

*ДРАГУНОВА Віра* – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та права, Центральний інститут післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, вул. Січових стрільців, 52А, м. Київ, 04053, Україна

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5074-5583>

**DOI:** <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.11>

**Бібліографічний опис статті:** Драгунова, В. (2023). Теоретичні основи та класифікаційна ідентифікація проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*, № 16 (48), 79–85, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.11>

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті розкриваються питання проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти та описуються особливості надання консалтингових послуг в умовах невизначеності. Здійснюється аналіз теоретичних основ та класифікаційної ідентифікації проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Виокремлюється сутність та понятійно-термінологічний апарат досліджуваної тематики. Розглядаються зміст понять «консалтинг», «консалтингова діяльність», «управлінське консультування». Акцентується увага на умовах невизначеності нашої держави, які сьогодні рухають економіку, науку, культуру, освіту, промисловість та зумовлюють розвиток освітнього консалтингу. Підкреслюється стрімке зростання консультаційних послуг, що зумовлює розвиток консалтингової діяльності, яка передувє значним втратам спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності тощо. Сфера консалтингової діяльності 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. У статті висвітлюється специфіка консалтингу, розкриваються особливості управлінського консультування в сучасній освітній діяльності та виокремлюються особливості надання учасникам освітнього процесу консалтингових послуг. Розкриваються питання сутності консультаційної функції, яка ґрунтується в наданні допомоги менеджерам освіти, аналізі, розробці, наданні та моніторингу ефективності реалізації запитуваних позицій. Виокремлюються основні функції консалтингу в закладах вищої освіти. Наводяться аргументи ефективності співпраці консалтингових кампаній та закладів вищої освіти. Наголошується на правовому забезпеченні освітньої діяльності, науково-методичному супроводі освітнього процесу та управлінського консалтингу. 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. Розглядаються труднощі та суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу освіти та впровадження управлінського консультування в закладі вищої освіти.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова діяльність, функції консалтингу, освітня галузь, заклади вищої освіти, управління, менеджери освіти.

**DRAGUNOVA Vira** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Education Management and Law, Central Institute of Postgraduate Education of University of Education Management of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 52A, Cichovy streletsiv str., Kyiv, 04053, Ukraine

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5074-5583>

**DOI:** <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.11>

**To cite this article:** Drahunova, V. (2023). Teoretychni osnovy ta klasyfikatsiina identyfikatsiia proiektuvannia konsaltnyhovoi diialnosti v zakladi vyshchoi osvity [Theoretical foundations and classification identification of the design of consulting activities in a higher education institution]. *Humanities studies. Series "Pedagogy"*, № 16(48), 79–85, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.11>

## THEORETICAL BASICS AND CLASSIFICATION IDENTIFICATION OF THE DESIGN OF CONSULTING ACTIVITIES IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

**Summary.** *The article reveals the issues of designing consulting activities in a higher education institution and describes the features of providing consulting services in conditions of uncertainty. An analysis of the theoretical foundations and classification identification of the design of consulting activities in a higher education institution is carried out. The essence and conceptual and terminological apparatus of the researched topic are highlighted. The content of the concepts "consulting", "consulting activity", "management consulting" are considered. Attention is focused on the conditions of uncertainty of our state, which today drive the economy, science, culture, education, industry and determine the development of educational consulting. 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 scope of consulting activities in the higher education system of Ukraine has expanded from professional training to solving problems in educational institution management, labor relations, service in state authorities, social security, etc. The article highlights the specifics of consulting, discloses the features of management consulting in modern educational activities, and highlights the features of providing consulting services to the participants of the educational process. The issues of the essence of the consulting function, which is based on providing assistance to education managers, analysis, development, provision and monitoring of the effectiveness of the implementation of the requested positions, are revealed. The main functions of consulting in institutions of higher education are highlighted. Arguments for the effectiveness of cooperation between consulting companies and institutions of higher education are presented. Emphasis is placed on legal support of educational activities, scientific and methodical support of the educational process, and management consulting. Large-scale transformations in all spheres 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. 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 activities, consulting functions, educational industry, higher education institutions, management, education managers.*

