

## МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

УДК 378.1

DOI [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1\(360\)-180-187](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1(360)-180-187)

**Драгунова Віра Валентинівна,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри менеджменту освіти та права

Центрального інституту післядипломної освіти

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України,

м. Київ, Україна.

[dragunowa.v@ukr.net](mailto:dragunowa.v@ukr.net)

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

### **ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В умовах невизначеності заклади вищої освіти змушені постійно еволюціонувати, вдосконалюватися, перебудовуватися, впроваджувати інноваційні технології, що вимагає знань і вмінь суб'єктів освітньої діяльності. Окреслені аспекти зумовлюють пристосування до інституційних інструментів взаємодії держави, науки й освіти для підвищення якості освіти та освітньої діяльності в закладі освіти. Одним з ефективних механізмів взаємодії суб'єктів освітньої діяльності є консультування тих, хто потребує допомоги. Таку діяльність визначають як консалтингову. Для забезпечення ефективної діяльності закладу вищої освіти, формування його позитивного іміджу важливим аспектом є налагодження системи проектування консалтингової діяльності.

Умови ринкових відносин, у яких існують заклади вищої освіти, сприяли появі та розвитку системи проектування консалтингової діяльності. Зокрема, 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. Грищенка, Л. Довганя, С. Коржика, В. Кременя, А. Кухарчука, В. Липова, Д. Макацьори, О. Охріменко, З. Рябової, В. Пономаренка, В. Хоменка та ін. Загальні положення теорії та практики сутності проектування консалтингової діяльності висвітлено в працях таких учених: Л. Василевської, Ю. Веселки, Л. Єнотової, В. Киричука, В. Кременя, І. Петрової, З. Рябової, Є. Ситниченка, М. Усімбаєвої та ін. Крім того, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених дослідженню консалтингової діяльності, зазначимо, що більшість зосереджена на ефективності консалтингової взаємодії, проте питання оцінювання ефективності проектування консалтингової діяльності для закладів вищої освіти залишилися практично невирішеними (Драгунова, 2023).

У контексті дослідження значної уваги потребує виокремлення невирішених частин загальної проблеми. З огляду на зазначене можемо стверджувати, що обґрунтування доцільності й необхідності проектування консалтингових досліджень в управлінському процесі сприяє забезпеченню узгодженості сучасних вимог педагогічної теорії та практики з потребами суб'єктів освітньої діяльності. В умовах невизначеності спостерігається низка протиріч щодо доцільності проектування окресленої діяльності, а саме між:

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

- євроінтеграційним спрямуванням держави, що зумовлює глобальні зміни в системі вищої освіти, і недостатньою розробленістю механізму впровадження проєктних технологій;
- потребою у проєктуванні консалтингової діяльності, що забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, і недостатнім рівнем підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів вищої освіти;
- необхідністю вибору оптимальних форм і методів консалтингової діяльності учасників освітнього процесу та недостатністю теоретичного і практичного обґрунтування такої діяльності в закладі вищої освіти;
- потребою в компетентних учасниках консалтингової діяльності та недостатністю їхньої готовності до проєктування консалтингової діяльності (Драгунова, 2023).

Головною метою цього дослідження є обґрунтування необхідності концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

З метою формування концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності використовувалися методологічні основи дослідження, а саме: принцип системності, що обумовлює розгляд концепції проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, як унікальної й автономної цілісності, жоден з елементів якої не може бути довільно заміненим або відкинутим; суб'єктний підхід, що полягає в характеристиці суб'єктної взаємодії та детермінується переважно зовнішніми ситуаціями як її об'єктами.

Доречно виокремити в межах нашого дослідження й наукову новизну, що полягає в забезпеченні якості освіти й освітньої діяльності та результативності діяльності. Окреслені аспекти сприяють обґрунтуванню концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Варто звернути увагу на те, що гнучкість проєктного підходу в управлінні закладом вищої освіти робить його відмінним від традиційного процесу, забезпечує переваги, сприяє позиціонуванню закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг (Задорожна, 2021, с. 316).

Науковці Р. Задорожна та В. Кепко розкривають особливості проєктного підходу, визначають його масштабність завдяки методології проєктного менеджменту, що сприяє вирішенню комерційних, інноваційних і соціальних завдань у межах встановлених бюджетів. Попри те що відхилення від часових і вартісних параметрів проєктів на практиці не є рідкістю, наразі немає краще працюючих альтернатив організації діяльності в умовах підвищених ризиків, невизначеності та мінливості зовнішнього середовища (Задорожна, 2021).

Проєктні технології, до впровадження яких так активно закликають сучасних менеджерів, спрямовані на стимулювання інтересу суб'єктів освітньої діяльності, на їх розвиток через вирішення проблем і використання низки знань у конкретній практичній діяльності.

Варто зазначити, що система проєктування консалтингової діяльності (*consulting activity design system*), як зазначено в словнику, це сукупність способів, методів, прийомів конструювання параметрів управління інтелектуальною діяльністю. Вона призначена для підвищення професійного рівня організаційного менеджменту й ефективності діяльності закладу освіти на основі аналізу, обґрунтування перспектив розвитку і застосування науково-технічних і організаційно-економічних інновацій (Бусел, 2001; Драгунова, 2023).

М. Бортнікова зазначає, що система проєктування консалтингової діяльності – це сукупність правил, процедур, підходів та інструментів для прийняття й реалізації управлінських рішень, які охоплюють різні рівні та стадії управління консалтинговим проєктом на всіх фазах його життєвого циклу та сприяють його успішній реалізації (Бортнікова, 2018).

Доречно виокремити, що загалом уся система проєктування консалтингової діяльності закладу вищої освіти складається з таких чотирьох підсистем:

– інформаційно-довідкової, яка характеризується формуванням банку даних інформаційними ресурсами, що постачаються науковими установами / організаціями, бібліотеками, консультативними службами;

– консультаційної, що має структури з консультаційного обслуговування закладу вищої освіти з моніторингу, маркетингу, аналізу, організації управління, технологій і проектування, планування тощо;

– інноваційної, що супроводжується створенням і впровадженням інновацій, які дають змогу менеджерам перевести управління на високий рівень розвитку;

– навчальної, що ґрунтується на інформаційній підсистемі і практичному консультуванні та спроможна долучити до освітньої діяльності як педагогічних, науково-педагогічних працівників, так і керівників закладів вищої освіти.

Разом із тим до переліку консалтингових послуг відносимо:

– дослідження й аналізування ринку – передбачає визначення місткості та структури ринку, аналізування рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів і конкурентів, виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку;

– стратегічний менеджмент – передбачає виявлення сильних і слабких сторін закладу вищої освіти, можливостей і загроз для досягнення стратегічної мети;

– фінансовий менеджмент – охоплює аналізування поточного фінансового стану закладу вищої освіти, оцінювання систем і методів фінансового планування, визначення ефективності структури;

– корпоративний менеджмент – передбачає формування пропозицій щодо вдосконалення корпоративної стратегії та корпоративної культури закладу вищої освіти;

– інвестиційний менеджмент – забезпечує обґрунтування інвестиційного проекту з позиції комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності;

– управління маркетингом – передбачає дослідження ринкового середовища закладу вищої освіти, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу;

– виробничий менеджмент – передбачає ефективне та раціональне управління будь-яким процесом;

– управління персоналом – характеризує кадрову політику закладу вищої освіти щодо планування трудових ресурсів, навчання персоналу, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток закладу вищої освіти;

– управління проектами – спрямоване на ефективне досягнення цілей закладу вищої освіти шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління;

– управління інноваційною діяльністю – передбачає прогнозування інноваційних процесів у закладі вищої освіти, вибір перспективних ідей і механізмів реалізації потенціалу закладу освіти;

– інформаційно-комунікаційний менеджмент – передбачає надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (Бортнікова, 2018).

Тож можемо стверджувати, що впровадження системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти сприяє:

– підвищенню керованості проектною діяльністю закладу вищої освіти завдяки впровадженню комплексу організаційних, методичних та інформаційних засобів, що формалізують і підтримують процеси консалтингового управління;

– використанню актуальної інформації про статус консалтингових проектів для контролю за проектною консалтинговою діяльністю, прийняття рішень про існуючі зміни на основі моніторингу за всіма напрямками діяльності закладу освіти;

- застосуванню єдиного ефективного підходу до проектування консалтингової діяльності із чітким розподілом повноважень і відповідальності між суб'єктами в проектному управлінні;
- накопиченню інформації в базі знань за консалтинговими проектами з метою використання в інших проектах;
- підвищенню ефективності використання ресурсів закладу вищої освіти, у тому числі спрощенню процедури залучення нових суб'єктів освітньої діяльності;
- підсиленню контролю якості, термінів і бюджету проектування консалтингової діяльності [4].

Водночас у роботах науковців трактування поняття «проектування консалтингової діяльності» спирається на низку принципів, а саме:

1) націленість на досягнення кінцевого практичного результату управлінської діяльності. Ефективна реалізація проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, по суті, оволодіння суб'єктами освітньої діяльності практичними знаннями, уміннями, навичками відповідно до довгострокової мети, яка намічена закладом освіти;

2) концентрація дослідницьких, наукових і практичних зусиль на вирішальних напрямках проектування консалтингової діяльності;

3) спрямованість закладу вищої освіти на довгостроковий результат консалтингової роботи. Саме це вимагає особливої уваги до запрограмованих досліджень і розробки на їх основі результатів діяльності у вигляді проектування інноваційних підходів. Вони забезпечують високу прибутковість на результативність управлінської діяльності;

4) використання в єдності взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних споживачів з одночасним впливом на них.

Доцільно зазначити, що, розглядаючи проектування консалтингової діяльності, потрібно враховувати її єдиний зміст, принципи організації консалтингової діяльності. Крім зазначених аспектів, у науковій літературі розкриваються чотири концепції класичного консалтингу.

Враховуючи логіку дослідження, розкриваємо тлумачення поняття «концепція». Автори Великого тлумачного словника сучасної української мови трактують поняття концепція як головний задум, керівна ідея. Концепція (від. лат. *conceptio* – «розуміння, система») – це певний спосіб розуміння (трактування, сприйняття) якогось предмета, явища або процесу; основна точка зору на предмет, керівна ідея для його систематичного висвітлення, комплекс поглядів, пов'язаних між собою і таких, що впливають один з одного, система шляхів розв'язання обраного завдання (Бусел, 2001). Економічний словник визначає, що це поняття має два трактування. А саме: по-перше, це генеральний задум, що визначає стратегію дій під час здійснення реформ, проектів, планів, програм; по-друге, це система поглядів на процеси і явища в природі і в суспільстві (Мочерний, 2000). Спираючись на ці визначення, зазначимо, що концепція виступає як основа, як сукупність провідних правил, як підґрунтя для визначення завдань діяльності.

Отже, концепція проектування консалтингової діяльності трактується як провідне положення, згідно з яким завдання закладу вищої освіти полягають у визначенні потреб (бажань, запитів) суб'єктів освітньої діяльності ефективними і продуктивними способами (засобами) (Кремін, 2008) Крім того, існує і таке поняття, як концепція проектування консалтингової діяльності, яка визначається як підхід до організації управлінської діяльності.

Розглядаючи консалтинг, потрібно зазначити, що існують чотири його концепції.

Т. Чернуха, Т. Бунчикова зазначають, що до четвертої промислової революції, була введена концепція «консалтинг 4.0», стимульована взаємопов'язаними цифровими технологіями (Чернуха, 2020; Бунчикова, 2020). Тож консалтингова концепція описує глобальні зміни в галузі через нестабільність і невизначеність середовища, що сприяв прогресу руйнівних сил.

За Є. Бельтюковим, концепція проектування консалтингової діяльності – це ствердження, що запорукою досягнення цілей організації є визначення запитів, потреб цільових ринків

і забезпечення бажаного рівня задоволеності споживачів ефективними і продуктивнішими способами (Бельтюков, 2014, с. 6–13). Спираючись на роботи Є. Бельтюкова, зазначимо, що для досягнення цілей організації потрібно визначити потреби й запити цільового ринку та сприяти швидкому й ефективному їх задоволенню. Отже, це положення є провідним у концепції консалтингу (Бельтюков, 2014, с. 6–13).

До концепцій консалтингу належать: концепція вдосконалення послуг – орієнтована на суб'єктів діяльності, які надають перевагу якості; концепція інноваційного сервісу – передбачає зорієнтованість суб'єктів діяльності на постійне оновлення процесу отримання послуг; концепція проектування консалтингової діяльності – запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності; концепція соціально-етичного консалтингу передбачає, що засобом досягнення мети організації є визначення незадоволених потреб суб'єктів діяльності та забезпечення бажаної задоволеності продуктивніше, ніж конкуренти, з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача та суспільства загалом (Рябова, 2022).

