

УДК 005.942:378(4)

DOI <https://doi.org/10.32782/2410-2075-2024-19.4>

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПРАКТИКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**ДРАГУНОВА ВІРА ВАЛЕНТИНІВНА**

кандидат педагогічних наук,  
начальник відділу розвитку та роботи  
з дослідницькою та критичною інфраструктурою  
директорату розвитку науки  
Міністерства освіти та науки України,  
доцент кафедри менеджменту освіти та права  
Центральний інститут післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України  
[dragunowa.v@ukr.net](mailto:dragunowa.v@ukr.net)  
[orcid.org/0000-0002-5074-5583](https://orcid.org/0000-0002-5074-5583)

**Анотація.** Актуальність наукового дослідження зумовлена висвітленням проблеми євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. Проблема розвитку системи вищої освіти, надання якісних освітніх послуг, сприяння конкурентоспроможності національних закладів вищої освіти визначається пріоритетною на етапі інтеграції України до Європейського Союзу. Метою дослідження визначено особливості євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в європейських та вітчизняних закладах вищої освіти. У статті використано порівняльний та системний аналіз, застосовано метод контент-аналізу, проблемно-прогностичний метод для обґрунтування євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України та специфіки реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти європейських країн. На підставі порівняльного аналізу здійснених досліджень, сучасних європейських джерел схарактеризовано євроінтеграційну політику консалтингової практики для діяльності ЗВО. У статті розглянуто інноваційні законодавчі та інституційні акти у системі вищої освіти, нормативні документи й офіційні сайти закладів освіти, узагальнено підходи до консалтингової діяльності. У результаті дослідження визначено, що консалтингова діяльність функціонує у дослідницьких закладах вищої освіти та наукових установах, де присутня фінансова підтримка центральних органів державної влади, відповідно до концептуальних державних цільових програм розвитку. Визначено, що безперечним трендом консалтингової діяльності є її унікальність, яка визначається проєктуванням зазначеного процесу, корелюється з місією та візією закладу вищої освіти. З'ясовано, що серед пропозицій на освітньому ринку консалтингових послуг, які корелюють професійний супровід педагогічних, науково-педагогічних працівників, керівників ЗВО, а також зацікавлених осіб, наявні консалтингові центри (відділи, служби, лабораторії, хаби тощо), які супроводжують процеси адміністрування та управління у ЗВО. Розглянуто офіційні сайти закладів освіти, встановлено, що консалтингова діяльність здебільшого націлена на супровід та підвищення професійного рівня суб'єктів освітнього процесу. З'ясовано, що не у всіх ЗВО реалізується консалтингова діяльність, у тому числі відсутні консультаційні центри, віртуальні спільноти й платформи для інформаційного та зворотного зв'язку, науково-дослідні лабораторії та ін. За результатами аналізу в європейських та вітчизняних ЗВО виокремлено ключові проблемні питання, які гальмують розвиток консалтингової діяльності в них.

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова діяльність, консалтингові послуги, проєктування, вища освіта, менеджери освіти.

**Постановка проблеми.** Інтеграція України до Європейського освітнього простору визначена частиною імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Відповідно, євроінтеграційні зміни системи вищої освіти України, трансформації ринкових відносин у галузі зумовлюють науковий пошук інноваційних, ефективних

та раціональних механізмів управління закладом вищої освіти. З огляду на це актуально виникає концептуальне бачення й законодавче відображення вищої освіти, виокремлюються особливості змісту підготовки керівного складу та педагогічних, науково-педагогічних працівників, приділяється увага управлінню їхнім професійним розвитком шляхом ре-

лізації консалтингової діяльності на шляху євроінтеграції з огляду на надання можливості для країни вступити до європейського простору та привести національні стандарти у відповідність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти розвитку консалтингової діяльності досліджувались у працях Л. Антонюка, О. Бондар, М. Бортнікові, О. Брінцевої, О. Василенка, Ю. Васильєва, В. Верби, Б. Гасвського, І. Гонтаревої, В. Гриценка, В. Давиденка, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, О. Карпенка, З. Кісарчука, С. Козаченка, Н. Коломінського, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченка, В. Олійника, Т. Решетняка, Т. Рибаквої, З. Рябової, Л. Скрипник, Н. Сурженка, В. Хоменка та інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Т. Амбустера, Е. Бейча, Х. Джорі, Ківіе, Б. Корноу, А. Старді, Ф. Стіллі, Ф. Уікхема, П. Хейкаля та інших. Відповідно, питання особливостей євроінтеграційної практики реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти потребують додаткового дослідження [1; 2; 6; 10].