**Вступ.** Сфера освіти України перебуває на етапі кардинальних та широкомаштабних змін, що пов'язані з умовами сьогодення, інтеграцією в європейський та світовий простір, модернізацією державної підтримки освіти, появою нових можливостей для розвитку й надання освітніх послуг, підвищенням відповідних ризиків та комерціалізацією освіти. В умовах невизначеності спостерігаються часті зміни законодавства, особливо в частині

актуальності функціонування закладу вищої освіти, конкуренції на ринку праці, антикризового менеджменту, забезпеченості надання якісних освітніх послуг. 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. Ефективним шляхом оптимізації управлінської діяльності закладу вищої освіти визнано системну інтеграцію наукових знань, управлінських потреб та суспільних інтересів, адекватне та раціональне використання яких визнано передумовою ефективного функціонування закладу вищої освіти саме на основі проєктної діяльності.

Таким чином, системне дослідження процесів формування і структуризації проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є актуальним як у теоретичному, так і в практичному плані, що обумовило вибір теми дослідження, її мету та завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних, практичних аспектів розвитку консалтингу, а також ефективності консалтингових послуг присвячені праці багатьох українських та зарубіжних. Так, серед українських науковців доцільно виокремити Л. Антонюка, М. Бортнікову, О. Брінцеву, В. Вербу, І. Гонтареву, В. Гриценку, В. Давиденку, Г.Єльнікову, О. Карпенку, С. Козаченку, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченко, Т. Решетняка, Т. Рибаківу, З. Рябову, Л. Скрипник, Н. Сурженку, В. Хоменку та багатьох інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Е. Бейча, Т. Амбустера, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стіллі, Ф. Уїкхема та інших.

Теоретико-методичні основи використання та доцільності впровадження консалтингової діяльності у сферу вищої освіти обґрунтовано в роботах Я. Болюбаша, І. Братизенка, Т. Власюка, В. Верби, А. Гармаша, І. Гриценка, Л. Довганя, С. Коржика, В. Кременя, А. Кухарчука, В. Липова, Д. Макатьори, О. Охріменко, З. Рябової, В. Пономаренка, В. Хоменка та ін. Проте, незважаючи на значну кількість праць, присвячених дослідженню консалтингових послуг, більшість з них зосереджена на ефективності саме з точки зору консалтингової взаємодії, а питання оцінювання ефективності проєктування консалтингової діяльності з точки зору освітньої галузі залишилися практично невіршеними, зокрема, для закладів вищої освіти.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування поняття «проєктування консалтингової діяльності», визначення особливостей та функцій, а також виявлення перспектив та напрямів розвитку закладу вищої освіти.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі **завдання**:

1. Провести теоретичний аналіз наукових джерел та з'ясувати сутність проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

2. Розкрити змістові аспекти проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти та здійснити їх класифікаційну ідентифікацію.

3. Дослідити генезис та еволюцію консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Стан життєдіяльності закладів вищої освіти характеризується постійним оновленням змісту, форм, методів, адаптацією та трансформацією учасників освітнього процесу до роботи в умовах невизначеності. Особливості впровадження консалтингу у вищій школі все ще залишаються малодослідженими. Для продуктивного розвитку та функціонування закладу вищої освіти в означених умовах необхідна переорієнтація моделі управління на більш адаптивну, інноваційну.

Інноваційна модель управління ґрунтується на проєктуванні консалтингової діяльності менеджера закладу освіти. Зокрема, окремої уваги потребує проблематика сформованої концепції консалтингової діяльності.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення консалтингу (англ. consulting – консультивання) – консультаційні послуги, діяльність з надання консультацій (Busel, 2001). У економічній енциклопедії консалтинг тлумачиться як діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проєктів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо (Mocherny, 2000).

У своїй праці М. Безкоровайний зазначає, що 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 (Bezkravny, 2015).

За означенням Л. Дашутіною консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності (Dashutina, 2020).

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.

Провідною метою консалтингу є допомога, наприклад, у формулюванні реальної мети діяльності, або в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань тощо (Ryabova, 2022).

