

ГЕНЕЗИС ТА ЕВОЛЮЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

GENESIS AND EVOLUTION OF CONSULTING ACTIVITIES IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Стаття присвячена одній з актуальних проблем консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. Основна увага зосереджена на генезисі та еволюції консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Висвітлюється історичний аспект виникнення інституту консалтингової діяльності та формуванню в подальшому глобальної галузі консалтингових послуг. Окреслюються масштабні перетворення у всіх сферах людського життя, які надають можливість закладам вищої освіти ефективно пристосовуватись до умов змінного зовнішнього середовища використовуючи консалтингову діяльність в системі освіти, ґрунтуючись на необхідності використання професіоналізму та більш глибокого досвіду менеджерів-професіоналів закладів вищої освіти. Акцентується увага на умовах євроінтеграційних процесів нашої держави, які сьогодні рухають економіку, науку, культуру, освіту, промисловість та зумовлюють розвиток освітнього консалтингу. 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 консалтингової діяльності, яка передуює значним втратам спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності. У статті висвітлюється специфіка консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, розкриваються особливості управлінського консультування в сучасній освітній діяльності та виокремлюються особливості надання суб'єктами освітньої діяльності консалтингових послуг. Наголошується на правовому забезпеченні освітньої діяльності, науково-методичному супроводі освітнього процесу та управлінського консалтингу. Розглядаються труднощі та суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу освіти та впровадження управлінського консультування в закладі вищої освіти.

Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, консалтингова діяльність, проєк-

тування консалтингової діяльності, вища освіта, управління закладом освіти.

The article is devoted to one of the urgent problems of consulting activity in a higher education institution in the context of European integration processes. The main focus is on the genesis and evolution of consulting activities in a higher education institution. The historical aspect of the emergence of the institute of consulting activities and the subsequent formation of the global industry of consulting services is highlighted. Large-scale transformations in all areas of human life are outlined, which enable higher education institutions to effectively adapt to the conditions of a changing external environment using consulting activities in the education system, based on the need to use professionalism and deeper experience of professional managers of higher education institutions. Attention is focused on the conditions of the European integration processes of our country, which today drive the economy, science, culture, education, industry and determine the development of educational consulting. 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 activity is emphasized, which precedes significant losses caused by mistakes made by managers in management activities. The article highlights the specifics of consulting activity in a higher education institution, reveals the features of management consulting in modern educational consulting, and highlights the specifics of providing consulting services by subjects of educational activity. Emphasis is placed on legal support of educational activities, scientific and methodical support of the educational process, and management consulting. Difficulties and contradictions inherent in the formation of an informational and advisory environment of an educational institution and the implementation of management consulting in a higher education institution are considered.

Key words: consulting, consulting services, consulting activity, consulting activity design, higher education, educational institution management.

УДК 378.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.1.42>

Драгунова В.В.,

канд. пед. наук,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
Центрального інституту післядипломної освіти
Державного закладу вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан розвитку системи освіти характеризується її суттєвим реформуванням, пошуком нових шляхів приведення змісту освіти до європейських стандартів, які застосовуються до всіх рівнів освіти. Тому

не випадково серед трансформацій останнього десятиліття в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства значне місце приділяється модернізації управління. Здатність закладів вищої освіти швидко розвиватися в умовах глобальних змін та прогресуючого 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 передання 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.

Дослідженню генезису, виникнення інституту консалтингової діяльності та еволюції формуванню в подальшому глобальної галузі консалтингових послуг присвячено багато наукових досліджень. Зокрема, загальні положення теорії консалтингу висвітлено в працях зарубіжних учених: М. Алвесона, Т. Амбустера, Е. Бейча, Е. Буза, Ф. Гілберта, Х. Джорі, Х. Емерсона, Ківіе, Б. Корноу, М. Кубра, Е. Мейо, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стилле, У. Тейлора, Ф. Уікхема, П. Хейкаля, Л. Якокка, М. Фоллета. Серед українських науковців які вивчали дане питання доцільно виокремити М. Бортнікову, В. Вербу, І. Гонтареву, В. Давиденку, Т. Каміську, О. Карпенку, З. Кісарчука, Н. Коломінського, В. Копильцову, А. Кононюка, В. Коростельова, С. Лихолата, Т. Решетняка, Н. Сурженку, В. Хоменку та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Формулювання цілей статті. Доцільність і необхідність консалтингових досліджень в управлінській діяльності менеджера закладу вищої освіти забезпечує узгодження сучасних вимог педагогічної теорії та практики й потреб суб'єктів освітньої діяльності. 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 розвитку та впровадження консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, можна стверджувати, що дотепер не існує цілісного, науково обґрунтованого уявлення щодо доцільності та раціональності реалізації консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Вища освіта це складова національної системи освіти України. Вона є провідною ланкою в системі неперервної освіти. Водночас головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх підпорядкування і форми власності [11], є Міністерство освіти і науки України (МОН).

Основним компонентом структури вищої освіти є заклад вищої освіти. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», заклад вищої освіти – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [6].

У контексті нашого дослідження важливе місце займає консалтингова діяльність у закладах вищої освіти. Відповідно до нормативних документів та враховуючи логіку наукового пошуку, головною метою діяльності закладів вищої освіти в Україні є:

- задоволення потреб господарського механізму в кваліфікованих кадрах та гнучке реагування на зміни, що відбуваються в суспільстві;
- забезпечення умов для постійного підвищення кваліфікації фахівців, безперервного розвитку потенціалу кожного спеціаліста, його інтелектуального та загальнокультурного рівня, отримання професійно необхідних знань та вмінь;
- забезпечення одержання нової кваліфікації, нової спеціальності на основі раніше здобутої в закладах освіти і досвіду практичної роботи, поглиблення професійних знань та умінь за фахом;

– це впровадження гнучкої системи безперервної освіти та самоосвіти громадян, забезпечення освіти дорослих впродовж усього життя [5].

Відповідно до Статті 28 Закону України «Про вищу освіту», вища освіта здійснюється закладами вищої освіти або структурними підрозділами закладів вищої освіти відповідного рівня акредитації, в тому числі на підставі укладених договорів [6]. На сучасному етапі в Україні сформована чітка структура закладів вищої освіти, яка представлена комплексом закладів освіти, які в своїй сукупності визначають гнучку систему вищої освіти та безперервної освіти працівників галузі, що мають не меті адаптацію до професійної діяльності в умовах швидкої зміни соціально-економічних відносин та забезпечує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників. Окрім того, зазначений комплекс представлений такими закладами вищої освіти як: Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти», 571 заклад вищої освіти, 26 обласних інститутів післядипломної освіти, 19 факультетів підвищення кваліфікації в педагогічних університетах та інститутах, госпрозрахункові центри підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів [11].

Особлива увага у цьому контексті надається консалтинговій діяльності в закладі вищої освіти, яка здійснюється через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів, про що йдеться в законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», а також у Національній доктрині розвитку освіти в Україні в XXI ст., Проєкті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2024-2030 роки, Концепції розвитку педагогічної освіти, Положенні про Державну службу якості освіти, Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років та інших нормативно-правових актів, міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Розвиток консалтингової діяльності обумовлений об'єктивними соціальними законами і за своєю сутністю є процесом постійного зростання працівників освітньої галузі. З огляду на зазначене, варто відмітити, що консалтинг не є новим видом діяльності у суспільстві. Враховуючи логіку дослідження, вбачаємо за необхідне відстежити розвиток консалтингової діяльності від моменту появи до теперішнього часу.

