

В. В. Драгунова

**КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У ЗАКЛАДІ
ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
теоретико-методичний аспект**

Монографія

ТОВ «Видавництво «ЮСТОН»
2025

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради

Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка
(протокол № 14 від 29.05.2025 р.)

Рецензенти:

Галуз О. М., доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницького гуманітарно-педагогічної академії.

Пастовенський О. В., доктор педагогічних наук, завідувач кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради.

Романишин Ю. Л., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри документознавства та інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Драгунова В. В.

Д77 Консалтингова діяльність у закладі вищої освіти в умовах невизначеності: теоретико-методичний аспект: монографія. – К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2025. – 190 с.

ISBN 978-617-8335-54-0.

Монографія присвячена всебічному дослідженню теоретичних та методичних аспектів проблеми консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності. В теоретичному аналізі детально розкрито еволюційну ретроспективу, передумови трансформації системи вищої освіти, схарактеризовано консалтингову діяльність у закладі вищої освіти. Здійснено порівняльний аналіз євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у закладах вищої освіти. Визначено та обґрунтовано концептуальні підходи та організаційні моделі проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти.

Особливу увагу приділено результатам емпіричного дослідження проектування консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах невизначеності, формування якої розглядається автором як передумова успішного впровадження інноваційного менеджменту для забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій). За допомогою статистичного аналізу доведено необхідність розроблення та практичну значущість концепції проектування консалтингової діяльності, що має критичне значення для ефективної реалізації концептуальної моделі й технології проектування консалтингової діяльності, а також для розробки змісту програм підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) в умовах невизначеності.

Монографія буде корисною для керівників, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

УДК 378.091: 005.942](02)

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади консалтингової діяльності у закладі вищої освіти.....	4
1.1. Консалтингова діяльність у системі вищої освіти як наукова проблема.....	4
1.2. Становлення та розвиток консалтингової діяльності у закладі вищої освіти.....	18
1.3. Поняття і принципи консалтингової діяльності у закладі вищої освіти.....	31
1.4. Характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у закладах вищої освіти.....	43
1.5. Особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти.....	55
1.6. Концептуальні підходи та організаційні моделі проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти.....	66
Розділ 2. Особливості проєктування консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах невизначеності: результати емпіричного дослідження	80
2.1. Загальна характеристика дослідження.....	80
2.2. Характеристика стану консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України	87
2.3. Концепція системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності.....	104
2.4. Концептуальна модель і технологія проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності	114
2.5. Аналіз та узагальнення результатів емпіричного дослідження	125
2.6. Методичні рекомендації щодо проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності	144
Висновки.....	162
Використана література.....	166

Розділ 1. Теоретичні засади консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

1.1. Консалтингова діяльність у системі вищої освіти як наукова проблема

Вітчизняна система освіти функціонує в умовах значних суспільних трансформацій та викликів, що вимагають удосконалення менеджменту та управління відповідно до сучасних європейських стандартів і вектору реформ. У системі вищої освіти спостерігаються масштабні перетворення та становлення, пов'язані з постійною адаптацією до динамічних геополітичних, економічних та соціальних умов в Україні. Зміни у вищій освіті відбуваються під впливом ціннісних орієнтирів: економічних, інноваційних, технологічних та соціальних перетворень, які є характерними для європейського освітнього простору. Попри це, вітчизняна система освіти стикається з труднощами щодо своєчасного реагування на актуальні проблеми та повного забезпечення потреб суспільства, що підкреслює потребу у підвищенні її адаптивності та ефективності [34].

Саме здатність закладів вищої освіти до швидкої адаптації в умовах невизначеності та глобальних трансформацій сучасного ринку є ключовою передумовою їхньої успішної діяльності. Для забезпечення сталого функціонування їм необхідно постійно еволюціонувати, перебудовуватися, вдосконалювати процеси та впроваджувати інноваційні технології. Це вимагає від управлінців закладів вищої освіти не лише значних зусиль, а й спеціалізованих знань та компетенцій у сфері ефективного управління змінами. Відтак, виникає об'єктивна необхідність впровадження та використання професійного консалтингу в освітній галузі для підтримки та розвитку системи освіти, що сприятиме підвищенню якості освітніх послуг [34; 60].

Питанню є предметом численних наукових досліджень. Загальні теоретичні засади консалтингової діяльності розкрито у працях класиків менеджменту, таких як У. Тейлор, Ф. Гілберт, Х. Емерсон. Аспекти консалтингу в системі освіти знайшли своє відображення у наукових пошуках вітчизняних учених, зокрема Л. Антонюка, М. Бортнікової, О. Брінцевої, В. Верби, В. Гладкової, І. Гондарєвої, М. Гриньової, В. Гриценка, В. Давиденка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, О. Карпенка, З. Кісарчука, С. Козаченка, Н. Коломінського, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, В. Лугового, О. Марченка, Т. Решетняка, Т. Рibaкової, З. Рябової, Л. Скрипник, Н. Сурженка, В. Хоменка та інших. Серед іноземних дослідників, які вивчали організаційний консалтинг та його застосування у

вищій освіті, варто відзначити М. Алвессона, Т. Амбустера, Г. Кравченко, Е. Бейча, Х. Джорі, Б. Корноу, М. Кубра, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стилле, Ф. Уїкхема, П. Хейкаля, Л. Якокка та інших [34; 60; 211]. Незважаючи на значний доробок, комплексне дослідження особливостей консалтингової діяльності як стратегічного інструменту підвищення ефективності та адаптивності сучасних закладів вищої освіти України в умовах невизначеності залишається недостатньо розробленим. Це обумовлює необхідність подальшого поглибленого вивчення даної проблематики та розробки практичних рекомендацій щодо її впровадження.

Термін «консалтинг» (від англійського *consulting* – консультування), у широкому розумінні означає діяльність з надання консультаційних послуг [10, с. 565]. За економічною енциклопедією консалтинг – це професійна діяльність спеціалізованих організацій, спрямована на надання клієнтам порад, рекомендацій та експертних висновків з широкого кола питань їхньої діяльності. Це охоплює, зокрема, виробничу, зовнішньоекономічну, фінансову, маркетингову діяльність, розроблення бізнес-проектів, впровадження інновацій та пошук рішень у кризових ситуаціях [34; 69, с. 824].

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «консалтинг» свідчить про відсутність його однозначного розуміння та сутнісного наповнення, що є характерним для багатоаспектних категорій. Ця множинність визначень може бути узагальнена у два основні напрями. Проте, попри значну кількість досліджень з консалтингу в цілому, питання розвитку освітнього консалтингу в Україні, його проблем та перспектив, залишається недостатньо висвітленим та вивченим, що підкреслює актуальність даного дослідження.

Провідною метою консалтингу є системна розробка та реалізація комплексу змін, спрямованих на задоволення потреб замовників/споживачів послуг. Він виступає як метод впровадження інноваційних знань та управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності діяльності організацій.

Враховуючи динамічний розвиток європейського освітнього простору та інтенсивні технологічні, економічні й соціальні трансформації, система вищої освіти України стикається зі значними викликами. Хоча освіта відіграє ключову роль у формуванні фахівців, здатних вирішувати нові проблеми та бути джерелом інноваційних знань для сталого розвитку суспільства [60], вітчизняні заклади вищої освіти часто демонструють недостатню швидкість реагування на актуальні виклики та неповне задоволення потреб стейкхолдерів [34; 60; 211]. Це підкреслює необхідність впровадження ефективних управлінських інструментів, зокрема консалтингу, для підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності.

Консалтинг є ефективним механізмом взаємодії між суб'єктами освітньої діяльності, що передбачає надання експертних консультаційних послуг тим, хто їх потребує. В контексті освіти, освітній консалтинг спрямований на підтримку управлінської системи (закладу освіти, освітньої установи, організації) у виявленні та розв'язанні проблемних питань, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей та реалізації поставлених завдань. Застосування освітнього консалтингу дозволяє підвищити ефективність функціонування закладу освіти та сприяє забезпеченню високої якості освітніх послуг [165, ст. 2-3].

Зростання попиту на консалтингові послуги в управлінні закладами вищої освіти зумовлене низкою ключових чинників:

1. Потреба в підвищенні ефективності та якості: Необхідність вирішення актуальних проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності діяльності закладів освіти та забезпеченням якості освітніх послуг, де інтелектуальний капітал є найважливішим активом.
2. Розвиток концепції людського капіталу: Широке визнання концепції людського капіталу, що акцентує увагу на інвестиціях у кадровий потенціал як основу розвитку.
3. Зростання наукоємності менеджменту: Потреба у підвищенні наукоємності управлінських процесів, що стимулює розвиток фахівців закладів освіти та формування у них інноваційних знань, умінь та навичок у сфері консалтингової та проєктної діяльності.
4. Удосконалення управлінської компетентності: Прагнення до вдосконалення управлінської компетентності менеджерів різних рівнів, що призводить до усвідомлення ними нових вимог та підвищення попиту на спеціалізовані консалтингові послуги в освітній галузі [34; 60].

Консалтинг визначається як незалежний вид діяльності, що характеризується певними ознаками:

це цілеспрямований процес, який реалізується кваліфікованими суб'єктами; його основним змістом є надання рекомендацій та експертних висновків з метою впровадження ефективних рішень у практичну діяльність.

У контексті освітнього консалтингу:

Суб'єктами діяльності виступають як зовнішні спеціалізовані організації (консалтингові фірми, громадські організації), так і внутрішні фахівці закладів освіти (педагогічні, науково-педагогічні працівники, керівники), які залучені до реалізації, впровадження та проєктування освітньої консалтингової діяльності.

Об'єктом консалтингової діяльності є управлінська та професійна діяльність педагогічних, науково-педагогічних працівників та менеджерів

закладів освіти, що полягає у впровадженні консалтингово-орієнтованих підходів до управління [34; 60; 211].

Ключову роль в освітньому консалтингу відіграють консалтингові послуги, які є багатовимірними за своїм характером і залежать від специфіки сфери діяльності, а також від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування закладу освіти.

У межах європейського простору вищої освіти зростання попиту на консалтингові послуги зумовлене такими вагомими чинниками:

- Глобалізація: Тенденції глобалізації в освіті вимагають постійної адаптації та пошуку нових рішень, що підвищує попит на експертну підтримку.
- Конкурентна перевага: Можливість використання професійних знань консультанта як значної конкурентної переваги на ринку освітніх послуг.
- Упровадження інновацій: Необхідність постійного впровадження інноваційних технологій та управлінських практик для підвищення продуктивності закладів освіти різних рівнів та освітніх установ (організацій) [1, с. 39-40; 60: 211].

Розвиток консалтингових послуг у сучасному світі, зокрема й в освітній сфері, визначається низкою ключових тенденцій, які формують запит на експертну підтримку та консультаційні рішення. До основних з них відносяться:

- Технічний прогрес. Прискорений технологічний розвиток зумовлює ускладнення соціальних взаємозв'язків, підвищує вимоги до забезпечення добробуту суспільства, якості освіти та освітньої діяльності, розвитку лідерських якостей, а також до ефективності прийняття управлінських рішень. Ці комплексні процеси стимулюють попит на співпрацю та взаємодію між індивідуальними споживачами та соціальними групами, вимагаючи спеціалізованих консультацій для адаптації до нових реалій.
- Виклики у сфері людських ресурсів. Посилення проблем, пов'язаних з нераціональним використанням або дефіцитом людських ресурсів. Це включає необхідність врахування особливостей етнічних меншин, гендерного фактора, потреб різних вікових груп (молоді та людей похилого віку), осіб з обмеженими можливостями, а також громадян без доступу до якісної освіти. Консалтинг допомагає розробляти стратегії для ефективного залучення, розвитку та управління різноманітними кадровими активами.
- Розвиток внутрішнього консалтингового потенціалу. Наявність значного консалтингового потенціалу серед працівників різних рівнів. Багато

фахівців володіють потенційними навичками викладачів, інструкторів, радників та тренерів, і за умови належної підготовки можуть ефективно виконувати функції внутрішніх консультантів у своїх установах чи соціальних групах. Це дозволяє оптимізувати процеси управління та розвитку без залучення зовнішніх ресурсів [60; 177, с. 35 – 36].

Основні чинники, які визначають розвиненість ринку консалтингу на сучасному етапі, є (рис. 1.1.) [161]:

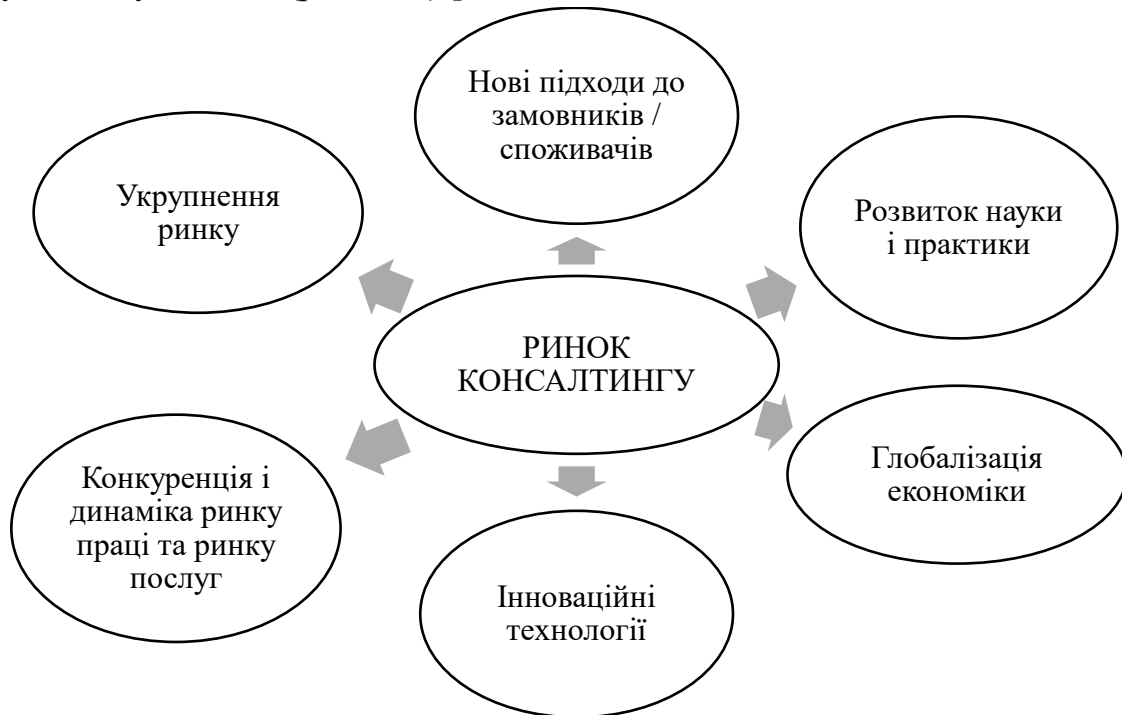


Рис. 1.1. Основні чинники, що визначають розвиненість ринку консалтингу.

Основними передумовами зростання консалтингу у сфері управління закладом вищої освіти є:

1. Підвищення ефективності та якості: Необхідність вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності діяльності закладу освіти та забезпеченням якості освітніх послуг, що ґрунтується на ефективному використанні інтелектуального капіталу.
2. Розвиток концепції людського капіталу: Поширення концепції людського капіталу, яка базується на інвестиціях у розвиток персоналу.
3. Зростання наукоємності менеджменту: Потреба у підвищенні наукоємності управлінської діяльності керівників, що стимулює фахівців закладу освіти до опанування передових світових досягнень, розвитку навичок наукової та проектної діяльності у системі управління ЗВО.
4. Усвідомлення важливості управлінської компетентності: Зростання розуміння менеджерами різних рівнів сучасних реалій та потреби в

консалтингових послугах для підвищення їхньої управлінської компетентності у сфері діяльності ЗВО [169, с. 87– 88; 210].

Принципи консалтингу визначають його сутність та ефективність. До них найчастіше відносять:

- Незалежність та об'єктивність: Забезпечення неупередженості та безсторонності в наданні допомоги.
- Професійний підхід: Застосування високих стандартів професіоналізму у вирішенні проблем.
- Висока компетентність: Наявність достатніх знань та навичок у сфері розв'язання завдань клієнтів.
- Використання передового досвіду: Опора на найкращі світові та вітчизняні практики.
- Наукове обґрунтування: Базування рішень на достовірних наукових даних та методологіях.
- Системний підхід: Застосування комплексного аналізу до всіх керованих та адміністративних підсистем організації.
- Комплексність: Всебічне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища замовника з використанням різноманітних методів та інструментів консультування.
- Пріоритетність інтересів споживача: Спрямованість діяльності на максимальне задоволення потреб та цілей замовників/споживачів послуг.
- Розвиток компетентності: Сприяння підвищенню кваліфікації та компетентності суб'єктів освітньої діяльності.
- Етичність та конфіденційність: Дотримання конфіденційності інформації, коректність у взаємодії та дотримання загальноприйнятих етичних норм поведінки [161; 41].

До переліку консалтингових послуг належать:

- Дослідження та аналіз ринку: Визначення місткості та структури ринку, аналіз конкурентного середовища (включно з діагностикою клієнтів та конкурентів), виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринків праці й освітніх послуг.

- Стратегічний менеджмент: Допомога у моніторингу сильних і слабких сторін діяльності закладу, оцінці можливостей та загроз для досягнення встановлених стратегічних цілей.

- Фінансовий менеджмент: Аналіз фінансово-економічного стану закладу освіти, оцінка систем та методів фінансового планування, визначення ефективності функціонування його структур.

- Корпоративний менеджмент: Розробка пропозицій щодо підвищення корпоративної стратегії та корпоративної культури закладу освіти.
- Інвестиційний менеджмент: Обґрунтування інвестиційних проєктів з позицій екологічної, економічної, комерційної та соціальної доцільності, їх реалізації та фінансової привабливості.
- Маркетинговий менеджмент: Дослідження ринкового середовища закладів освіти та освітніх установ, оцінка його ефективності.
- Операційний (виробничий) менеджмент: Сприяння забезпеченню ефективного та раціонального управління конкретними процесами.
- Менеджмент персоналу: Розробка кадрової політики закладу щодо забезпечення кадрами, їх навчання, мотивації та стимулювання, формування сприятливого психологічного клімату, а також планування кар'єрного росту та розвитку співробітників, що безпосередньо впливає на розвиток закладу освіти.
- Управління проєктами: Надання підтримки у ефективному досягненні цілей закладу освіти шляхом використання сучасних методів, технік та технологій управління проєктами.
- Менеджмент інноваційної діяльності: Прогнозування інноваційних механізмів у закладі, вибір передумов для розвитку ідей та механізмів реалізації потенціалу закладу вищої освіти.
- Інформаційно-комунікаційний менеджмент: Допомога у виборі, реалізації, розробці та супроводженні інформаційно-комунікаційних продуктів і методів їх управління для забезпечення безперебійного потоку інформації на всіх рівнях управління [1, с. 41-42; 34; 210].