Разом із тим, зазначимо, що освіта – це певна пізнавальна діяльність особистості. Тому одним із ефективним механізмом взаємодії учасників освітнього процесу є діяльність з консультування тих, хто потребує допомоги. Таку діяльність визначають як консалтингову. Головною метою консалтингової діяльності взагалі й освітньої зокрема є допомога системі управління (наприклад, закладом вищої освіти) виявити проблемні моменти в життєдіяльності закладу, що заважають в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань. Описані аспекти і обумовлюють використання саме освітнього консалтингу для забезпечення результативності та продуктивності життєдіяльності закладу освіти й сприянню якості надання освітніх послуг (Ryabova, 2022).

Варто відзначити особливість консультативної функції, яка полягає 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. Консалтинг в освіті виконує також дослідницьку (пошук чинників, тенденцій, закономірностей, котрі істотно впливають на результати роботи керівників закладів освіти) та посередницьку (добір

ділових партнерів, виявлення перспективних об'єктів співпраці для інвестування в інноваційну діяльність закладів освіти) функції. Важливою є навчальна функція консалтингу, сутність якої полягає в підвищенні управлінської кваліфікації менеджерів закладів освіти, формування нових навичок та досвіду управління (Хоменко, 2020).

Як зазначає З. Коростельов існує паралель між поняттям «консалтинг» та «консультування». Як стверджує науковець, дані терміни є тотожними, консалтинг – це допомога у вирішенні проблем замовника, а консультування – це навчання і допомога порадами (Коростельов, 2003).

Розкриємо змістовні аспекти консультування. Науковці виділяють три основні напрями консультування: процесне, експертне та навчальне. Для закладів освіти провідним є навчальне консультування, яке передбачає проведення низки тренінгів чи семінарів для отримання теоретичних знань та напрацювання необхідних умінь для вирішення поставлених завдань, в залежності від методу консультування. Зазначимо, що за предметом консультування освітній консалтинг має свою класифікацію. Наприклад, це можуть бути питання професійного розвитку в умовах невизначеності; фінансові та грантові питання, питання управління проектною діяльністю закладу тощо (Ryabova, 2022).

Актуальність консалтингу для вищої освіти зумовлена багатоманітністю функцій, які ним виконуються. На противагу терміну «консалтинг» доволі часто, у практиці, вживають термін «управлінське консультування». Провідною ідеєю консалтингу є прийняття управлінського рішення є допомога професійних консультантів. Більшість менеджерів освіти, поєднуючи адміністративні та наукові функції, не мають достатнього досвіду й сучасних професійних знань у сфері управління та адміністрування. Разом з тим, значній частині керівного складу закладів вищої освіти значно не вистачає економічного обґрунтування управлінських рішень, що в поєднанні з реалізацією освітнього процесу впливає на якість та змістовність ефективного менеджменту сучасного закладу освіти.

Сформований авторський підхід дозволяє розглядати консалтинг з урахуванням чотирьох аспектів: наукового, концептуального, адаптивного, системного, технологічного. На нашу думку, консалтинг є концептуальною системою проектування адаптивної управлінської

діяльності в закладі вищої освіти, що представлений у вигляді консультаційних послуг для вирішення проблем управління, розвитку та функціонування освітньої структури тощо. Доцільно розмежувати поняття консалтингові послуги та консалтингову діяльність, обґрунтувавши останню як елемент для проєктування управлінської діяльності менеджером закладу освіти.

Що стосується проєктування консалтингової діяльності в освіті, варто змодельовати особливості які зумовлюються специфікою системи освіти. Окремі освітні структури надають консалтингові послуги різного характеру, як окремим особам, так і групам населення. Проте, заклади освіти й працівники системи освіти виступають потенційними споживачами консалтингових послуг у сфері професійного самовдосконалення й особистісного розвитку, ресурсного забезпечення освітнього процесу та наукових розробок і досліджень, позиціонування на ринку освітніх послуг (Khomenko, 2020).