**Мета статті** полягає у представленні євроінтеграційної практики реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти на основі аналізу вітчизняної та європейської системи вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Тенденції формування консалтингу в поєднанні з освітнім менеджментом на національному рівні простежується в Європейському просторі вищої освіти. У цьому контексті особливої уваги потребує вивчення, запозичення, ефективного використання досвіду кращих європейських практик освітньої управлінської консалтингової діяльності (КД).

Аналіз стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти (ЗВО) України та Європейського Союзу (ЄС) здійснюється на основі щорічних рейтингів ЗВО, які демонструють стабільне ранжування основних міжнародних рейтингів за ознаками придатності до загального та об'єктивного оцінювання топ-університетів, від найбільш об'єктивного та складного за показниками «Academic

Ranking of World Universities (ARWU)» до «Webometrics Ranking of World's Universities» та «QS World University Rankings». Серед основних напрямів розвитку рейтингових технологій використовуються багатокритеріальні підходи до оцінювання ефективності діяльності на основі обробки великих масивів даних та принципи відбору ЗВО, а саме:

- забезпечення відкритості, прозорості, об'єктивності і незалежності ранжування закладів;
- особливості і багатогранності діяльності;
- пріоритетності євроінтеграційних процесів тощо [2; 4; 5].

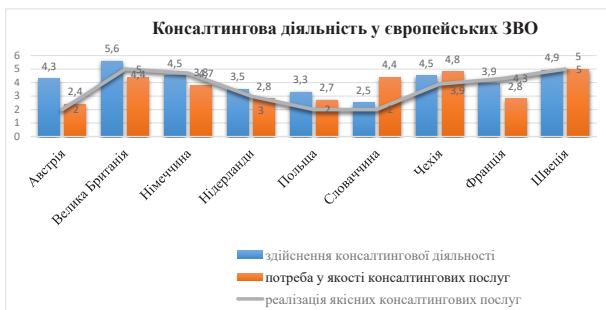
На підставі високих рейтингових позицій ЗВО України та Європейського Союзу, великого попиту серед суб'єктів освітньої діяльності, зокрема іноземних, проведено аналіз євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в них.

У межах нашого дослідження вивчення питання євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти ґрунтується на аналізі тенденцій та закономірностей ринку консалтингу в європейській системі вищої освіти, які сформувались у прогресуючих країнах Європейського Союзу, досягли великих успіхів у цьому напрямі, дбають про створення потужних ЗВО світового класу. За рейтингом Webometrics Ranking of World's Universities [5] проаналізовано топ-10 закладів вищої освіти успішних країн ЄС, зокрема: Австрії, Великобританії, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Франції, Швеції. Зазначимо, що ці країни інтенсивно розвиваються у досліджуваному напрямі.

Крім того, тенденція посилення консалтингових послуг у закладах вищої освіти європейських країн зорієнтована на: загальний менеджмент, управління та адміністрування, фінансово-економічну діяльність, кадрову політику, маркетинг, моніторинг, інноваційно-інформаційні технології тощо. Менеджмент консалтингової діяльності розділений на чотири основних напрями: HR-консалтинг; проєктний і стратегічний консалтинг; ІТ-консалтинг; консультування

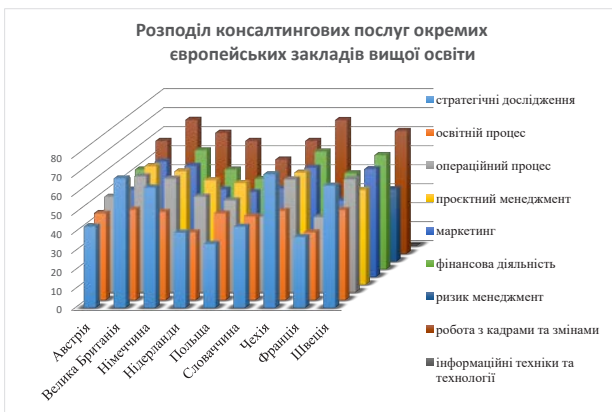
з операційного менеджменту. За напрямками менеджмент консалтингової діяльності реалізується через: стратегію; операції; технологію; організаційну політику; проекти і маркетинг; управління фінансами і ризиками [3, с. 56]. Крім того, серед напрямів менеджменту консалтингової діяльності найбільший відсоток залучення припадає на стратегію, технологію та проекти відповідно.

