

The paper substantiates that during the analyzed period Ukrainian education underwent significant structural and conceptual changes, including the expansion of institutional autonomy, implementation of quality assurance mechanisms, integration into the European educational space, and strengthening of market principles in higher education management. These transformations contributed to a reinterpretation of educational services not only as a budget-funded social function but also as an element of the knowledge economy and human capital development.

The specific features of educational services are analyzed, including intangibility, inseparability of production and consumption, delayed socio-economic effects, and active participation of the consumer in the service formation process. The structure of the educational services market is examined, with emphasis on the interaction between providers, consumers, the state, and other stakeholders. The study highlights that the development of educational services in 2005–2021 reflects broader socio-economic modernization processes and the increasing role of education as a strategic resource for sustainable national development.

The findings confirm that educational services should be considered a complex interdisciplinary category integrating pedagogical, economic, and social dimensions. The methodological understanding of educational services as a socio-economic phenomenon provides a foundation for improving strategic management decisions in educational institutions and enhancing the competitiveness of the national education system.

Key words: *educational service, education economics, market of educational services, socio-economic relations, human capital, educational policy, strategic management*

Стаття надійшла до редакції 17.03.2026

Стаття прийнята 06.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026

УДК 378.014.6:005.6

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361697](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361697)

ІННА ІЩЕНКО

ORCID: 0000-0001-9602-3554

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ ОСВІТНЬОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до трактування сутності освітнього консалтингу у системі вищої освіти. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією вищої освіти, зростанням вимог до якості освітньої діяльності та потребою модернізації управлінських і педагогічних практик.

Узагальнено вітчизняні й зарубіжні підходи до розуміння консалтингової діяльності. Обґрунтовано, що освітній консалтинг є специфічним видом професійної консультативно-експертної діяльності, спрямованої на підтримку управлінських, організаційних, педагогічних і дидактичних процесів у закладах вищої освіти. Визначено, що на відміну від класичного управлінського консалтингу, освітній консалтинг має гуманістичну спрямованість і орієнтований на розвиток людського потенціалу та забезпечення якості освіти.

Виокремлено основні теоретико-методологічні підходи до трактування освітнього консалтингу: системний, діяльнісний, компетентнісний, управлінський, сервісний та інноваційний. Запропоновано авторське визначення поняття «освітній консалтинг у системі вищої освіти». Доведено, що впровадження консалтингових практик сприяє підвищенню інституційної спроможності університетів, розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників та вдосконаленню внутрішніх систем забезпечення якості освіти.

Ключові слова: *освітній консалтинг, система вищої освіти, дидактичні засади, управління освітою, забезпечення якості освіти, освітні інновації*

Вступ. Розвиток системи вищої освіти України на сучасному етапі відбувається в умовах структурних реформ, посилення європейської інтеграції, цифрової трансформації суспільства, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг та підвищення вимог до якості освітньої діяльності. За таких обставин заклади вищої освіти змушені оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, удосконалювати механізми управління, оновлювати освітні програми, модернізувати організацію освітнього процесу та забезпечувати сталий інституційний розвиток. Це актуалізує потребу в нових формах професійної

підтримки управлінських, педагогічних і організаційних рішень. Однією з таких форм поступово стає освітній консалтинг.

На відміну від класичного бізнес-консалтингу, освітній консалтинг має виразну соціально-гуманітарну природу, оскільки орієнтований не лише на досягнення організаційної результативності, а й на розвиток особистості, формування академічної культури, удосконалення педагогічної взаємодії та створення якісного освітнього середовища. Саме тому його дослідження потребує застосування міждисциплінарного підходу, що поєднує положення педагогіки, менеджменту, дидактики, теорії організацій та управління якістю.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що окремі аспекти консалтингової діяльності розкрито у працях зарубіжних учених, які досліджували консалтинг як індустрію знань, форму професійної взаємодії та механізм організаційних змін.

У зарубіжних дослідженнях консалтинг розглядається як особливий вид професійної діяльності, пов'язаний із наданням експертної допомоги організаціям, управлінням змінами, трансфером знань та підвищенням ефективності управлінських процесів. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток зазначеної проблематики зробили М. Алвессон, Т. Армбрюстер, Т. Кларк, А. Старді, М. Кіппінг, Л. Енгволл, М. Кубр, П. Блок, П. Уїкхем та інші.