Функціонування освітнього консалтингового ринку тісно пов'язане зі специфікою самих консалтингових послуг. Ці послуги належать до змішаних, оскільки поєднують у собі елементи юридичної, економічної, управлінської, фінансової та інших сфер. Їхня сутність полягає у вирішенні актуальних управлінських проблем, організаційних завдань, підтримці технічних змін та поліпшенні загальної діяльності суб'єктів освітньої діяльності. Відповідно, освітній консалтинг націлений на надання кваліфікованої підтримки для впровадження ефективних змін у діяльність закладів вищої освіти.

У межах професійної площині консалтинг розглядається як консультативна служба, що працює виключно на контрактній основі. Вона надає широкий спектр послуг закладам освіти різних рівнів та освітнім установам (організаціям). Завдяки залученню кваліфікованих фахівців, консалтинг допомагає замовнику виявити управлінські недоліки, провести їхній глибокий аналіз, сформулювати практичні рекомендації для вирішення проблем та, за необхідності, сприяти їх успішному впровадженню. Досить

часто замовники звертаються за консалтинговими послугами з кількох причин, серед яких: потреба в отриманні експертної допомоги або поради з питань управління; прагнення підвищити ефективність праці; необхідність скорочення витрат.

Нерідко перед керівництвом освітнього закладу постає питання щодо доцільності найму штатного фахівця з розвитку чи залучення зовнішнього консультанта. Основна відмінність зовнішнього консультанта полягає в тому, що він не несе прямої відповідальності за практичну реалізацію наданих ним рекомендацій та не бере участь у їхньому впровадженні. Представники консалтингових фірм формують аналітичні висновки на основі своїх спостережень та аналізу, тоді як прийняття остаточних рішень та забезпечення їхнього виконання залишаються прерогативою керівництва або лінійних менеджерів закладу вищої освіти. Консалтингові послуги охоплюють як загальні питання управління, такі як: планування, звітність, підвищення ефективності контролю, оптимізація бізнес-процесів, так і конкретні напрямки менеджменту, включаючи: фінансовий менеджмент; маркетинг; управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) тощо. [115, с. 46- 47; 210].

Відповідно до Європейського довідника консультантів з економіки та управління, консалтингові послуги класифікуються на основі елементів менеджменту, на які вони безпосередньо спрямовані. Це дозволяє більш системно підходити до розуміння їхньої специфіки та застосування. Разом з тим, значущість консалтингу для системи вищої освіти визначається широким спектром функцій, які ним реалізуються. Серед них варто виокремити найбільш важливі:

- Консультаційна функція. Її сутність полягає у всебічній допомозі закладам вищої освіти в розв'язанні значних управлінських проблем. Це включає: визначення та структурований розгляд управлінських завдань; розробку обґрунтованих пропозицій щодо їх вирішення; реалізацію запланованих практичних заходів; моніторинг ефективності впроваджених рішень; розповсюдження успішних практик та пропозицій.
- Наукова функція базується на поширенні інноваційних наукових здобутків та перспективної управлінської майстерності серед суб'єктів освітньої діяльності, сприяючи їхньому постійному розвитку.
- Дослідницька функція полягає у виявленні ключових факторів, законів, закономірностей та чинників, що впливають на ефективність діяльності закладу освіти, без прямого втручання у його внутрішні процеси.

- Посередницька – забезпечує встановлення та формування зв'язків з потенційними замовниками послуг або суб'єктами для співпраці, що є критично важливим для розширення можливостей закладу.
- Навчальна функція – спрямована на підвищення професійної кваліфікації персоналу закладів вищої освіти, передачу їм нових знань та навичок, необхідних для самостійного вирішення управлінських завдань. [34; 60; 210].

Окрім основних функцій, для забезпечення стабільного функціонування та посилення ролі закладу вищої освіти, його керівники можуть активно використовувати та вдосконалювати такі додаткові функції консалтингу:

- Накопичення знань (генерування баз даних, управлінські та проєктні технології).
- Маркетингова (удосконалення управлінської діяльності, маркетинг та диференціація закладу вищої освіти, діяльності ЗВО на ринку).
- Трансмісійна (позиціонування інноваційного управлінського процесу, освітнього процесу, адміністративна, фінансово-економічна діяльність, діяльність громадських організацій).
- Трансформаційна (формування інноваційної стратегії розвитку закладу вищої освіти, управління, наставництво, мотивація та керівництво персоналом, керівництво інноваційним розвитком та фінансами, підвищення конкурентоспроможності та позиціонування закладу освіти; ініціювання проведення зустрічей, лекцій, семінарів, тематичних дискусій, круглих столів та ін.).
- Збурювальна (упровадження та поширення проєктних технологій, розширення спектра консалтингових послуг ЗВО).
- Етична (формування неформальних інститутів, що забезпечують розвиток середовища консалтингових послуг).
- Протидії квазіконсалтингу (утворення систем захисту та ідентичності консалтингових послуг, застосування адміністративного апарату).
- Утворення нових інститутів та інституцій (акумуляція пропозицій зовнішнього ринку послуг щодо утворення та використання потенціалу ЗВО, підготовка кадрів) [34; 60; 210; 211].

Таким чином, реалізація описаних функцій сприятиме переходу від нормативної до інноваційної, творчої діяльності, що передбачає зміну характеру менеджменту. Однак, вважаємо за доцільне доповнити функції консалтингу наступними:

- Раціоналізаційна: Полягає у професійному сприянні ефективному функціонуванню управлінського процесу, оптимізації та ефективному

застосуванню ресурсів закладу вищої освіти. Ця функція забезпечує підвищення ефективності управління через використання спеціалізованих знань та інформації.

- Інноваційна: Надає ресурсне сприяння впровадженню нових знань та передового досвіду в управлінську практику. Вона передбачає залучення комплексних новацій у діяльність ЗВО, здійснення системного інноваційного процесу, а також стимулювання зростання інноваційної активності та поступу закладу вищої освіти.

- Регуляційна: Спрямована на удосконалення управлінської поведінки суб'єктів діяльності шляхом надання компетентної допомоги у вирішенні нагальних питань та пошуку можливостей для розвитку і стабільного функціонування закладу вищої освіти [60; 210].

Варто зазначити, що між поняттями "консалтинг" та "консультування" існує тісний зв'язок. Ці терміни часто використовуються як тотожні, адже консалтинг трактується як допомога або підтримка у вирішенні проблем замовника, а консультування – це, по суті, навчання та надання порад [60; 88, с. 6; 210]. Термін «консультант» походить від латинського *consultans* – радити. Отже, консультування є однією з форм надання консалтингових послуг. Консультування щодо суб'єктів освітньої діяльності може бути внутрішнім та зовнішнім:

Внутрішнє консультування здійснюється співробітниками або спеціалізованими консультаційними службами, що функціонують усередині самого закладу освіти.

Зовнішнє консультування вирізняється незалежністю, організаційно-економічною та юридичною відокремленістю консультанта від замовника. Таке консультування надається на комерційних засадах. [60; 211].

Отже, консалтингові послуги в закладах вищої освіти можна розглядати у двох ключових аспектах. По-перше, консалтинг є послугою, що спрямована на підтримку зовнішньої діяльності закладу освіти. Ця мета є значно масштабнішою за звичне консультування окремих суб'єктів діяльності. У цьому контексті зростає важливість користувачів консалтингових послуг, до яких належать громадяни, фізичні та юридичні особи, а також громадські структури. Сутність таких консалтингових послуг не обмежується лише питаннями управління, а поєднує в собі аспекти інформаційного, інноваційного, наукового, освітнього, ментального, інфраструктурного, культурного, соціологічного, трудового, інституційного та інших спрямувань. Такі послуги також реалізують низку інноваційно важливих функцій. Ці особливості необхідно враховувати при впровадженні та реалізації методичного функціонування управління консалтинговими послугами в

системі зовнішньої діяльності закладу вищої освіти. По-друге, консалтингова послуга є цінним інструментом підвищення ефективності управління саме в системі внутрішньої діяльності закладу. Це досягається шляхом зниження витрат та підвищення ефективності управлінських процесів суб'єктів освітньої діяльності. Це включає, зокрема, створення та впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі розвитку внутрішньої діяльності [210; 211]. Особливості консалтингових послуг для суб'єктів освітньої діяльності базуються на характері джерела управлінської діяльності. До них належать:

- Ринок та конкуренція: Рівень конкуренції, престижність, потреба та кількість замовників/споживачів.
- Детермінанти: Внутрішні та зовнішні фактори впливу, географічні та ринкові інструменти.
- Ефективність: Показники ефективності діяльності.
- Відносини: Характер відносин між замовником/споживачем та консультантом.
- Рівень послуг: Рівень складності та компетентності надавачів послуг, комплексність, інноваційність та системність послуги.

Як відомо, консалтингова послуга – це сукупність способів здійснення функцій консультування, що забезпечують досягнення поставлених цілей для отримання очікуваного результату. Важливо розрізнити консалтинг як діяльність з надання професійних послуг консультативного типу та власне консультування. Досліджувана галузь нині активно розвивається в рамках декількох змістовних напрямів:

Педагогічний консалтинг

Соціально-педагогічний консалтинг

Психологічний консалтинг

Управлінський консалтинг

Особливість педагогічного консультування як виду професійної допомоги полягає в організації та здійсненні процесу навчання, що включає:

Супровід здобувачів освіти в освітньому процесі, надання консультаційної допомоги та педагогічної підтримки їм та їхнім родинам.

Науково-методичний супровід професійної діяльності педагогічного персоналу [34].

Соціально-педагогічне консультування зосереджене на питаннях соціалізації та соціальної адаптації замовників та споживачів освітніх послуг. Воно включає проведення соціально-реабілітаційних заходів [210].

Психологічне консультування націлене на підтримку всіх учасників освітнього процесу — замовників освітніх послуг, їхніх батьків, педагогічних працівників та інших — у вирішенні проблемних питань [34].

Управлінське консультування відіграє ключову роль у розвитку організаційної культури закладу вищої освіти. Воно надає інформаційні послуги щодо новітніх тенденцій у розвитку освіти та озброює управлінців сучасними технологіями менеджменту [10; 34]. Управлінське консультування охоплює широкий спектр визначень, виступаючи як: функція управління та підсистема менеджменту; вид консалтингової послуги у сфері менеджменту; метод удосконалення менеджменту; механізм професійної діяльності; освітня та наукова діяльність [10]. Управлінське консультування можна розподілити на три групи: експертне консультування (консультант виступає як зовнішній експерт, що надає готові рішення та рекомендації для вирішення визначених проблем), процесуальне консультування (консультант активно взаємодіє з педагогами, спонукає їх висловлювати свої ідеї, здійснює аналіз проблем педагога, допомагає виробляти рішення, розвиває вміння розв'язувати проблеми, оцінювати альтернативи) та навчальне консультування (консультант не лише узагальнює та аналізує наявні рішення, але й активно сприяє формуванню передумов для виникнення нових ідей та підходів, по суті, навчаючи замовника самостійно знаходити оптимальні рішення). Управлінське консультування забезпечується через ефективне функціонування ключових структурних компонентів закладу вищої освіти: цілей та завдань, структури, управління людськими ресурсами, а також методів і технологій діяльності [34; 210; 211].

Отже, консультування можна розглядати як вид дорадчих послуг різного характеру (як теоретичних, так і практичних), що вимагають вирішення, пояснення, вивчення, дослідження, діагностики, аудиту та формування рекомендацій для розв'язання консультативної проблеми. У науковій літературі консалтинг, консалтингова діяльність та консультування часто вважаються тотожними поняттями, що означають надання фахової консультаційної послуги суб'єктам освітньої діяльності.

Поняття «діяльність» є основою суспільного розвитку. У цьому контексті консалтингова діяльність (від англ. to consult – консультувати, радити) означає надання компетентними фахівцями на контрактній чи іншій договірній основі об'єктивних та суб'єктивних порад, а також технічної допомоги. Це сприяє виявленню, ідентифікації та діагностиці наявних питань, пошуку механізмів оптимального вирішення, розробці методологій, а також розвитку та впровадженню рекомендацій. Її мета — практична реалізація заходів, спрямованих на конструктивні зміни, поліпшення та використання

наявних можливостей для досягнення максимального ефекту функціонування ЗВО [177; 210].

В умовах невизначеності та євроінтеграційних прагнень країни, консалтингова діяльність у системі вищої освіти стала основним сучасним та дієвим підходом до управління ЗВО. Вона передбачає розробку теоретичної бази, а також відпрацювання й удосконалення інструментів управління, спрямованих на впровадження цієї діяльності. Зазначається, що консалтингова діяльність в ЗВО визначає побудову адаптованого організаційно-економічного механізму, націленого на: розробку й модернізацію конкурентоспроможного закладу; підвищення його репутаційної активності; перебудову організаційно-планової підготовки управлінців; підвищення рівня менеджменту; зміну підходів до управління [34]. Класифікація видів консалтингової діяльності у закладі вищої освіти за різними критеріями наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Види консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

Предметна класифікація	Фази життєвого циклу ЗВО	Зміст та значення для проблеми менеджменту	Форми професійної допомоги
Операційний консалтинг	Проект-консалтинг.	Підтримка у вирішенні технологічних та організаційних проблем; поточні питання менеджменту.	Консультування (надання порад, рекомендацій, експертних висновків).
Організаційний консалтинг	Компенсуючий консалтинг.	Професійна допомога, спрямована на підвищення якості менеджменту.	Аутсорсинг персоналу (виконання певних функцій персоналу).
Корпоративний консалтинг	Проект-консалтинг.	Допомога з вирішення поточних питань корпоративного менеджменту; розв'язання проблем організації та мотивації суб'єктів діяльності, організаційної культури й організаційного розвитку.	Навчання (проведення семінарів, тренінгів та ін.).
Кадровий консалтинг	Особистісно-професійний розвиток.	Професійна допомога з оптимізації управління трудовими ресурсами.	Кадровий консалтинг
Маркетинговий консалтинг	Антикризовий консалтинг.	Допомога спрямована на досягнення ЗВО ринкових цілей через	Навчання (проведення

Продовження таблиці 1.1.