Користуючись методами аналізу, порівняння та абстрагування практики консалтингової діяльності, до числа освітніх структур, які займаються консалтингом, можна віднести: заклади вищої освіти, науково-освітні центри, агентства тощо. Ці інституції надають такі види консалтингових послуг:

- допомога в розробці стратегій розвитку шкіл, коледжів, закладів вищої освіти крізь призму корпоративного, та індивідуально-групового консультування або навчання;

- здійснення інноваційних розробок в галузі освіти дітей та дорослих за умов державного та контрактного замовлень;

- проведення різних видів діагностики і локальних соціально-педагогічних досліджень для науково-методичних центрів, інститутів освіти інноваційного типу та експериментальних майданчиків з метою узагальнення досвіду роботи та визначення потенційно перспективних напрямків розвитку;

- узагальнення результатів дослідної та експериментальної роботи в галузі освіти, включаючи корпоративне навчання і дистанційні технології;

- психолого-педагогічний аудит і незалежна гуманітарна експертиза методико-технологічних засобів навчання;

- інформаційна підтримка в оформленні грантових заявок у науковоосвітній галузі;

- допомога учням різного віку (або їх батькам чи опікунам) у виборі освітніх маршрутів

та вирішенні труднощів, що виникають в освітньому процесі;

- реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації працівників освіти включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань;

- послуги з науково-методичного супроводу досліджень у різних галузях наук;

- допомога в розробці видавничих проєктів, створення та перевидання наукових і науково-методичних текстів;

- розробка інформаційних ресурсів;

- наукова, методична та організаційна допомога в проведенні конференцій, семінарів з проблем освіти;

- консультації в області освітнього і трудового законодавства;

- допомога представникам національних діаспор в адаптації до умов навчання (Khomenko, 2020).

З розвитком системи вищої освіти виникла потреба в різних характерних саме для конкретного закладу послугах таких як: консультування з питань організації освітньої діяльності; проведення різноманітних досліджень (соціологічних, психолого-педагогічних, маркетингових тощо) в освітній галузі або для потреб освітньої галузі; правове забезпечення освітньої діяльності в закладах освіти різного типу й рівня; супровід процесів ліцензування, атестації та державної акредитації; розробка освітніх програм, навчальних планів і програм, навчально-методичних матеріалів тощо.

Однак, враховуючи той факт, що значна кількість закладів вищої освіти відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової управлінської активності в Україні;

- відсутність культури роботи з незалежними експертами;

- низька платоспроможність замовників послуг;

- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;

- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;

- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості (Kapyltsova, 2010).

Аналіз, проведений на основі експертного опитування фахівців закладів вищої освіти,

дозволив визначити вагу сегментів керованої і керуючої системи з урахуванням специфіки системи освіти. Для закладів вищої освіти сегменти менеджерської системи мають більшу вагу (0,57), ніж сегменти керуючої (0,43), що пояснюється специфікою діяльності, тривалістю операційних циклів та роллю системи вищої освіти в національній економіці. Найбільшу вагу серед сегментів керованої системи має освітня функціональна складова, адже саме вона є основою операційної діяльності. На основі такого розподілу запропоновано визначити інтегральний параметр рівня проблем закладу вищої освіти, який базується на декомпозиції проблем сегментів керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття персоналом) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління для конкретного закладу. Для визначення ефективності консалтингових послуг в закладі вищої освіти запропоновано за методологічним базисом диференціації трьох показників за допомогою чотирьох параметрів, зокрема: проблем діяльності підприємства, мети консалтингу, результатів консалтингових послуг і витрат на реалізацію консалтингового проєкту.

Ми цілком погоджуємось з З. Рябовою, яка запропонувала ключові рекомендації керівникові закладу щодо ефективного використання технологій консалтингу в закладах освіти в умовах невизначеності. Зокрема, це:

1. Визначити потреби команди закладу освіти (шляхом особистісного спілкування, групових зустрічей);

2. Провести аналіз діяльності закладу освіти, контингенту здобувачів та їх потреб, спільно з командою виділити пріоритетні завдання

3. Провести аналіз стану професійної діяльності членів команди на основі факторно-критеріального моделювання

4. Сприяти пролонгованому підвищенню кваліфікації, участі членів команди у діяльності професійних організацій, груп, ін.

5. З'ясувати стан та потреби кожного, за можливістю організувати надання допомоги (зокрема психологічної);

6. Залучити команду до командного виконання завдань (ротаційні проєктні групи), узгодити можливість виконання поставлених завдань

7. Організувати проєктне опанування здобувачами змістом освіти. Ініціювання проєктів, подання на гранти.

8. Запровадити контекстні групові зустрічі: командні тренінги, проєктна робота з будь-якого напрямку, проведення фітбеку тощо

9. Забезпечити стабільність презентаційної діяльності закладу.