У вітчизняному науковому просторі питання консалтингу в освітній сфері набувають дедалі більшої актуальності. Окремі аспекти консалтингу у закладах освіти, адаптивного управління та функціонування освітніх організацій в умовах невизначеності досліджено у працях З. Рябової (2022). Проблематику консалтингової діяльності в закладах вищої освіти, її понятійно-термінологічний апарат, методологічні основи проектування та сучасний стан розвитку розкрито у роботах В. Драгунової (2023; 2024а; 2024б). Питання освітнього консалтингу у парадигмі сучасного управління закладами вищої освіти, а також його ролі у професійній підготовці магістрів освітніх наук висвітлено у працях І. Іщенко, Н. Кононець та співавторів (Іщенко, & Кононець, 2025; Іщенко, Кононець, Большая, & Люлька, 2025; Іщенко, Кононець, Жданова-Неділько, & Большая, 2024; Кононець, Бояринова, & Іщенко, 2024). Разом із тим, недостатньо розробленими залишаються теоретико-методологічні засади трактування сутності освітнього консалтингу саме як самостійного феномену системи вищої освіти.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності освітнього консалтингу в системі вищої освіти, узагальненні сучасних наукових підходів до його трактування, визначенні специфічних ознак, функцій та місця у забезпеченні якості освітньої діяльності закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. В сучасній науковій літературі поняття «консалтинг» розглядається як особливий вид професійної діяльності, змістом якої є надання незалежної експертної, аналітичної та консультативної допомоги з метою розв'язання управлінських, організаційних чи стратегічних проблем.

У широкому значенні консалтинг трактується як процес інтелектуального супроводу діяльності організації, спрямований на підвищення її ефективності, удосконалення внутрішніх процесів та забезпечення розвитку. У наукових джерелах його визначають як систему професійної взаємодії між консультантом і замовником, що базується на принципах компетентності, об'єктивності, партнерства та орієнтації на результат. При цьому консультант не підміняє функції керівника чи адміністрації, а забезпечує фахову підтримку у прийнятті рішень, діагностиці проблем і розробленні оптимальних шляхів їх вирішення.

У сучасних умовах консалтинг вийшов за межі бізнес-середовища та активно застосовується у сфері державного управління, соціальній сфері, медицині та освіті. Це свідчить про універсальний характер консалтингової діяльності як інструменту професійного супроводу розвитку організацій різного типу. В умовах модернізації освітньої галузі консалтинг набуває нових змістових характеристик і трансформується у спеціалізований напрям професійної діяльності, орієнтований на підтримку розвитку закладів освіти, удосконалення управлінських механізмів, підвищення якості освітнього процесу та професійне зростання педагогічних працівників. Саме тому в науковому дискурсі дедалі активніше використовується поняття «освітній консалтинг».

У вітчизняних дослідженнях освітній консалтинг розглядається як інструмент підтримки функціонування та розвитку освітніх організацій. Так, З. Рябова наголошує на значенні консалтингу в умовах невизначеності, визначаючи його як дієвий засіб адаптивного управління, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та забезпеченню стійкості освітньої установи (Рябова, 2022). Такий підхід є особливо актуальним для закладів вищої освіти, які функціонують у складних соціально-економічних і демографічних умовах.

В. Драгунова розглядає консалтингову діяльність у закладах вищої освіти як перспективний напрям модернізації університетського управління. У працях дослідниці обґрунтовано понятійно-термінологічний апарат консалтингу у сфері вищої освіти, визначено його методологічні засади та окреслено роль у процесах євроінтеграції української освіти (Драгунова, 2023; 2024а; 2024б). Авторка підкреслює, що консалтинг у закладах вищої освіти має бути спрямований не лише на вирішення поточних управлінських проблем, а й на стратегічний розвиток університету, удосконалення внутрішніх процесів та підвищення інституційної спроможності.

Суттєвий внесок у розвиток проблематики освітнього консалтингу здійснено у працях І. Іщенко, Н. Кононець та співавторів, де зазначений феномен розглядається у парадигмі сучасного управління закладами вищої освіти та професійної підготовки магістрів освітніх наук (Іщенко, & Кононець, 2025; Іщенко, Кононець, Большая, & Люлька, 2025). Дослідники акцентують увагу на тому, що освітній консалтинг є не лише формою професійної допомоги, а й засобом формування управлінської компетентності, розвитку аналітичного мислення та підготовки фахівців нового покоління.

Отже, аналіз сучасних наукових підходів дає підстави стверджувати, що освітній консалтинг поступово утверджується як самостійний напрям наукового пошуку та практичної діяльності, що поєднує управлінські, організаційні, педагогічні та експертно-аналітичні компоненти. Водночас зміст цього поняття потребує подальшого уточнення з урахуванням специфіки системи вищої освіти.

Специфіка освітнього консалтингу у системі вищої освіти зумовлена особливостями функціонування закладів вищої освіти як багатofункціональних інституцій, що поєднують освітню, наукову, виховну, управлінську та соціальну місії. На відміну від класичного бізнес-консалтингу, орієнтованого переважно на економічну результативність, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості організації, освітній консалтинг спрямований на розвиток людського потенціалу, забезпечення якості освіти, удосконалення освітнього середовища та підвищення ефективності академічного управління.

Заклади вищої освіти функціонують у складному середовищі, де поєднуються вимоги державної освітньої політики, стандарти забезпечення якості освіти, очікування здобувачів вищої освіти, запити роботодавців, потреби регіонального розвитку та міжнародні тенденції. За таких умов керівники, гаранті освітніх програм, науково-педагогічні працівники та інші учасники освітнього процесу потребують професійної консультативної підтримки щодо прийняття управлінських рішень, оновлення освітніх програм, організації внутрішніх систем забезпечення якості, цифровізації освітнього процесу та впровадження інноваційних практик.

Особливістю освітнього консалтингу є його людиноцентричний характер. Об'єктом консультативного впливу виступають не лише організаційні процеси, а й професійний розвиток науково-педагогічних працівників, підвищення управлінської культури, формування командної взаємодії, розвиток академічного лідерства та вдосконалення комунікації в університетському середовищі. Саме тому результативність консалтингу у сфері вищої освіти визначається не лише кількісними показниками, а й якісними змінами в організаційній культурі закладу.

Важливою ознакою освітнього консалтингу є поєднання стратегічного та операційного рівнів впливу. З одного боку, консалтинг може бути спрямований на розроблення стратегії розвитку закладу вищої освіти, позиціонування університету, вдосконалення системи управління та забезпечення конкурентоспроможності. З іншого боку, його предметом можуть бути конкретні практичні питання: підготовка до акредитації освітніх програм, аудит навчально-методичного забезпечення, організація внутрішнього моніторингу якості освіти, консультування щодо використання цифрових платформ і сучасних технологій навчання.

Таким чином, освітній консалтинг у системі вищої освіти доцільно розглядати як спеціалізований вид професійної консультативно-експертної діяльності, спрямованої на підтримку стратегічного розвитку закладу вищої освіти, удосконалення освітнього процесу, підвищення професійної компетентності персоналу та забезпечення якості освітньої діяльності. Саме комплексний характер і соціальна значущість визначають його відмінність від інших видів консалтингу.

Важливим аспектом теоретичного осмислення освітнього консалтингу є визначення його функціонального призначення у системі вищої освіти. Аналіз наукових джерел, сучасних тенденцій розвитку університетської освіти та практичних потреб закладів вищої освіти дає підстави стверджувати, що освітній консалтинг виконує не одну ізольовану функцію, а цілісну багаторівневу систему взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення розвитку університету, підвищення якості освітньої діяльності та вдосконалення управлінських процесів.

Функції освітнього консалтингу доцільно класифікувати на *стратегічні, організаційно-управлінські та професійно-розвивальні*. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити специфіку консалтингової діяльності у сфері вищої освіти та її відмінність від традиційного управлінського консалтингу.

До стратегічної групи належать прогностична, проєктувальна та інноваційна функції.

1. Прогностична функція полягає у виявленні перспектив розвитку закладу вищої освіти, прогнозуванні можливих ризиків, моделюванні сценаріїв змін і визначенні стратегічних орієнтирів діяльності.

2. Проєктувальна функція передбачає розроблення програм розвитку, дорожніх карт модернізації, моделей удосконалення освітніх програм та управлінських механізмів.

3. Інноваційна функція спрямована на ініціювання і супровід упровадження нових освітніх технологій, цифрових рішень, сучасних підходів до організації навчання та внутрішнього забезпечення якості освіти. Саме реалізація стратегічних функцій забезпечує довгострокову конкурентоспроможність університету.