Яскравий приклад такого досвіду розвитку та реалізації консалтингової діяльності та рівня затребуваності у європейських закладах вищої освіти наведено на рисунках 1 та 2. Виокремлені динамічні дані свідчать про співвимірність показників зростання, використання та реалізації консалтингу.



**Рис. 1. Показники розвитку та реалізації консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти\***

Примітка: \* – показники розвитку та реалізації консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти запропоновано автором



**Рис. 2. Розподіл консалтингових послуг окремих європейських закладів вищої освіти\***

Примітка: \* – розподіл консалтингових послуг окремих європейських закладів вищої освіти запропоновано автором на основі [1; 2]

Серед них слід виокремити заклади вищої освіти Австрії та Німеччини з огляду на зростання рівня ВВП відповідних країн. Особливо привертає увагу система вищої освіти Великобританії, Чехії, Франції, що вирізняються суттєвим розвитком консалтингової діяльності відповідно до темпів зростання потреб споживачів освітніх послуг.

Проведений аналіз офіційних сайтів закладів вищої освіти європейських країн сприяв визначенню особливостей реалізації консалтингової діяльності в них за напрямками:

- модернізація законодавства у контексті забезпечення потреб суб'єктів освітньої, наукової, науково-дослідної діяльності;
- залучення державних інвестицій і забезпечення розвитку освітньої інфраструктури;
- підвищення показників затребуваності ЗВО;
- міжнародна та національна співпраця, трансфер науково-дослідних знань;
- удосконалення національної рамки кваліфікацій;
- формування політик відкритої та прозорої процедури працевлаштування на вакантні педагогічні, науково-педагогічні посади в закладах вищої освіти й наукові установи;
- формування якісного кадрового потенціалу освітньої та наукової сфери;
- перспективні можливості для молодих науковців у розвитку наукового потенціалу;
- збереження місця роботи за педагогічним, науково-педагогічним працівником, який отримав можливість проводити довготермінове дослідження чи стажування за кордоном;
- академічна мобільність педагогічних, науково-педагогічних працівників, інтернаціоналізація досліджень;
- мотивування педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти щодо реалізації Європейської хартії дослідників;
- належне матеріально-технічне забезпечення та фінансування закладів вищої освіти, наукових установ;
- необхідність реалізації зрозумілої та доступної системи консультування;
- створення стратифікованих груп;

– підтримка інноваційних можливостей, проєктів;

– підсилення соціального виміру та ін.

Необхідність представлення кращих практик консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України зумовлена ще й недостатнім вивченням зазначеного питання в національному освітньому та науковому просторах. Слід зазначити, що здебільшого консалтингова діяльність формується та реалізується в контексті забезпечення освітнього процесу, а також у дослідній, науково-дослідній, міжнародній та ін. діяльностях зокрема.

З огляду на це сфера реалізації консалтингової діяльності в ЗВО України представлена на рисунку 3 та відповідно реалізується шляхом обслуговування потреб закладів, установ, організацій, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах функціонування та розвитку (18%); реалізують вдосконалення інституційних інструментів для підвищення якісної професійної активності ЗВО (14%); по 12% належить формуванню професійної позиції керівника ЗВО та супроводу процесу ліцензування та акредитації; 11% належить управлінню якістю; по 10% належить підготовці інноваційних та інвестиційних проєктів, а також удосконаленню корпоративної стратегії та корпоративної культури ЗВО; по 8% від-

повідей припадає на моніторинг діяльності та удосконалення кадрової політики; по 7% припадає на розробку стратегії, управління фінансами, управління маркетинговою діяльністю; по 6% припадає на управління процесом та управління інноваційною діяльністю.