Результати аналізу зазначених вище концепцій дають змогу стверджувати, що в основу класичного консалтингу закладено вирішення основного протиріччя між тими, хто надає послуги, і тими, хто їх отримує, та узгодженості їх суперечливих інтересів. Це є суто економічними, ринковими відносинами. До того ж основне завдання полягає у виявленні бажань і потреб суб'єкта діяльності та їх задоволення, що сприяє виділенню цілей консалтингу.

Таким чином, проведений аналіз вище викладеного дослідження дає можливість сформулювати основні положення концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності:

- доцільність створення мережі додаткових освітніх послуг відповідно до вимог окремих груп суб'єктів освітньої діяльності;
- педагогічні умови, якими керуються потенційні суб'єкти освітньої діяльності, що забезпечує заклад вищої освіти;
- вирішальний ступінь адаптації консалтингових послуг до цільової аудиторії, на яку зорієнтований заклад вищої освіти;
- визначення рівня діяльності закладу вищої освіти до вимог суб'єктів освітньої діяльності, процесу, змісту, підходів, методології тощо;
- визначення провідних характеристик організації процесу проектування консалтингової діяльності з позиції позиціонування закладу вищої освіти як на ринку освітніх послуг, так і на ринку праці.

На наше переконання, розкриття актуальності концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності зумовлює запровадження цього механізму в діяльність закладу вищої освіти за розробленою відповідною концептуальною системою. Отже, концептуальна система проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності полягає у виокремленні й використанні в управлінському процесі проєктно-управлінських впливів, які передбачають визначення потреб і бажань суб'єктів освітньої діяльності (педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів вищої освіти) та задоволення їх на ринку освітніх послуг і ринку праці. Ця система складається з методологічного (закони, концепції, нормативна база тощо), теоретичного (ідеї, наукові узагальнення тощо) та практичного (потреба в розробці й запровадженні консалтингового управління діяльністю ЗВО) концептів.

**Висновки.** Концепція системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є складним управлінським процесом і ґрунтується на стратегічному управлінні закладом освіти. Суть концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності полягає в цілеспрямованому впливі

на керовану підсистему для її впорядкування та розвитку. Реалізація авторської концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності дає можливість усвідомити значущість проектування консалтингової діяльності як умови підвищення її якості й модернізації.

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

### Список використаної літератури

1. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України. Львів, 2018. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf>.

2. 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>.

3. Драгунова В. В. Концепція проектування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6 (213). 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).

4. Драгунова В. В. Технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2023. Вип. 8. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29).

5. Економічна енциклопедія: у 3 т. Гол. редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, Т. 1. 2000. 864 с.

6. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. *Електронний фаховий журнал «Ефективна економіка»*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.93>.

7. Кремінь В. Г. Енциклопедія освіти. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

8. Рябова З., Котелевець О. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2022. Вип. 13 (25). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05).

9. Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. URL: <http://surl.li/tfkiw>.

### References

1. Bortnikova, M. H. (2018). *Diahnostuvannia konsal'tynhovykh proektiv dlia mashynobudivnykh pidpryemstv* [Diagnosis of consulting projects for machine-building enterprises]. *Candidate's thesis*. Lviv: Lviv Polytechnic National University. Retrieved from <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf> [in Ukrainian].

2. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. (2001). Ed. V. T. Busel. Irpin: Perun. Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> [in Ukrainian].

3. Drahunova, V. V. (2023). *Kontseptsiia proiektuvannia konsal'tynhovoї diialnosti yak instrument pidvyshchennia konkurentnospromozhnosti zakladu vyshchoi osvity u systemi neperervnoi 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]. *Imidzh suchasnoho pedahoha –Image of a modern teacher*, 6 (213). 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) [in Ukrainian].

4. Drahunova, V. V. (2023). Tekhnolohiia proiektuvannia konsal'tynhovoї diialnosti v zakladi vyshchoї osvity v umovakh nevyznachenosti [Technology of consulting activities in the higher education institution in uncertainty conditions]. *Visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita XXI stolittia» – UNESCO Chair Journal Lifelong Professional Education in the XXI Century*, 8. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29) [in Ukrainian].

5. Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. [Economic encyclopedia: in 3 v.]. (2000). Hol. redkol. S. V. Mochernyi (Ed.) ta in. Vol. 1. 864 p. Kyiv: Akademiia [in Ukrainian].

6. Zadorozhna, R. P., & Kepko, V. M. (2001). Metodolohiia upravlinnia proiektamy yak osnova kvalimetrychnoho analizu [Methodology of the project management as a base of qualimetric analysis]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 8. [Online]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.93> [in Ukrainian].

7. Kremin, V. H. (2008). Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of education]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

8. Riabova, Z. V. (2022). Konsal'tynh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Pedagogika» – Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogics*, 13 (25). [Online]. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05) [in Ukrainian].

9. Chernukha, T. S., & Bunchykova, T. S. (2020). Stratehii ta formy vykhodu konsal'tynhovoї kompanii na mizhnarodnyi rynok [Strategies and forms of the consulting company's entry into the international market]. Retrieved from <http://surl.li/tfkiw> [in Ukrainian].

#### **Драгунова В. В. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності**

Актуальність дослідження зумовлена умовами невизначеності, що продукують масштабні перетворення у всіх сферах людського життя, які надають можливість закладам вищої освіти пристосовуватися до змінного зовнішнього середовища, реалізуючи консалтингову діяльність. У статті акцентується увага на аналізі теоретико-методичних основ проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Наголошується на гнучкості проєктного підходу в управлінні закладом вищої освіти, що робить його відмінним від традиційного процесу, забезпечує переваги, сприяє позиціонуванню закладу та формуванню позитивного іміджу. Зазначено, що питання оцінювання ефективності проєктування консалтингової діяльності для закладів вищої освіти залишилися практично невирішеними. У статті обґрунтовано доцільність і необхідність проєктування консалтингової діяльності в управлінському процесі, що сприяє забезпеченню узгодженості сучасних вимог педагогічної теорії та практики з потребами суб'єктів освітньої діяльності. У дослідженні розглянуто розроблену концепцію системи проєктування консалтингової діяльності як інструменту формування позитивного іміджу закладу освіти в системі вищої освіти. Підкреслюється необхідність формування концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, яка полягає у виокремленні й використанні в управлінському процесі проєктно-управлінських впливів, що передбачають визначення потреб і бажань суб'єктів освітньої діяльності (педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів вищої освіти) та задоволення їх на ринку освітніх послуг і ринку праці. Реалізація авторської концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності дає можливість усвідомити значущість проєктування консалтингової діяльності як умови підвищення її якості й модернізації.

*Ключові слова:* консалтинг, консалтингова діяльність, концепція системи, проєктування консалтингової діяльності, вища освіта, управління, менеджери освіти.

**Drahunova V. Characterization of the concept of the system of designing consulting activities in the institution of higher education in conditions of uncertainty**

The relevance of the research is determined by the conditions of uncertainty, which produce large-scale transformations in all spheres of human life, which provide an opportunity for higher education institutions to adapt to the changing external environment by implementing consulting activities. The article focuses on the analysis of the theoretical and methodological bases of designing consulting activities in a higher education institution. The flexibility of the project approach in the management of a higher education institution is emphasized, which makes it different from the traditional process, provides advantages, contributes to the positioning of the institution and the formation of a positive image. It was noted that the issues of evaluating the effectiveness of designing consulting activities for higher education institutions remained practically unresolved. The article substantiates the expediency and necessity of designing consulting activities in the management process, which contributes to ensuring the consistency of modern requirements of pedagogical theory and practice with the needs of subjects of educational activity. The research examines the developed concept of the consulting activity design system as a tool for forming a positive image of the educational institution in the higher education system. The necessity of forming a concept of a system of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty is emphasized, which consists in the identification and use in the management process of project-management influences, which involve determining the needs and wishes of the subjects of educational activity (pedagogical, scientific and pedagogical workers and managers institutions of higher education) and their satisfaction in the market of educational services and the labor market. The implementation of the author's concept of the consulting activity design system in a higher education institution in conditions of uncertainty gives an opportunity to realize the importance of consulting activity design as a condition for improving its quality and modernization.

*Key words:* consulting, consulting activity, system concept, consulting activity design, higher education, management, education managers.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 29.03.2024 р.  
Прийнято до друку 26.04.2024 р.