10. Постійне інформування громадськості про успішну діяльність закладу та учасників освітнього процесу (Ryabova, 2022).

**Висновок.** Консалтинг в Україні є необхідним для забезпечення ефективності управління закладом вищої освіти та підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через впровадження інноваційних технологій. Розвиток консалтингу в системі вищої освіти буде успішним за умови поліпшення макроекономічної ситуації, усвідомлення менеджерами закладів освіти економічної вигоди від взаємодії з консалтинговими компаніями, зростання популярності консалтингових послуг, підвищення довіри до очікуваних результатів консалтингової діяльності тощо. Подальші перспективи досліджень будуть спрямовані на розроблення рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності.

## ЛІТЕРАТУРА

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> (дата звернення: 10.05.2023).
2. Дашутіна Л.О. *Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг*. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20О.%20Сутність%20консалтингу.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
3. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: дис.канд.пед.наук:130001; ЖДУ ім. І.Франка. Житомир. 2019. 307 с.
4. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Гол. редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ.: Академія, Т. 1. 2000. 864 с.
5. Капильцова В.В., Курган Т.Г. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. *Вісник Запорізького національного університету* № 4(8). 2010. С. 189-193.
6. Коростельов В.А. *Управлінське консультування: навч. посіб.* Київ: МАУП. 2003.

7. Рябова З.В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка»*. Випуск 13(25). 2022. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf (дата звернення: 10.05.2023).
8. Управлінський консалтинг: підручник / М.Ф. Безкровний та ін. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.
9. Хоменко В.В. Консалтингові послуги в освіті. *Теорія і методика управління освітою*. 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) (дата звернення: 10.05.2023).
10. Що таке консалтинг і для чого він освітянам?: веб-сайт. URL: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam> (дата звернення: 10.05.2023).
11. Yelnykova and Z Ryabova Adaptive technologies for training of specialists 2021 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1031 012125 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

## REFERENCES

1. Busel, V.T., (2001). Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian]. Irpin: VTF "Perun". -1440 p. with. 565. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> [in Ukrainian].
2. Dashutina, L.O., (2020). Sutnist konsaltnyhu ta yoho mistse u sferi posluh [The essence of consulting and its place in the service sector]. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Dashutina%20L.%20O.%20Sutnist%20consultyngu.pdf> [in Ukrainian].
3. Drahunova, V.V., (2019). Pedahohichni umovy vprovadzhennia innovatsiinoho menedzhmentu v systemu serednoi osvity [Pedagogical conditions for the introduction of innovative management in the system of secondary education]: diss. candidate of pedagogic sciences: 130001; State University named after I. Franko. Zhytomyr. 307 p. [in Ukrainian].
4. Mocherny, S.V., (2000). Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]. Gol. editor (rep. ed.) and others. K.: Academy. Vol. 1. 864 p. [in Ukrainian].
5. Kapytsova, V.V., & Kurgan T.G., (2010). Stan, problemy ta tendentsii rozvytku konsaltnyhu v Ukraini [The state, problems and trends of the development of consulting in Ukraine]. Bulletin of the Zaporizhzhya National University. No. 4(8). p. 189-193. [in Ukrainian].
6. Korostelov, V.A., (2003). Upravlinske konsultuvannia [Management consulting]. K.: MAUP. [in Ukrainian].
7. Ryabova, Z.V., (2022). Konsaltnyh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. Adaptive management: theory and practice: electronic scientific publication, "Pedagogy" series. Issue 13(25). URL: file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf [in Ukrainian].
8. Bezкровний, М.Ф., & al. (2015). Upravlinskyi konsaltnyh [Management consulting]. Kyiv. Lira-K. 336 p.
9. Khomenko, V.V., (2020). Konsaltnyhovi posluhy v osviti [Consulting services in education]. Theory and methods of education management. 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) [in Ukrainian].
10. Shcho take konsaltnyh i dlia choho vin osvityanam? [What is consulting and what is it for educators?]. (2023). URL: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam> [in Ukrainian].
11. Yelnykova, G.V., & Ryabova, Z .V., (2021). Adaptive technologies for training of specialists 2021 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1031 012125 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf>