу, що надається в межах зовнішньої діяльності закладу освіти, та послугу, як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі внутрішньої діяльності, що реалізується шляхом мінімізації витрат та покращення управлінських процесів суб'єктів освітньої діяльності, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі розвитку внутрішньої діяльності. Варто вказати, що внутрішня і зовнішня діяльність є взаємодоповнюючими каналами одержання суб'єктами освітньої діяльності професійної допомоги у вирішенні поточних та стратегічно-інноваційних проблем діяльності закладу вищої освіти. Завдання послуг консалтингу в системі зовнішньої діяльності закладу вищої освіти є масштабнішими за мету традиційного консультування суб'єктів освітньої діяльності, які її здійснюють. Це пояснюється тим, що по-перше, збільшується перелік користувачів консалтингових послуг (громадяни, фізичні та юридичні особи, громадські структури); по-друге, комплекс консалтингових послуг не обмежується лише питанням управління, але й включає питання інформаційного, наукового, освітнього, інфраструктурного, культурного, соціологічного, ментального, трудового, інституційного та іншого характеру; по-третє, консалтингові послуги виконують низку інноваційно важливих функцій. Зазначені особливості пропонуємо враховувати при формуванні методичного забезпечення управління консалтинговими послугами в системі зовнішньої діяльності закладу вищої освіти [10].

Важливим для нашого дослідження є те, що виокремлений подвійний характер консалтингових послуг забезпечення зовнішньої діяльності закладу вищої освіти, що розглядається як інструмент мінімізації витрат зовнішніх дій закладу освіти та як елемент системи підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти. Зазначене твердження зумовлює необхідність виокремлення зовнішніх та внутрішніх принципів консалтингових послуг. До зовнішніх принципів консалтингових послуг відносимо: визнання й державне сприяння, прогнозованість змін інституційних умов та євроінтеграційних прагнень держави, системність й повноцінність, сприяння розвитку консалтингових експертів та ефективність консалтингу для освітньої галузі. До внутрішніх принципів консалтингових послуг належать: цілепокладання, систем-

ність, безперервність, збалансованість, гнучкість, науковість тощо [3].

Окрім того, до особливостей консалтингових послуг суб'єктів освітньої діяльності закладу вищої освіти належать такі, які ґрунтуються на характері джерела управлінської діяльності (вищий рівень конкуренції, кількість споживачів, внутрішні та зовнішні детермінанти, географічні та ринкові інструменти, показники ефективності, характер відносин надавача послуг та отримувача, рівень складності, комплексності та системності послуги).

Потребує уваги той факт, що в науковій літературі поняття консалтинг, консалтингова діяльність, в цілому консультування вважаються тотожними і розглядаються як надання фахової консультаційної послуги суб'єктам освітньої діяльності.

Зазначимо, що консалтингова діяльність має не лише характер функціональної системи управління, а являє собою самостійну галузь науки й діяльності, спрямовану на формування й забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Консалтингова діяльність є порівняно новим поняттям і становить самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямовану на формування й забезпечення умов розвитку закладу вищої освіти [10].

На думку Н. Гарбунової, консалтингова діяльність в освіті характеризується як організація управлінської діяльності з чотирьох позицій:

1. роботи ЗВО в цілому (режим роботи, тип установи, стратегія, місія);
2. діяльності суб'єктів освітнього процесу (проектування діяльності, технології освітнього процесу, навантаження, наукова діяльність, підвищення кваліфікації);
3. роботи здобувачів освіти (рівень навчання, урахування індивідуальних особливостей);
4. управлінських структур (проектування діяльності, оргструктури, функції, технології) [3].

Ефективна консалтингова діяльність в освіті, спрямована на підвищення якості управлінської діяльності, є надійним механізмом задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Однак у системі вищої освіти не повною мірою реалізується консалтингове управління, що зумовлює необхідність проектування окресленої діяльності.

Суб'єктами освітньої консалтингової діяльності – як у загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать заклади вищої освіти, так і в менеджменті – є керівні, науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів вищої освіти та громадські організації котрі беруть участь у розробці, проектуванні, впровадженні чи застосу-

ванні освітнього консалтингу; об'єктом – діяльність керівних, науково-педагогічних, педагогічних працівників із застосуванням освітнього консалтингу, тобто освітня консалтингова діяльність [3].