		побудову його ефективної взаємодії.	семінарів, тренінгів та ін.).
Фінансово-бухгалтерський консалтинг	Перетворюючий консалтинг.	Допомога у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними проєктами й фінансовими ресурсами, підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг.	Проектування (підготовка та впровадження консультаційних проєктів).
Інноваційний консалтинг	Сценарний консалтинг.	Професійна допомога в сфері інноваційної діяльності та інноваційного розвитку ЗВО.	Іррадіація (удосконалення, розвиток інноваційного менеджменту та освітньої системи).
Консалтинг у сфері інформаційних технологій	Перетворювальний консалтинг.	Професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення управлінських процесів.	Консалтинг у сфері інформаційних технологій.
Оцінюючий консалтинг	Стратегічно-оперативний консалтинг.	Професійна допомога з проблем менеджменту.	Підготовка та впровадження проєктного менеджменту).
Міжнародний консалтинг	Стратегічно-інноваційний консалтинг.	Діяльність з надання професійної допомоги з питань зовнішньоекономічної діяльності ЗВО.	Консультавання та проектування, навчання.

Примітка: * – види консалтингової діяльності запропоновані автором.

На жаль, не можна стверджувати, що кожен вид консалтингової діяльності у ЗВО, згідно з предметною класифікацією, завжди керується діями професійних консультантів, які надають допомогу у вирішенні проблем суб'єктів освітньої діяльності та розвитку закладу. Численні дослідження показують, що доцільність та необхідність консалтингової діяльності у вищій освіті забезпечує узгодження сучасних вимог педагогічної теорії та управлінської практики з потребами замовників/споживачів освітніх послуг. Однак, у системі вищої освіти консалтингова діяльність реалізується не

повною мірою. Це зумовлює нагальну потребу у глибшому вивченні питання її розвитку в закладах вищої освіти.

1.2. Становлення та розвиток консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

У контексті дослідження доречно наголосити, що вища освіта є ключовим компонентом національної системи освіти України та центральною ланкою в системі неперервної освіти. Провідним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сферах освіти й науки, а також за здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю закладів освіти, освітніх установ та організацій, що надають освітні послуги (незалежно від їхнього підпорядкування та форми власності), є Міністерство освіти і науки України [158].

Структурним компонентом системи вищої освіти є заклад вищої освіти. Згідно з Законом України «Про вищу освіту», ЗВО — це окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права. Вона діє відповідно до виданої ліцензії на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, а також проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність. Крім того, ЗВО забезпечує організацію освітнього процесу та здобуття особами вищої освіти й післядипломної освіти, враховуючи їхні покликання, інтереси та здібності. [79].

Нині в країні сформована чітка структура вищої освіти. Вона представлена комплексом закладів, які у своїй сукупності утворюють гнучку систему вищої та безперервної освіти. Ця система має на меті адаптацію працівників галузі до професійної діяльності в умовах швидких соціально-економічних змін. Вона забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців [132].

У нормативних документах визначено, що головною метою діяльності закладів вищої освіти є:

- Задоволення потреб громадян в отриманні якісної освіти.
- Забезпечення адміністративного апарату кваліфікованими фахівцями та гнучке реагування на умови невизначеності, що зумовлюють інноваційні зміни в суспільстві.
- Задоволення потреб громадян у постійному підвищенні кваліфікації та безперервному розвитку кожного фахівця через здобуття знань, умінь і навичок на високому інтелектуальному та загальнокультурному рівнях.

- Задоволення потреб громадян у набутті нової кваліфікації, нової спеціальності, практичного досвіду, а також поглиблення професійних знань, умінь і навичок за відповідним фахом.
- Забезпечення реалізації гнучкої системи безперервної освіти та самоосвіти для громадян, а також освіти дорослих упродовж усього життя [25; 79; 84].

Сьогодні, в умовах невизначеності для України, особлива увага приділяється формуванню курсу на європейську інтеграцію та недопущенню його зміни чи призупинення. Цей новий вектор розвитку міжнародних відносин відображає остаточне прагнення країни, як держави-кандидата, отримати повноправне членство в Європейському Союзі. Важливо зазначити, що євроінтеграція зумовлена низкою актуальних потреб українського суспільства, орієнтована на створення належних і безпечних умов для життя та професійної діяльності у своїй незалежній державі.

Національні уряди та представники міжнародних організацій сьогодні називають вітчизняну вищу освіту та її інституції рушійною силою суспільного розвитку. Відповідно, привернення уваги до діяльності ЗВО пояснюється комплексом чинників, а саме:

- Недостатнім рівнем професійних компетентностей суб'єктів освітньої діяльності, а також впливом ринку праці щодо зростання попиту на кваліфіковані кадри.
- Генерацією нових знань, комерціалізація яких дедалі більше залежить від інтелектуального потенціалу суб'єктів освітньої діяльності та закладів вищої освіти, що забезпечують їхній розвиток.
- Зростанням уваги уряду та громадськості до проблем функціонування закладів вищої освіти. [1, с.48; 25].

Цей комплекс завдань та викликів безпосередньо вирішується завдяки втіленню консалтингової діяльності в ЗВО.

Цілком зрозуміло, що історія становлення механізмів і процедур реалізації консалтингової діяльності у вищій освіті є досить багатою. Виникнення інституту консалтингу та подальше формування цієї глобальної галузі зумовлене масштабними трансформаціями в усіх сферах суспільного життя. Ці зміни дозволяють закладам вищої освіти безпрецедентно адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, спираючись на важливість професіоналізму та найвищого досвіду менеджерів-професіоналів освітньої системи.