Автори Великого тлумачного словника сучасної української мови трактують поняття генезис (від грец. genesis – походження) як походження, виникнення, становлення та розвиток, результатом якого є визначення стану об'єкту вивчення, що привів до певного стану, виду [1]. Філософський словник дає тлумачення цього слова як поступовий розвиток процесів та явищ [13]. Саме такий

розвиток і впливає на поступові зміни в закладі вищої освіти в Україні.

З огляду на історичний аспект, зазначимо той факт, що переважна більшість стародавніх правителів мали радників, тобто консультантів. Твердженням зародження консалтингу у давні часи є знахідки письмених джерел, таких як книга «Повчання Птахопета» (Древній Єгипет, 2000–1500 рр. до н. е.), «Книга мертвих», «Повчання гераклеопольського царя своєму синові» (XXV–XXII ст. до н. е.), у ранніх главах книги історичних переказів «Шуцзин» (VIII ст. до н. е.), найдавніших пам'яток права – «Авесті», «Артхашастрі» (VI – III ст. до н. е.), «Законах Ману» (II ст. до н. е.) та ін. Наведені праці ґрунтуються на порадах суб'єкту управління, зосереджують увагу на зобов'язаннях правителя до справедливості, виконанні функцій управління, турботи до підлеглих [10].

Консалтинг як специфічний вид економічної діяльності почав розвиватися в першій половині XX ст., коли технологічний прогрес в промисловому виробництві потребував пришвидшення отримання інформації, отримання нових знань, навичок, компетенцій. Тільки використання нових знань і інформації могло допомогти «вписатися» в нові умови ринкової «гри» і досягати необхідних конкурентних переваг. Вважається, що консалтинг як окрема специфічна діяльність остаточно сформувалась до 30-х років XX ст. До базових причин формування консалтингу як специфічної сфери діяльності слід віднести: появу простих технологічних підходів до надання послуг консультування в сфері розвитку бізнесу експертами; виникнення і розповсюдження ефективних методів зовнішнього консультування і експертизи; нарощування потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) в силу неможливості швидко самостійно реагувати на нові ринкові ситуації чи внутрішні труднощі компанії [14, с. 146].

Разом із тим, необхідно зазначити, що консалтингова діяльність в закладах вищої освіти в незалежній Україні пройшла певний шлях свого становлення. Розглянемо еволюційні аспекти її розвитку.

За словником, поняття «еволюція» (від лат. *evolvere, evolutio*) перекладається як розгортання [1]. Філософський словник дає тлумачення цього слова як поступовий розвиток предмета при збереженні його якості в процесі кількісних змін (на відміну від революції, катастрофи, стрибка), або як процес зміни, розвитку, перетворення когось, чогось [13]. За В. Кременем, термін «еволюція» застосовують для визначення змін, розвитку взагалі й позначають ним не лише кількість зміни, а й весь процес розвитку в цілому [9]. Саме такий підхід і визначає поступові зміни в системі вищої освіти в Україні, її розвиток [12].

Відповідно до зазначеного вище констатуємо, що на сучасному етапі в Україні здійснюються певні кроки щодо забезпечення прискореного, випереджувального розвитку освітнього менеджменту. Інтереси нації вимагають спеціально розроблених заходів, що покликані забезпечити ефективно подолання криз в освіті. Саме тому Законом України «Про освіту» передбачено встановлення прямих зв'язків із закладами вищої освіти, науковими установами системи іноземних країн для розвитку консалтингової діяльності [5].

Спираючись на визначення із Закону України «Про інноваційну діяльність», «інновації у сфері освіти або освітні інновації» можна трактувати як удосконалені й новостворені (застосовані) конкурентоспроможні технології, консалтингові послуги або продукцію, а також організаційно-технічні рішення адміністративного, виробничого, комерційного та іншого характеру, що істотно підвищують ефективність, якість та результативність процесу управління. При цьому основним елементом «консалтингової діяльності» є її носій (творча особистість), що має певну інноваційну ідею та проводить інноваційний експеримент [8].

У «Національній стратегії розвитку освіти в Україні» наголошується, що інтеграція країни у світовий освітній простір вимагає постійного вдосконалення національної системи освіти, пошуку ефективних шляхів підвищення її якості, апробації та впровадження інноваційних управлінських систем, модернізації змісту освіти й організації її відповідно до світових тенденцій і вимог ринку праці [2].

У Концепції розвитку національної інноваційної системи освіти України освіту визначено одним із провідних інститутів реалізації послідовної державної політики, спрямованої на активізацію консалтингових процесів, формування організаційної культури суспільства, підвищення інноваційно-інтелектуального потенціалу країни, її конкурентоспроможності на світовому ринку технологій, наукових знань і трудових ресурсів. Забезпечення інноваційної спрямованості освіти має здійснюватися шляхом утворення консалтингових освітніх структур, реформування її системи з урахуванням вимог європейських стандартів і збереження культурних та інтелектуальних національних традицій, впровадження освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості освіти та освітньої діяльності та позитивного ставлення до консалтингової діяльності.

Варто зазначити, що світові тенденції консалтингового розвитку суспільних процесів спонукають Україну до розробки та вибору випереджувальної моделі подальшого розвитку та мобілізації суспільних ресурсів, які суттєво впливають на національну систему освіти. Технології консалтингової діяльності в освіті стають ефективним

механізмом розвитку держави та дієвим чинником її реформування.

Виокремимо найбільш актуальні сучасні проблеми в галузі освіти, зокрема:

- стан справ, темпи та глибина перетворень не задовольняють сучасні потреби суспільства;

- модель управління освітою, яка існує в нашій державі, частково не відповідає вимогам демократизації, що передбачають розширення впливу громадської думки на прийняття адекватних управлінських рішень, динамічне реагування на потреби суспільства, перерозподіл функцій управління між центральними й місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

- актуальними завданнями на сьогодні залишаються збереження й поширення кращих традицій національної системи освіти, реальне забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та входження національної системи освіти в освітній і науковий простір Європи і світу;

- підвищення вимог до якості освіти, рівня її інформатизації, якості професійної підготовки та ефективності управління, удосконалення методики викладання, діагностики професійного рівня спеціалістів усіх категорій, технічних засобів передачі інформації;

- удосконалення навчально-матеріальної бази, здійснення комп'ютеризації закладів освіти, впровадження інформаційно-інноваційних технологій, нових економічних та управлінських механізмів розвитку освіти, забезпечення ефективної підготовки та підвищення кваліфікації суб'єктів освітньої діяльності [2].

З огляду на теоретичну площину дослідження варто звернути увагу на потребу у всебічному вивченні тенденцій розвитку змісту консалтингової діяльності та умов впровадження в різних напрямках, систематизації, прогнозування кінцевих результатів та впливу на освіту й суспільство. Зазначимо, що практично відсутні наукові розробки причинно-наслідкових зв'язків та об'єктивізації закономірностей виникнення тих чи інших консалтингових послуг в освіті. Наявні формулювання й систематизація принципів управління консалтинговими процесами у сфері вищої освіти мають еkleктичний характер й обмежене теоретичне обґрунтування. Відсутня система стратегічного ієрархічно збалансованого наукового спрямування та координації консалтинговими процесами, починаючи від Міністерства освіти і науки України (МОНУ), Національної академії наук України (НАНУ), Національної академії педагогічних наук України (НАПНУ), органів управління регіональних рівнів – до наукових, навчально-методичних і закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).

Окреслена практична площина подальшого вдосконалення й поглиблення наукового

супроводу потребує технології безпосереднього здійснення проектування консалтингової діяльності та впровадження консалтингових послуг залежно від фахово-функціональної спрямованості, специфіки й рівня закладу вищої освіти.