Особливе місце в рамках сучасної ринкової економіки займає консалтингове управління в освіті. Воно створює необхідні умови для якісного та ефективного функціонування освітньої сфери, що обслуговує заклади вищої освіти та сприяє формуванню тісної взаємодії всіх елементів комплексу консалтингових послуг. Об'єкти менеджменту повинні розвиватися швидше порівняно з іншими елементами комплексу консалтингових послуг для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи. Загалом, консалтингове управління в освіті розглядаємо як складний механізм дії керованої системи, яка створює сприятливі умови для консалтингової діяльності й можливості для розвитку й досягнення ефективного результату [3].

Доцільним є твердження Н. Сабової щодо основних передумов розвитку консалтингу у сфері управління закладом вищої освіти:

- необхідність вирішення проблем підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти, забезпечення якості освітніх послуг, найактивнішим активом якого є інтелектуальний капітал;

- розповсюдження концепції людського капіталу, основні положення якої ґрунтуються на кадрових інвестиціях;

- підвищення наукомісткості управлінської діяльності, що вимагає від спеціалістів закладу освіти знання найкращих світових досягнень, навичок наукової діяльності, досвіду реалізації проектів у сфері діяльності ЗВО тощо;

- підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій, затребуваність консалтингових послуг у сфері діяльності закладу вищої освіти [7, с. 87–88].

Аналіз наукових джерел та нормативної бази свідчить про наявність дискусій навколо побудови моделі освіти, фундаментальних протиріч розвитку як суспільства так і освіти зокрема. По-перше, саморозуміння освіти, як передачі (а також накопичення, відтворення) знань і культури від минулих поколінь теперішнім виявилось недієздатним щодо задоволення потреб сучасності. По-друге, сучасний освітній процес знаходиться у протиріччі не тільки з сучасністю, але і з майбутнім, оскільки система цінностей, цілей та ідеалів, що функціонують сьогодні в освітньому просторі не адаптована до майбутнього яке б влаштувало як усе людство так і конкретну особистість [4].

Сучасні тенденції та нововведення в освіті вимагають інноваційних підходів до управління закладом вищої освіти. Реалії сьогодення вказують на потребу розробки теоретичної бази та інструментів управління, спрямованих на впровадження консалтингової діяльності. Необхідність досліджуваної діяльності в закладі вищої освіти зумовлена створенням адаптованого організаційно-економічного механізму, зорієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу, перебудову організаційно-планової підготовки менеджменту, підвищення рівня проектування, зміну стилю управління [3].

Класифікація видів консалтингової діяльності в закладі вищої освіти за різними критеріями наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Види консалтингової діяльності в закладі вищої освіти

| Предметна класифікація              | Фази життєвого циклу ЗВО                    | Зміст та значення для проблеми менеджменту  | Форми професійної допомоги  |
|-------------------------------------|---|---|---|
| 1                                   | 2   | 3   | 4   |
| Операційний консалтинг              | Пректуючий консалтинг.                      | Професійна допомога у вирішенні технологічних та організаційних проблем реалізації операційної функції діяльності ЗВО; поточні питання менеджменту;   | Консультавання (надання порад, рекомендацій, експертних висновків). |
| Організаційний консалтинг           | Компенсуючий консалтинг.                    | Професійна допомога спрямована на підвищення якості менеджменту.  | Аутсортинг персоналу (виконання певних функцій персоналу).          |
| Корпоративний консалтинг            | Пректуючий консалтинг.                      | Професійна допомога з вирішення поточних питань корпоративного менеджменту; розв'язання проблем організації та мотивації суб'єктів діяльності, організаційної культури й організаційного розвитку.        | Навчання (проведення семінарів, тренінгів тощо).                    |
| Кадровий консалтинг                 | Особистісно-професійний розвиток персоналу. | Професійна допомога з оптимізації управління трудовими ресурсами.   | Коучинг.  |
| Маркетинговий консалтинг            | Антикризовий консалтинг. (професійна)       | Професійна допомога, що спрямована на досягнення ЗВО ринкових цілей через побудову його ефективної взаємодії.   | Навчання (проведення семінарів, тренінгів тощо).                    |
| Фінансово-бухгалтерський консалтинг | Перетворюючий консалтинг.                   | Професійна допомога у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними проектами й фінансовими ресурсами, підготовка та експертиза інвестиційних проектів, фандрайзинг. | Проектування (підготовка та впровадження консультаційних проектів). |