Організаційно-управлінську групу функцій становлять діагностична, аналітична та супровідна функції.

1. Діагностична функція передбачає виявлення актуальних проблем, визначення потреб розвитку, аналіз сильних і слабких сторін діяльності закладу вищої освіти.

2. Аналітична функція пов'язана з опрацюванням інформації, оцінюванням ефективності внутрішніх процесів, освітніх програм, управлінських рішень та ресурсного забезпечення.

3. Супровідна функція реалізується через консультування учасників освітнього процесу, координацію змін, методичну підтримку та моніторинг результатів упроваджених рішень. Завдяки цим функціям консалтинг виступає інструментом системного управління розвитком університету.

До професійно-розвивальної групи слід віднести компетентнісну, комунікативну та дидактичну функції.

1. Компетентнісна функція спрямована на підвищення професійної готовності керівників, гарантів освітніх програм, науково-педагогічних працівників до роботи в умовах змін.

2. Комунікативна функція забезпечує розвиток партнерської взаємодії між адміністрацією, викладачами, здобувачами освіти, роботодавцями та іншими стейкхолдерами.

3. Дидактична функція полягає в удосконаленні змісту освіти, методів навчання, навчально-методичного забезпечення та освітніх технологій. Саме ця група функцій найбільш виразно відображає гуманістичну природу освітнього консалтингу.

На основі узагальнення наукових підходів запропоновано авторську класифікацію функцій освітнього консалтингу, яку подано у таблиці 1.

Запропонована класифікація свідчить, що освітній консалтинг у системі вищої освіти виходить за межі вузького консультування та перетворюється на комплексний механізм інституційного розвитку. Його функціонування забезпечує не лише вирішення поточних проблем, а й формування стратегічної спроможності університету, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію освітнього процесу та підвищення якості вищої освіти.

Отже, авторський підхід до класифікації функцій освітнього консалтингу (табл. 1) дає можливість розглядати його як багатовимірний інструмент сучасного управління закладом вищої освіти, що поєднує стратегічний розвиток, організаційну ефективність і професійне зростання учасників освітнього процесу.

Таблиця 1

Класифікація функцій освітнього консалтингу в системі вищої освіти

Група функцій	Функції	Зміст
Стратегічні	Прогностична	Виявлення перспектив розвитку закладу вищої освіти, прогнозування ризиків, визначення стратегічних орієнтирів
	Проектувальна	Розроблення програм розвитку, дорожніх карт модернізації, моделей удосконалення освітніх програм
	Інноваційна	Упровадження нових освітніх технологій, цифрових рішень, сучасних підходів до організації навчання
Організаційно-управлінські	Діагностична	Виявлення актуальних проблем, аналіз сильних і слабких сторін діяльності
	Аналітична	Оцінювання ефективності внутрішніх процесів, освітніх програм, управлінських рішень
	Супровідна	Консультування учасників освітнього процесу, координація змін, моніторинг результатів
Професійно-розвивальні	Компетентнісна	Підвищення професійної готовності персоналу до роботи в умовах змін
	Комунікативна	Розвиток партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу
	Дидактична	Удосконалення змісту освіти, методів навчання, навчально-методичного забезпечення

Узагальнення сучасних наукових підходів, аналіз практичних потреб закладів вищої освіти та тенденцій розвитку університетської освіти дають підстави стверджувати, що освітній консалтинг доцільно розглядати як багатовекторну діяльність, що реалізується у кількох взаємопов'язаних напрямках.

Стратегічно-управлінський напрям передбачає консалтингову підтримку з питань формування стратегії розвитку закладу вищої освіти, удосконалення організаційної структури, оптимізації внутрішніх управлінських процесів, розвитку корпоративної культури, управління ризиками та прийняття ефективних управлінських рішень. Значення цього напрямку посилюється в умовах конкуренції між університетами, необхідності стратегічного позиціонування та забезпечення інституційної стійкості.

Освітньо-програмний напрям охоплює консультування щодо проектування, модернізації та оновлення освітніх програм, визначення програмних результатів навчання, удосконалення навчальних планів, забезпечення компетентнісної спрямованості підготовки здобувачів освіти, розвитку

студентоцентрованого навчання та вдосконалення навчально-методичного забезпечення. Саме в межах цього напрямку освітній консалтинг безпосередньо впливає на зміст і якість освітнього процесу.

Кадрово-професійний напрям пов'язаний із розвитком людського потенціалу закладу вищої освіти. Його змістом є консультативна підтримка професійного зростання науково-педагогічних працівників, розвитку педагогічної майстерності, формування цифрової компетентності, академічного лідерства, управлінської культури та системи внутрішнього підвищення кваліфікації персоналу.

Експертно-якісний напрям спрямований на вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. У межах цього напрямку можуть здійснюватися аудит освітніх програм, експертний аналіз нормативної документації, підготовка до акредитаційних процедур, моніторинг задоволеності здобувачів освіти та роботодавців, оцінювання ефективності управлінських рішень і результативності освітньої діяльності.

Цифрово-інноваційний напрям передбачає консультування щодо впровадження цифрових платформ навчання, електронного документообігу, систем аналітики освітніх даних, дистанційного навчання, сучасних комунікаційних сервісів та інших інноваційних рішень, що забезпечують модернізацію університетського середовища.

Водночас зазначені напрями не існують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії. Їх комплексне поєднання сприяє підвищенню інституційної спроможності університету, модернізації освітнього процесу та посиленню конкурентних позицій закладу вищої освіти у сучасному академічному просторі.

З метою уточнення практичної потреби в освітньому консалтингу було проведено анонімне опитування науково-педагогічних працівників та адміністративного персоналу закладу вищої освіти (n = 42). Опитування здійснювалося шляхом онлайн-анкетування у березні 2026 року.

Отримані результати засвідчили високий рівень запиту на консультаційно-експертну підтримку. Більшість респондентів (82%) зазначили, що системна консалтингова підтримка сприяла б підвищенню ефективності управлінських рішень та прискоренню модернізаційних змін у закладі вищої освіти.

Узагальнені результати авторського дослідження щодо потреб закладів вищої освіти в освітньому консалтингу подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати опитування щодо потреб закладів вищої освіти в освітньому консалтингу (n = 42)

№ п/п	Напрямок консультаційно-експертної підтримки	Кількість відповідей	Частка, %
1	Підготовка до акредитації освітніх програм	33	78,6
2	Стратегічне планування розвитку освітніх програм	30	71,4
3	Цифровізація освітнього процесу	29	69,0
4	Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти	27	64,3
5	Грантова та проектна діяльність	24	57,1
6	Підвищення професійної компетентності персоналу	22	52,4
7	Розвиток партнерства зі стейкхолдерами	20	47,6

* Сума відсотків перевищує 100%, оскільки респонденти могли обирати декілька варіантів відповідей.

Джерело: складено авторкою за результатами авторського дослідження, 2026 р.

Наведені у табл. 2 результати свідчать про високий рівень запиту на консультаційно-експертну підтримку в закладах вищої освіти. Найбільш затребуваними напрямками визначено підготовку до акредитації освітніх програм (78,6%), стратегічне планування розвитку освітніх програм (71,4%) та цифровізацію освітнього процесу (69,0%). Це засвідчує актуальність освітнього консалтингу як інструменту підвищення інституційної спроможності університетів і забезпечення їх адаптації до сучасних викликів.

Понад половина респондентів також відзначили потребу у супроводі внутрішніх систем забезпечення якості освіти, грантової діяльності та розвитку професійної компетентності персоналу, що підтверджує комплексний характер сучасного освітнього консалтингу.

Результативність освітнього консалтингу доцільно розглядати на інституційному, професійному та освітньому рівнях. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив консалтингової діяльності на розвиток закладу вищої освіти та всіх учасників освітнього процесу.

На інституційному рівні освітній консалтинг сприяє підвищенню організаційної спроможності університету, удосконаленню системи управління, оптимізації внутрішніх процесів, розвитку стратегічного планування та зміцненню конкурентних позицій закладу вищої освіти. Завдяки консалтинговій підтримці університет отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективніше використовувати наявні ресурси та формувати довгострокову модель розвитку.

Суттєвим результатом є також посилення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. Консалтингова підтримка може сприяти вдосконаленню процедур моніторингу якості освітніх програм, підготовці до акредитаційних процедур, оновленню внутрішньої нормативної бази, запровадженню систем збору та аналізу зворотного зв'язку від здобувачів освіти, випускників і роботодавців. У цьому контексті консалтинг виступає інструментом системного управління якістю.

На професійному рівні освітній консалтинг забезпечує розвиток кадрового потенціалу закладу вищої освіти. Його результатами можуть бути підвищення педагогічної майстерності науково-педагогічних працівників, розвиток цифрової компетентності, формування управлінської культури, удосконалення комунікативних навичок, посилення академічного лідерства та готовності персоналу до роботи в умовах змін. Особливої актуальності це набуває в умовах цифровізації освіти та оновлення вимог до професійної діяльності викладача. На освітньому рівні консалтингова діяльність сприяє вдосконаленню змісту освіти, модернізації освітніх програм, оновленню навчально-методичного забезпечення, впровадженню сучасних технологій навчання та розвитку студентоцентрованого підходу. У результаті підвищується якість освітнього процесу, зростає рівень задоволеності здобувачів освіти, посилюється практична спрямованість підготовки та відповідність освітніх програм сучасним потребам суспільства і ринку праці.

Окремо слід виокремити соціально-репутаційний ефект освітнього консалтингу. Успішне впровадження сучасних управлінських та освітніх рішень позитивно впливає на імідж закладу вищої освіти, підвищує рівень довіри з боку вступників, роботодавців, партнерів та місцевої громади, сприяє розширенню міжнародної співпраці й участі у грантових програмах.

Водночас результативність освітнього консалтингу значною мірою залежить від готовності закладу вищої освіти до змін, рівня управлінської культури, підтримки з боку керівництва, мотивації персоналу та наявності ресурсного забезпечення. Саме тому консалтингова діяльність має інтегруватися у загальну систему стратегічного розвитку університету, а не розглядатися як одноразова консультаційна послуга.

Отже, освітній консалтинг у системі вищої освіти забезпечує комплексний позитивний ефект, що проявляється у підвищенні інституційної спроможності університету, професійному розвитку персоналу, модернізації освітнього процесу та посиленні конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Це дає підстави розглядати його як перспективний механізм сталого розвитку сучасного університету.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що подальший розвиток освітнього консалтингу у системі вищої освіти України має розглядатися як один із перспективних напрямів модернізації університетської освіти. Сучасні трансформаційні процеси, цифровізація суспільства, посилення міжнародної конкуренції, необхідність забезпечення якості освіти та зростання ролі людського капіталу формують нові запити до управління закладами вищої освіти, які не можуть бути повною мірою задоволені традиційними адміністративними механізмами. За таких умов консалтингова підтримка набуває стратегічного значення.

Перспективи розвитку освітнього консалтингу в Україні пов'язані передусім з інституціоналізацією цього напрямку діяльності у структурі закладів вищої освіти. Йдеться про створення консультативних центрів, лабораторій освітніх інновацій, центрів забезпечення якості освіти, аналітичних підрозділів, діяльність яких буде спрямована на професійний супровід управлінських і освітніх змін. Такий підхід сприятиме переходу від епізодичного консультування до системної моделі розвитку університету.

Перспективним напрямом є також професіоналізація освітнього консультанта як нового суб'єкта університетського середовища. У сучасних умовах заклади вищої освіти потребують фахівців, здатних поєднувати компетентності у сфері управління освітою, педагогічного дизайну, аналітики даних, нормативного забезпечення, стратегічного планування та комунікації зі стейкхолдерами. Це актуалізує необхідність розроблення програм підготовки й підвищення кваліфікації освітніх консультантів.

Не менш важливим є розвиток цифрового освітнього консалтингу, що передбачає використання електронних платформ консультування, систем аналітики освітніх даних, онлайн-аудиту освітніх програм, дистанційного супроводу акредитаційних процедур, цифрових сервісів моніторингу якості освіти та штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Упровадження таких інструментів значно розширює можливості консалтингової діяльності та підвищує її оперативність.

Перспективним вбачається і посилення міжуніверситетської співпраці у сфері освітнього консалтингу. Обмін успішними практиками управління, спільна експертна оцінка освітніх програм, мережеві консультативні проекти, міжнародне партнерство та участь у грантових ініціативах бачаться потужним чинником розвитку університетського середовища та поширення інноваційних моделей управління.

Водночас ефективний розвиток освітнього консалтингу потребує належного нормативного, кадрового та ресурсного забезпечення, а також формування позитивної організаційної культури, відкритої до змін. Без готовності керівництва університету та академічної спільноти до партнерської взаємодії консалтингова діяльність ризикує залишитися формальною процедурою без реального впливу на якість освіти.

Таким чином, освітній консалтинг у системі вищої освіти України має значний потенціал як механізм стратегічного розвитку університетів, підвищення якості освітньої діяльності, професійного зростання персоналу та інтеграції національної вищої освіти у європейський освітній простір. Подальше наукове опрацювання зазначеної проблематики доцільно спрямувати на розроблення моделей організації

консалтингової діяльності у закладах вищої освіти, критеріїв її ефективності та практичних механізмів упровадження.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що освітній консалтинг у сучасних умовах розвитку вищої освіти постає перспективним міждисциплінарним напрямом професійної діяльності, який поєднує інструменти управління, педагогіки, експертно-аналітичного супроводу та організаційного розвитку. Його актуальність зумовлена потребою закладів вищої освіти оперативного реагувати на трансформаційні процеси, забезпечувати якість освітньої діяльності, підвищувати інституційну спроможність та зміцнювати конкурентні позиції у сучасному академічному середовищі.

У статті запропоновано авторський підхід до класифікації функцій освітнього консалтингу, які доцільно об'єднати у стратегічну, організаційно-управлінську та професійно-розвивальну групи. Обґрунтовано, що практична реалізація освітнього консалтингу у закладах вищої освіти охоплює стратегічно-управлінський, освітньо-програмний, кадрово-професійний, експертно-якісний та цифрово-інноваційний напрями, інтеграція яких забезпечує підвищення ефективності управління та модернізацію освітнього процесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і висновків у діяльності закладів вищої освіти для вдосконалення внутрішніх систем управління, забезпечення якості освіти, професійного розвитку персоналу, підготовки до акредитаційних процедур та впровадження сучасних цифрових рішень.

Перспективи подальших досліджень убачаються у розробленні теоретико-методичних засад організації освітнього консалтингу у закладах вищої освіти, створенні моделей функціонування консультативних структур в університетському середовищі, визначенні критеріїв оцінювання ефективності консалтингової діяльності, дослідженні цифрових інструментів консультативної підтримки, а також обґрунтуванні механізмів підготовки освітніх консультантів як нової категорії фахівців у системі вищої освіти України.

Список використаних джерел

- Драгунова, В. В. (2023). Консалтингова діяльність в закладі вищої освіти: сутність та понятійно-термінологічний апарат дослідження. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 90, 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.90.12>
- Драгунова, В. В. (2024a). Аналіз стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*, 1 (146), 91-99. DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2024-1-13>
- Драгунова, В. В. (2024b). Методологічні основи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 73 (2), 285-292. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/73-2-43>
- Іщенко, І., & Кононець, Н. (2025). Освітній консалтинг у системі професійної підготовки магістрів освітніх наук. В кн. *Ресурсно-орієнтоване навчання: теорія та практика підготовки майбутніх менеджерів у цифровому освітньому просторі*: колективна монографія (с. 212-244). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. DOI: <https://doi.org/10.33989/pnp.u.716.c3174>
- Іщенко, І., Кононець, Н., Большая, О., & Люлька, Г. (2025). Освітній консалтинг у парадигмі сучасного управління закладами вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 20 (40). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-04)
- Іщенко, І., Кононець, Н., Жданова-Неділько, О., & Большая, О. (2024). Теоретико-методологічні засади майстерності прийняття управлінських рішень. *Витоки педагогічної майстерності*, 34, 100-105. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318053>
- Кононець, Н., Бояринова, І., & Іщенко, І. (2024). Концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації. *Витоки педагогічної майстерності*, 34, 111-119. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318055>
- Рябова, З. В. (2022). Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 13 (25). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05)

References

- Drahunova, V. V. (2023). Konsaltnyhova diialnist v zakladi vyshchoi osvity: sutnist ta poniatiiino-terminolohichniy aparat doslidzhennia [Consulting activity in the institution of higher education: the essence and conceptual and terminological apparatus of research]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh* [Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools], 90, 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.90.12> [in Ukrainian].
- Drahunova, V. V. (2024a). Analiz stanu konsaltnyhovoi diialnosti v zakladakh vyshchoi osvity v umovakh yevrointehratsiinykh prahnen Ukrainy [Analysis of the state of consulting activities in institutions of higher education in the conditions of European integration aspirations of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Pivdennoukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni K. D. Ushynskoho*. [Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky], 1 (146), 91-99. DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2024-1-13> [in Ukrainian].