Нині проектна діяльність є однією з найперспективніших складових освітнього та управлінського процесів. Вона сприяє створенню умов творчого саморозвитку та самореалізації суб'єктів освітньої діяльності та формулює важливі життєві та професійні компетенції, які зазначені на раді Європи як головні в XXI столітті. В сучасних умовах ефективно проектування консалтингової діяльності стає фундаментальною конкурентною перевагою будь якого закладу вищої освіти. Наукові основи проектування консалтингової діяльності використовуються в тих закладах вищої освіти, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах. Проектування консалтингової діяльності, як апарат управління інноваційними технологіями в освіті, передбачає створення ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. Фактично відсутня система цілеспрямованої підготовки суб'єктів освітньої діяльності та підвищення їх фахового рівня до проектування та впровадження консалтингової діяльності в систему вищої освіти у відповідності до вимог сьогодення[3].

Окрім того, побудова індивідуальної траєкторії впровадження консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень країни забезпечується завдяки дотриманню діалектичної єдності консалтингових послуг: створення якісно нової системи управління закладом вищої освіти; створення позитивного іміджу закладу освіти; зміцнення матеріально-технічного забезпечення; підвищення доходів суб'єктів освітньої діяльності; оптимізація керівництва процесом впровадження консалтингової діяльності; організація самовдосконалення керівника та суб'єктів освітньої діяльності закладу вищої освіти як підґрунтя для реалізації консалтингової діяльності; підготовка колективу до консалтингової діяльності та ін.

Варто відмітити, що провідна роль в організації системи науково-методичної роботи й самовдосконалення суб'єктів освітньої діяльності зосереджена на створенні в колективі морально-психологічної ділової атмосфери, що сприяє розвитку та впровадження консалтингової діяльності в управлінський процес. Реалізація визначеної консалтингової діяльності передбачає зміну ролі не тільки педагогічного, науково-педагогічного працівника, а й керівника закладу який діє з позиції адміністратора, організатора, помічника, консультанта,

яка сприяє розвитку інтересів, цінностей, запитів, потреб суб'єктів освітньої діяльності, підтримує їх індивідуальність, особистості, спрямовує процес самоосвіти й самовиховання. Зазначимо, що реальній освітній діяльності окреслені умови щільно взаємопов'язані й взаємозумовлені процесом впровадження консалтингової діяльності, мають розв'язуватися одночасно для підтримання іміджу, розвитку та функціонування як менеджера освіти, так і закладу вищої освіти загалом.

Висновок. Консалтинг в Україні є необхідним для забезпечення ефективності управління закладом вищої освіти та підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх. Розвиток консалтингу в системі вищої освіти буде успішним за умови: поліпшення макроекономічної ситуації; усвідомлення менеджерами закладів освіти економічної вигоди; зростання популярності консалтингових послуг; підвищення довіри до очікуваних результатів консалтингової діяльності; запитам сучасного соціально-економічного стану та перспективам розвитку держави, її інтеграції в європейський освітній простір; вивчення євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
2. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти / дис.канд.пед.наук. ЖДУ ім. І. Франка. Житомир. – 2019 р.
3. 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>
4. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022, 77 с.
5. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 1.07.2014 року / Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 37-38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.#Text>
7. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
8. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
9. Кремень В. Г. Філософія: мислителі, ідеї, концепції: Підручник / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. – К.: Книга, 2005. – 528 с.
10. Примостка О.О. Консалтинг: ретроспективний погляд. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. Серія Економічні науки. Випуск 26. Частина 1. 2017 (с. 58-61) http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/economic_26_1.pdf#page=58

11. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014р. № 630. Дата оновлення від: 11.08.2023 № 1188. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP140630?an=1>

12. 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>

13. Філософія: словник термінів та персоналій / В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. – Київ: КВІЦ, 2020. – 274 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3551/1/%D0%91%D0%BB%D1%96%D1%85%D0%B0%D1%80_%D0%9C.%C2%A0%D0%90.%D0%A4%D0%9B%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A4%D0%AF_%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%28%29.pdf

14. Храпкіна В.В. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Серія: Економіка та підприємництво*, 3 (126). 2022.