Міжнародні та національні документи, що стосуються євроінтеграційного освітнього та наукового простору, а також стратегії

суспільного розвитку, свідчать: вища освіта загалом і заклади вищої освіти зокрема відіграють вирішальну роль не лише в індивідуальному добробуті, а й у розвитку інтелектуального потенціалу, сприянні генерації нових знань та забезпеченні глобальних конкурентних переваг серед країн світу.

Світова спільнота визнає ключову роль вищої освіти в сучасному світі. Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття, ухвалена ООН у 1998 році, наголошує на важливості підходів та заходів для формування високопрофесійних, креативних фахівців, а також їхнього духовного, інтелектуального та соціального розвитку [164]. Інчонська декларація (2015) та Попередня доповідь ЮНЕСКО про підготовку глобальної конвенції щодо визнання кваліфікації вищої освіти підтвердили, що «вища освіта відіграватиме ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, економічного зростання, гідної праці, гендерної рівності та відповідального глобального громадянства у всіх регіонах» [1; 25; 164]. На глобальному рівні, Декларація ООН «Трансформація нашого світу: 2030 Порядок денний для сталого розвитку» визначає 17 цілей глобального розвитку та 169 завдань, встановлюючи стратегічну мету суспільного розвитку в освітній галузі [25; 164]. Для України євроінтеграційний курс є пріоритетним та незворотним. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом декларує основні засади взаємодії та співробітництва у моделі «Україна – ЄС» за різними сферами діяльності, спільні інтереси та цінності, а також умови для поступового зближення сторін. Цей документ вимагає стратегічної реалізації співробітництва в галузі освіти й науки, реформування вищої освіти в контексті оновлення її змістовного та операційного компонентів, спрямованих на підвищення якості професійної підготовки фахівців. Визначені завдання вимагають запровадження освітнього консалтингу для споживачів освітніх послуг. Це необхідно для наближення національної системи вищої освіти до європейських стандартів, а також для створення умов для посилення співпраці між державними органами влади та закладами вищої освіти задля підготовки конкурентоспроможних фахівців [25; 164; 183]. На підтримку цих процесів, у 2022 році Міжнародною конференцією ЮНЕСКО була задекларована нова стратегія технічної та професійної освіти й підготовки на період 2022-2029 років. Цей документ передбачає виконання основних напрямів стратегії, серед яких ключовим є розвиток умінь та навичок усіх людей для навчання, роботи та життя [113; 235].

Відповідні стратегічні документи, що отримали міжнародне визнання, підтверджують ключову роль вищої освіти. Вони наголошують на необхідності підвищення конкурентних переваг закладів вищої освіти та наукових установ за рахунок інновацій в управлінській діяльності, що сприяє

забезпеченню умов сталого розвитку. У цьому контексті ключовою концепцією є консалтингова діяльність. Вона реалізується через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів, про що свідчать такі законодавчі акти та стратегічні документи України: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність»; Національна доктрина розвитку освіти в Україні в XXI ст.; Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2024-2030 роки; Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки; Концепції розвитку педагогічної освіти та розвитку освіти України на період 2015-2025 років; Положення Національного агентства забезпечення якості вищої освіти та Державної служби якості освіти; Інші нормативно-правові акти та міжнародні договори України, укладені в установленому законом порядку [25]. Таким чином, місія держави, визначена в цих документах, реалізується в умовах євроінтеграційних процесів під впливом економічних, інформаційно-технологічних, політичних та соціальних чинників суспільного розвитку.

З'ясуємо, що собою являє розвиток консалтингової діяльності в системі вищої освіти.

Генезис (грецькою *genesis* – походження) трактується як виникнення, становлення та розвиток чогось, що призводить до певного стану чи виду [10]. Це також можна розуміти як поступовий розвиток процесів та явищ [185]. Такий еволюційний розвиток безпосередньо впливає на поступові зміни в закладах вищої освіти в Україні.

Відповідно, розвиток консалтингової діяльності зумовлений об'єктивними соціальними законами, що за своєю суттю є етапом постійного розвитку працівників освітньої галузі.

Дослідженню генезису виникнення інституту консалтингової діяльності та еволюції формування глобальної галузі консалтингових послуг присвячено численні наукові праці. Зокрема, загальні положення теорії консалтингу висвітлені в роботах таких закордонних учених, як: М. Алвессон, Т. Амбустер, Е. Бейч, Е. Буз, Ф. Гілберт, Х. Джорі, Х. Емерсон, Ківіе, Б. Корноу, М. Кубр, Е. Мейо, Дж. Пур, А. Старді, Ф. Стилле, У. Тейлор, Ф. Уікхем, П. Хейкаль, Л. Якокка, М. Фолетт. Серед українських науковців, які вивчали це питання, доцільно виокремити: М. Бортнікову, В. Вербу, І. Гонтареву, М. Гриньову, В. Давиденка, Т. Камінську, О. Карпенка, З. Кісарчука, Н. Коломінського, В. Копильцову, А. Кононюка, В. Коростельова, С. Лихолата, Т. Решетняка, Н. Сурженка, В. Хоменка та інших [25].

Історичний аспект розвитку консалтингової діяльності відіграв не менш важливу роль. Він був зумовлений особливостями економічних, політичних,

соціальних та інформаційно-технологічних чинників, характерних для кожної відповідної епохи. Зародження консалтингу можна простежити у давніх писемних джерелах. Такі знахідки, як єгипетські «Повчання Птахотепа» (2000–1500 рр. до н. е.), «Книга мертвих», «Повчання гераклеопольського царя своєму синові» (XXV–XXII ст. до н. е.), ранні розділи китайської «Шуцзин» (VIII ст. до н. е.), а також найдавніші пам'ятки права – «Авеста», «Артхашастра» (VI – III ст. до н. е.) та «Закони Ману» (II ст. до н. е.) – вже зосереджують увагу на важливості відповідальності правителя за справедливість, ефективне функціонування менеджменту та турботу про підлеглих [25]. Праці мислителів Стародавньої Греції, зокрема твердження Платона та Сократа, вказують на необхідність спеціалізації виробничих процесів та підкреслюють важливість ролі керівника у цьому процесі [25]. Пізніше, італійський державний діяч Нікколо Макіавеллі у своїй праці «Державець» (1513 р.) висвітлював проблеми, з якими стикалися політики того часу, та пропонував відповідні методи їх вирішення [93].