Продовження таблиці 1

| 1   | 2                                    | 3  | 4  |
|---|--------------------------------------|--|--|
| Інноваційний консалтинг                     | Сценарний консалтинг.                | Професійна допомога в сфері інноваційної діяльності та інноваційного розвитку ЗВО.           | Іррадіація (удосконалення, розвиток інноваційного менеджменту та освітньої системи ЗВО). |
| Консалтинг у сфері інформаційних технологій | Перетворюючий консалтинг.            | Професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення управлінських процесів. | Навчання (проведення семінарів, тренінгів тощо).   |
| Оцінюючий консалтинг                        | Стратегічно-оперативний консалтинг.  | Професійна допомога з проблем менеджменту.   | Проектування (підготовка та впровадження проектного менеджменту).                        |
| Міжнародний консалтинг                      | Стратегічно-інноваційний консалтинг. | Діяльність з надання професійної допомоги з питань їх зовнішньоекономічної діяльності ЗВО.   | Консультавання, проектування, навчання.  |

Примітка: \* – види консалтингової діяльності запропоновані автором

Зазначимо, що кожен із видів консалтингової діяльності в закладі вищої освіти за предметною класифікацією керується діями професіональних консультантів з надання допомоги у розв'язанні проблем суб'єктів освітньої діяльності з функціонування та розвитку закладу освіти.

Отже, можна зробити **висновки**:

1. З'ясування сутності консалтингової діяльності як системи принципів, форм і методів управління, яка активно впливає на управлінську діяльність та забезпечує інноваційну, інвестиційну, педагогічну, політичну та соціально-економічну активність закладу вищої освіти в цілому.

2. Обґрунтовано доцільність і необхідність пконсалтингової діяльності в управлінській процес, що забезпечує узгодження сучасних вимог педагогічної теорії та практики й потреб споживачів освітніх послуг.

3. Проектування консалтингової діяльності забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, сприятиме вибору оптимальних форм і методів такої діяльності учасниками освітнього процесу та підвищить рівень підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти.

**Перспектива подальших досліджень** вбачається у науковому пошуку та розробці практичних рекомендацій педагогічним, науково-педагогічним працівникам та керівникам закладів вищої освіти щодо проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

#### Список використаної літератури:

4. Безкровний М.Ф. *Управлінський консалтинг*. Київ: Ліра-К., 2015.
5. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України. автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук., Львів. 2016.

6. Драгунова В.В. Технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. Випуск 8 (2023). URL: <https://unesco-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/90/83>
7. Іванова Т. В. Вища освіта в контексті європейського сталого розвитку file:///C:/Users/User/Downloads/alexi,+%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.PDF.pdf
8. Кононюк А.Е. Консалтологія. Общая теория консалтинга. К.: «Корнійчук». 2009. К. 1. 444 с.
9. Рябова З.В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання. серія «Педагогіка», 13(25), 2022*. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf
10. Сабов Н.М. Теоретичні аспекти кадрового консалтингу в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування», № 11, 2021*.
11. Скрипник Л.М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки, 2 (22), 2021*. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf)
12. Хоменко В.В. Консалтингові послуги в освіті. *Теорія і методика управління освітою., 2020*. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_1/30.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf)
13. Drahunova V. Terminological apparatus of design researches of consulting activities in higher education. *Scientific Journal of Polonia University, 58(3), 2023*. p. 58–64. <https://doi.org/10.23856/5808>

---

**Drahunova V. Consulting activity in a higher education institution: essence and conceptual and terminological research apparatus**

*The relevance of the review study is due to the need to understand the essence and conceptual and terminological apparatus of the study of consulting activities in the institution of higher education in conditions of uncertainty against the background of socio-economic crises. Modern processes of globalization have a significant and ambiguous influence on the formation of a new multipolar picture of the world. Consulting activities in the higher education system of Ukraine have expanded from professional training to solving problems in educational institution management, labor relations, service in state authorities, social security, etc.*

*The rapid growth of consulting services is emphasized, which determines the development of consulting activities, which precedes significant losses caused by mistakes made by managers in management activities, etc. The essence of consulting activity in a higher education institution has been considered and revealed. A scientific and theoretical analysis of consulting activity in a higher education institution was carried out, the main requirements for implementation were determined. The main functions of consulting in institutions of higher education are highlighted. The areas of cooperation between consulting companies and higher education institutions are characterized. The article emphasizes the importance of management consulting in modern educational activities of the manager of a higher education institution, especially in the context of global challenges, such as internationalization, mobility, democratization, diversification, etc. The essence of consulting management in education, which is aimed at improving the quality of management activity, is a reliable mechanism for meeting the needs of subjects of educational activity and ensuring the competitiveness of higher education institutions. The difficulties and contradictions inherent in the formation of the informational and advisory environment of the institution of higher education and the development of consulting activities in the system of higher education are singled out.*

**Key words:** consulting, consulting services, consulting activities, consulting, higher education, management of an educational institution.