- Drahnova, V. V. (2024b). Metodolohichni osnovy proiektuvannia konsal'tynhovoї diialnosti v zakladi vyshchoї osvity v umovakh nevyznachenosti [Methodological basis for designing consulting activities in a higher education institution in the face of uncertainty]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk* [Topical Issues in the Humanities], 73 (2), 285-292. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/73-2-43> [in Ukrainian].
- Ishchenko, I., & Kononets, N. (2025). Osvitnii konsal'tynh u systemi profesiinoї pidhotovky mahistriv osvity nauk [Educational consulting in the system of professional training of masters of educational sciences]. In. *Resursno-orientovane navchannia: teoriia ta praktyka pidhotovky maibutnykh menedzheriv u tsyfrovomu osvithnomu prostori* [Resource-oriented training: theory and practice of training future managers in the digital educational space]: kolektyvna monohrafiia (pp. 212-244). Poltava: PNU imeni V. H. Korolenka. DOI: <https://doi.org/10.33989/pnu.716.c3174> [in Ukrainian].
- Ishchenko, I., Kononets, N., Bolshaia, O., & Liulka, H. (2025). Osvitnii konsal'tynh u paradyhmi suchasnoho upravlinnia zakladamy vyshchoї osvity [Educational consulting in the paradigm of modern management of higher education institutions]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika* [Adaptive management: theory and practice. Series Economy], 20 (40). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-04) [in Ukrainian].
- Ishchenko, I., Kononets, N., Zhdanova-Nedilko, O., & Bolshaia, O. (2024). Teoretyko-metodolohichni zasady maisternosti pryiniattia upravlinskykh rishen [Theoretical and methodological principles of mastery of managerial decision-making]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti* [Origins of pedagogical skill], 34, 100-105. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318053> [in Ukrainian].
- Kononets, N., Boiarynova, I., & Ishchenko, I. (2024). Kontseptualna model formuvannia hotovnosti maibutnykh osvity nauk menedzheriv do orhanizatsiino-upravlinskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual model for the formation of the readiness of future educational managers for organizational and managerial activities in the context of digitalization]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti* [Origins of pedagogical skill], 34, 111-119. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318055> [in Ukrainian].
- Riabova, Z. V. (2022). Konsal'tynh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in the face of uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Pedahohika* [Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogy], 13 (25). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05) [in Ukrainian].

ISHCHENKO I.

Pol'tava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO INTERPRETING THE ESSENCE OF EDUCATIONAL CONSULTING IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

The article provides a theoretical analysis of scientific approaches to interpreting the essence of educational consulting in the system of higher education. The relevance of the study is determined by the transformation of higher education, increasing requirements for the quality of educational activities, the need to modernize managerial and pedagogical practices, as well as the growing role of professional consulting support for the development of higher education institutions. It has been found that in contemporary scientific discourse the concept of educational consulting is at the stage of conceptual formation and requires further theoretical comprehension.

Domestic and foreign approaches to understanding consulting activity have been generalized. It has been substantiated that educational consulting should be considered as a specific type of professional consulting and expert activity aimed at supporting managerial, organizational, pedagogical, and didactic processes in higher education institutions. It has been established that, unlike classical management consulting, educational consulting has a humanistic orientation and focuses on the development of human potential, improvement of the educational environment, and assurance of education quality.

The main theoretical and methodological approaches to interpreting the essence of educational consulting have been identified, namely: systemic, activity-based, competence-based, managerial, service-oriented, and innovative approaches. The author's definition of the concept "educational consulting in the system of higher education" has been proposed as a purposeful professional activity of a consulting and expert nature aimed at increasing the efficiency of higher education institutions, improving the educational process, developing human resources, and supporting managerial changes.

It has been proved that the implementation of consulting practices contributes to strengthening the institutional capacity of universities, developing the professional competence of academic staff, improving internal quality assurance systems, and increasing the competitiveness of higher education institutions. Prospects for further research are associated with the development of a didactic model of educational consulting and determining criteria for its effectiveness.

Key words: *educational consulting, higher education system, didactic foundations, educational management, quality assurance in education, educational innovations*

Стаття надійшла до редакції 20.03.2026

Стаття прийнята 14.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026