Тенденція посилення ефективного інституційного середовища у поєднанні з консалтинговою діяльністю спрямована на супровід підвищення кваліфікації, стажування педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ, організацій. Яскравим прикладом такого досвіду слід відзначити значний відсоток закладів вищої освіти, які надають консалтингові послуги на безоплатній основі споживачам освітніх послуг (табл. 1).

Особливо привертає увагу організаційне забезпечення закладів вищої освіти, що в докорінних змінах, характерних саме для вітчизняних ЗВО, набувають нового усвідомлення. Так, серед організаційних форм реалізації консалтингової діяльності виокремлюємо: супровід освітньої та науково-дослідної діяльності, забезпечення діяльності онлайн-віртуальних спільнот, маркетинг вступної кампанії, здійснення заходів щодо реалізації педагогічних студій, організацію та супровід освітніх і наукових заходів тощо. З метою обґрунтування загальної характеристики



Рис. 3. Сфера реалізації консалтингової діяльності

Джерело: \* – сформовано автором на підставі анкетного опитування



консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України застосовано порівняльний аналіз для вивчення рівня реалізації консалтингової діяльності в них, що дало можливість з'ясувати спільні та відмінні риси. Задля опрацювання інформації щодо реалізації консалтингової діяльності використано метод контент-аналізу. Проблемно-прогностичний метод дав змогу сформулювати перспективи реалізації консалтингової діяльності в закладах освіти України.

З огляду на це наскрізною ідеєю реалізації консалтингової діяльності слід виокремити питання проєктування зазначеної діяльності

та його ефективного управління в цьому контексті. Саме тому на запитання: «Чи вважаєте ви, що проєктування ресурсів консалтингової діяльності (зокрема, теоретичних, методичних, психологічних, технологічних та ін.) в управлінській процес є доцільним в умовах невизначеності та у період відновлення в Україні?» (де 1 – зовсім не доцільно, 10 – дуже доцільно)». Водночас 20,9% опитаних вважають дуже доцільним; 26,6% – зазначають доцільним і думки 1,1% розділились (рис. 4).

Характеризуючи євроінтеграційну практику консалтингової діяльності в контексті реалізації та просування у закладах вищої

Таблиця 1

**Зведена таблиця характеристик євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти**

№ з/п	Характерні особливості євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в ЗВО	Дієвість консалтингової діяльності	% респондентів, які зазначили вагомість євроінтеграційної практики консалтингової діяльності
1	2	3	4
1.	Імплементация управлінського супроводу для взаємодії суб'єктів освітньої діяльності ЗВО та споживачів освітніх послуг.	Розробка методичних, методологічних, практичних теоретичних засад підготовки суб'єктів освітньої діяльності ЗВО та споживачів освітніх послуг; реалізація управлінського проєктування консалтинговою діяльністю в ЗВО.	76,4 %
2.	Упровадження дієвих механізмів залучення суб'єктів освітньої діяльності ЗВО та споживачів освітніх послуг до євроінтеграційної практики консалтингової діяльності.	Формування та застосування компонентів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО до КД; сприяння забезпеченню участі у міжнародних, загальноукраїнських, регіональних заходах (конференції, форуми, Рамкова програма ЄС з наукових досліджень та інновацій, гранти, проєкти, публікаційна активність, профорієнтація тощо).	64,5%
3.	Реалізація інноваційної, наукової, науково-дослідної, науково-технічної (експериментальної) діяльності закладу освіти.	Застосування інноваційних, наукових або науково-практичних результатів діяльності шляхом укладання договорів, отримання (розширення) технічної (експериментальної) діяльності закладу освіти.	63,3%
4.	Забезпечення надання консалтингових послуг з питань розбудови систем забезпечення якості освіти та освітньої діяльності в закладі вищої освіти.	Розвиток, розбудова, реалізація, супровід системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності в закладі вищої освіти.	23,4%
5.	Практичний вимір реалізації механізмів зворотного зв'язку суб'єктів освітньої діяльності ЗВО зі споживачами освітніх послуг.	Забезпечення супроводу віртуальних спільнот (анкети, опитувальники, форми), що сприяють супроводженню професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти.	46,9%

Джерело: \* – сформовано автором на підставі анкетного опитування

освіти, доречно акцентувати увагу на внутрішніх та зовнішніх проблемних аспектах. З огляду на внутрішні проблеми виокремимо ті, які перешкоджають упровадженню євроінтеграційної практики консалтингової діяльності, а саме: неефективність системи менеджменту закладу – надмірна бюрократичність, недостатній рівень компетенції, боязнь змін, умови невизначеності тощо. З-поміж зовнішніх проблем, з одного боку, визначаємо сповільнення імплементації втілення освітніх реформ, невідповідність нормативної бази європейським стандартам та несприйняття відповідних європейських змін, функціонування низько ефективних інституціональних структур, прийняття несвоєчасних управлінських рішень. З іншого боку, щодо зовнішніх проблем слід наголосити на неготовності закладів освіти забезпечувати поглиблену співпрацю із суб'єктами освітньої діяльності, споживачами освітніх послуг, стейкхолдерами в напрямі євроінтеграційного вектора реалізації консалтингової діяльності [6; 10].

Водночас варто звернути увагу на виклики, які нині постають перед вітчизняними закладами вищої освіти. Безперечно, реалізація євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти віддзеркалюється подоланням внутрішніх проблем у поєднанні з умовами невизначеності країни, відсутністю фінансово-економічних меха-

нізмів підтримки, неготовністю сприймати автономію управління та підвищення відцентрових процесів усередині закладу освіти, наявністю проблем поширення проєвропейських настроїв.

Разом із тим слід зазначити, що євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в закладах вищої освіти ґрунтується на залученні як зовнішніх консультантів з необхідними знаннями й практичним досвідом, так і внутрішніх – педагогічних, науково-педагогічних працівників. Як бачимо, консалтингові послуги здебільшого надаються спеціалізованими консалтинговими фірмами, які роблять акцент на супроводі, підготовці реалізації індивідуальних програм розвитку закладу освіти, різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), а також забезпечують вирішення проблем закладу. Небезпідставною є думка, що динаміка зазначених показників притаманна закладам вищої освіти європейських країн, оскільки вочевидь супроводжується вдосконаленням інтелектуального та професійного зростання суб'єктів, підвищення продуктивності діяльності, виробленням стратегії задоволення запитів споживачів освітніх послуг. Не можна не зосередити увагу на тому, що навчання суб'єктів освітньої діяльності здебільшого впливає на якість безперервного професійного розвитку, виконання професійних обов'язків [7]. Свідченням важливості консалтингової діяльності

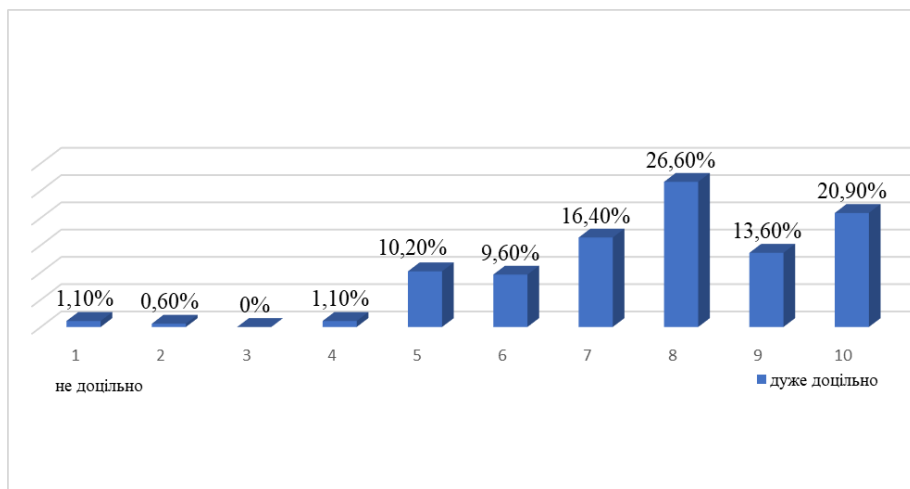


Рис. 4. Проєктування ресурсів консалтингової діяльності в управлінському процесі ЗВО

Джерело: \* – сформовано автором на підставі анкетного опитування

для українських закладів вищої освіти слугує залучення до цього процесу декількох груп надавачів консультаційних послуг, а саме регіональних представництв багатофункціональних та вузькоспеціалізованих консалтингових компаній; незалежних консультантів; закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) [2; 3].

Окремим блоком слід виокремити питання фінансового забезпечення закладів вищої освіти. Передусім слід наголосити, що європейські заклади вищої освіти щороку отримують належне фінансування від національних урядів: на загальні витрати та оплату праці працівників; співфінансування за напрямом витрат на придбання, модернізацію та ремонт наукового обладнання (крім комп'ютерної техніки, яка не є складовою частиною наукового обладнання) з метою проведення наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок; на організацію та проведення наукової і науково-технічної експертизи тощо. Крім того, ці заклади отримують фінансову підтримку від інших незалежних установ (організацій). Разом із тим яскравим прикладом успішного досвіду вітчизняних закладів вищої освіти та наукових установ у фінансовому супроводі слід виокремити підтримку, що надається за рахунок реалізації зовнішнього інструменту допомоги від Європейського Союзу для виконання поставлених зобов'язань України у Рамкових програмах ЄС з освітніх питань, наукових досліджень та інновацій для забезпечення

ефективності, енергонезалежності, модернізації, підвищення якості освіти та освітньої діяльності, розвитку матеріально-технічної бази, проведення комплексного технічного обслуговування унікального наукового обладнання і устаткування та забезпечення його безперебійної роботи тощо [4].

**Висновки.** Отже, акцентуючи увагу на євроінтеграційній практиці консалтингової діяльності, відповідно до інтеграції України до Європейського простору та імплементації нормативних змін Європейського Союзу, з наданням додаткових можливостей для розвитку системи освіти постала необхідність здійснення аналізу кращого досвіду та застосування кращих практик реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти країни.

Євроінтеграційна практика консалтингової діяльності становить чітко структуровану систему, яка демонструє успішну інтегрованість держави у регулювання автономної політики закладів вищої освіти.

Відмінною особливістю закладів вищої освіти України та Європейського Союзу в реалізації консалтингової діяльності є створення унікальних консалтингових служб, центрів, проєктних груп, які відповідають місії закладу і потребам споживачів освітніх послуг.

Перспективи подальших досліджень ми пов'язуємо з обґрунтуванням соціальних та професійних умов становлення і розвитку управлінської консалтингової діяльності в закладах вищої освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Драгунова В. Концепція проєктування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі неперервної освіти. *Наук. фах. журн. «Імідж сучасного педагога»*. 2023. Вип. 6(213), с. 25–30. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-25-30](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-25-30).
2. Драгунова В. Технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2023. Вип. 8, с. 21–29. DOI: 10.35387/ucj.2(8).2023.21-29.
3. Карпенко О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27, с. 54–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%281%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_13).
4. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Офіційний сайт Центру міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <https://euroosvita.net/> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Рябова З. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика* : електронне наукове фахове видання. *Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 13(25), с. 221–224.

URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734495/1/%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B82022.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734495/1/%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B82022.pdf).

7. Сурженко Н. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. Вип. 2(37), с. 105–110. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%202%2837%292018-101-106.pdf>.
8. Фоміна О., Литвинчук Д. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.
9. A Wake-up Call for Business Leaders. URL: [https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D\\_Deltek\\_FOPS\\_Digital\\_Single\\_Pages\\_FINAL-min.pdf](https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D_Deltek_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
10. Drahunova V., Yakymenko S., Sukholova M., Konokh A., Levchenko N., Bozhok N. Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS – International Journal of Computer Science and Network Security*. December 2021. Vol. 21. № 12, p. 469–472. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.64>. URL: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>.

## EUROPEAN INTEGRATION PRACTICE OF CONSULTING ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**DRAHUNOVA VIRVA VALENTINIVNA**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Head of the Department of Development and Work  
with research and critical infrastructure  
Directorate of Science Development  
of the Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Associate Professor  
of the Department of Education Management and Law  
Central Institute of Postgraduate Education

*University of Educational Management of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*

**Abstract.** *The relevance of the research is due to the coverage of the problem of European integration practice of consulting activities in higher education institutions. The **introduction** to the article reveals that the problem of development of the higher education system, provision of quality educational services, and promotion of competitiveness of national higher education institutions is a priority at the stage of Ukraine's integration into the European Union. **The purpose of the study** is to determine the peculiarities of the European integration practice of consulting activities in European and domestic higher education institutions. The article uses the following research methods: comparative and systemic analysis, content analysis, problem-predictive method to substantiate the European integration practice of consulting activities in higher education institutions of Ukraine and the specifics of consulting activities in higher education institutions of European countries. On the basis of a comparative analysis of the carried out studies and modern European sources, the European integration policy of consulting practice for higher education institutions is characterised. The article examines innovative legislative and institutional acts in the higher education system, regulatory documents and official websites of educational institutions, and summarises approaches to consulting activities. **The results of the study** show that consulting activities are carried out in research institutions of higher education and scientific institutions where there is financial support from central government agencies, in accordance with the conceptual state targeted development programmes. It is determined that the undoubted trend of consulting activity is its uniqueness, which is determined by the design of this process, correlates with the mission and vision of the higher education institution. It is found that among the offers in the educational market of consulting services that correlate professional support for pedagogical, scientific and pedagogical staff, university managers, as well as stakeholders, there are consulting centres (departments, services, laboratories, hubs, etc.) that support the processes of administration and management in higher education institutions. The author examines the official websites of educational institutions and finds that consulting activities are mostly aimed at supporting and improving the professional level of the subjects of the educational process. **The findings of the study** suggest that not all higher education institutions carry out consulting activities, including the absence of consulting centres, virtual communities and platforms for information and feedback, research laboratories, etc. Based on the results of the analysis of European and domestic higher education institutions, the author identifies key problematic issues that hinder the development of consulting activities in them.*

**Key words:** consulting, consulting activity, consulting services, design, higher education, education managers.



## REFERENCES

1. Drahunova, V. (2023). Kontsepsiya proyektuvannya konsal'tynhovoyi diyal'nosti yak instrument pidvyshechennya konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoyi osvity u systemi neperervnoyi osvity [The concept of designing consulting activities as a tool for increasing the competitiveness of a higher education institution in the system of continuing education]. *Nauk. fakh. zhurn. «Imidzh suchasnoho pedahoha»*, 6 (213), p. 25–30. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-25-30](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-25-30).
2. Drahunova, V. (2023). Tekhnolohiya proyektuvannya konsal'tynhovoyi diyal'nosti v zakladi vyshchoyi osvity v umovakh nevyznachenosti [The technology of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty]. *Visnyk Kafedry YuNESKO «Neperervna profesiyna osvita XXI stolittya»*, 8, p. 21–29. DOI: 10.35387/ucj.2(8).2023.21-29.
3. Karpenko, O. (2018). Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoyi diyal'nosti v Ukraini na osnovi yevropeys'koho dosvidu [Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. 27, p. 54–58. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%281%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_13).
4. Ofitsiyyny sayt Ministerstva osvity i nauky Ukrainy. <http://mon.gov.ua> (Last accessed: 15.10.2024).
5. Ofitsiyyny sayt Tsentru mizhnarodnykh proyektiv «Yevroosvita». <https://euroosvita.net/> (Last accessed: 15.10.2024).
6. Ryabova, Z. (2022). Konsal'tynh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka: elektronne naukove fakhove vydannya. Seriya «Pedahohika»*, 13 (25), p. 221–224. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05).
7. Surzhenko, N. (2018). Rozvytok rynku konsal'tynhovyykh posluh: zarubizhnyy dosvid i realiyi Ukrainy [Development of the market of consulting services: foreign experience and realities of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 2 (37), p. 105–110. <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%20%2837%292018-101-106.pdf>.
8. Fomina, O., Lytvynchuk, D. (2024). Yevropeys'ki tendentsiyi rozvytku konsal'tynhu [European trends in the development of consulting]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.
9. A Wake-up Call for Business Leaders. [https://images.more.deltex.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D\\_Deltek\\_FOPS\\_Digital\\_Single\\_Pages\\_FINAL-min.pdf](https://images.more.deltex.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D_Deltek_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf) (Last accessed: 15.10.2024).
10. Drahunova, V., Yakymenko, S., Sukholova, M., Konokh, A., Levchenko, N., Bozhok, N. (2021). Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS – International Journal of Computer Science and Network Security*. December 2021. Vol. 21. No. 12, p. 469–472. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.64>. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>.