Досвід побудови консалтингової діяльності в системі вищої освіти базується на ретроспективному аналізі історичних періодів. О. Гринькевич виокремлює три головні генерації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти:

- Середньовічний університет: Концептуальна основа якого формувалася на релігійному світогляді інститутів церкви, духовної влади та поширенні інформації про їх домінування.
- Університет Гумбольдта: З акцентом на академічну свободу та поєднання освітньої й дослідницької функцій.
- Мультиуніверситет та університет підприємства: Орієнтовані на комерціалізацію нових знань через реалізацію дослідницької, освітньої, консалтингової та соціальної функцій, залежно від рівня соціально-економічного розвитку країни [1, с. 52; 25].

Беручи до уваги вищезазначене, доцільно розкрити сутність поняття еволюція. Термін «еволюція» (латинською *evolvo, evolutio*) у Великому тлумачному словнику сучасної української мови трактується як розгортання [10]. Як стверджує В. Кремінь, еволюція визначає зміни та розвиток взагалі, позначаючи як кількісні зміни, так і весь процес їх безпосередньої реалізації [25; 94].

Сам консалтинг, як самостійна наука та економічне явище, зародився в ході промислової революції.

Важливо відзначити праці М. Кіплінга, який теоретично обґрунтовує передумови виникнення консалтингу як основи наукового управління [211, с. 23]. Відповідно, виокремлено основні етапи розвитку консалтингу:

- Формування та зародження світового консалтингового ринку (Первинний етап). Цей етап передбачає зародження перших професійних консалтингових компаній на національних економічних ринках, зокрема в США, Великій Британії, Німеччині та інших країнах Європи. У працях Е. Майо, Ф. Тейлора, А. Файолля та інших було започатковано та розвинено теорію управління й організації виробництва. Досліджувалися принципи управління закладами освіти, підприємствами, установами та організаціями, що надають освітні або інші послуги. Розроблялися методи підвищення ефективності діяльності компаній через посилення таких функцій управління, як планування, контроль, координація [11, с. 274]. Основними напрямками консалтингу вважалися: впровадження адаптованих технологічних підходів для надання кваліфікованих послуг експертами у напрямку розвитку бізнесу; зародження та впровадження ефективних методів зовнішнього консалтингу й експертизи; піднесення проблеми залучення зовнішніх експертів чи консультантів з метою уникнення самостійного реагування на нові умови невизначеності, складні ситуації чи внутрішні труднощі закладу, підприємства, установи та організації, а також надання ними послуг для підтримки освітньої та іншої діяльності [25].

- Становлення консалтингу (з часів Великої депресії). Управлінський консалтинг завоював визнання в усіх промислово розвинених країнах, хоча його обсяг і сфери застосування залишалися обмеженими. Цей етап характеризується спеціалізацією за конкретними управлінськими проектами. Консультування полягало в адаптації або навіть трансформації типових систем до специфічних умов конкретного клієнта, з урахуванням особливостей масштабів закладів освіти, підприємств, установ та організацій, що ведуть освітню або іншу діяльність, а також їхнього персоналу, типу виробництва тощо [25].

- Супровід потреби та попиту на консалтингову діяльність (Етап зростання). На цьому етапі виникла нова генерація консультантів, які, окрім порад та проєктів, пропонували також методичне забезпечення для вирішення проблем організацій. Серед консультантів цього періоду переважали економісти, менеджери, психологи, соціологи тощо. Саме на цьому етапі утворилася велика кількість відомих нині консалтингових підприємств, установ та організацій, що надають послуги у сфері освіти або здійснюють іншу діяльність [25].

- Розвиток інноваційного консалтингу (Сучасний етап). Цей етап характеризується злиттям та поглинанням компаній, інноваційним характером розвитку, активним залученням інформаційних технологій у менеджмент

консалтингової діяльності, а також структуризацією та інтернаціоналізацією підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або проводять іншу діяльність [11].

Разом із тим, еволюційні аспекти консалтингової діяльності в закладі вищої освіти проаналізовані Т. Мак-Кованом. Науковець виокремлює аналітичну модель ідентифікації її головних характеристик, чинників і тенденцій подальшого розвитку [209]. Модель, запропонована вченим, базується на трьох вимірах дослідження вищої освіти: ціннісний вимір (онсалтинг у цьому вимірі визначає внутрішню цінність знань (саморозвиток) та зовнішню інструментальну цінність); функціональний вимір (визначається самим процесом та функціями управління); комунікативний вимір.

Базуючись на дослідженнях К. Кера виокремлюємо розвиток домінантних характеристик закладів вищої освіти через головну ідею, функції, модель функціонування. Окрім мультиуніверситетів та університетів-підприємств, Мак-Кован також виокремлює корпоративні університети. Вони характеризуються комерціалізацією знань внаслідок взаємодії з високотехнологічними компаніями, установами/організаціями для отримання взаємної вигоди, а також підвищення рівня професійних знань за рахунок фізичних/юридичних осіб. Зазначені ЗВО активно просуvalи консалтингові пропозиції споживачам освітніх послуг [222]. Так, консалтинг у ЗВО у ціннісному вимірі охоплює дві сторони: внутрішню цінність знань (це саморозвиток і особистісне зростання); зовнішню інструментальну цінність (це взаємозв'язок знань із досягненням індивідуальних та суспільних цілей, а також інтересів економічного, культурного й соціального характеру). Функціональний вимір консалтингу, своєю чергою, визначається процесом та функціями самого управління.

Базуючись на дослідженнях К. Кера виокремлюємо розвиток домінантних характеристик закладів вищої освіти через їхню головну ідею, функції та модель функціонування. Окрім мультиуніверситетів та університетів-підприємств, вчений також виділяє корпоративні університети. Вони характеризуються комерціалізацією знань, що є результатом взаємодії з високотехнологічними компаніями, установами та організаціями. Така співпраця спрямована на отримання взаємної вигоди та підвищення рівня професійних знань за рахунок фізичних або юридичних осіб. Ці ЗВО активно просуvalи консалтингові пропозиції для споживачів освітніх послуг [25; 221].

Варто відзначити праці вчених В. Олійнико та З. Рябової, які окреслюють етапи еволюції консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. Вони звертають увагу на те, що головними напрямками розвитку консалтингу є: підготовка суб'єктів освітньої діяльності до впровадження освітніх реформ;

зростання якості процесу консалтингової діяльності з підготовки працівників системи освіти; зосередження уваги на спільних загальноєвропейських діях у сфері освіти [25; 116; 145].

Еволюційні аспекти консалтингової діяльності в системі післядипломної освіти детально висвітлені у працях таких науковців, як В. Гладкова, О. Дорошенко, В. Драгунова, Г. Єльнікова, С. Крисюк, В. Маслов, В. Олійник, Л. Петренко, М. Романенко, З. Рябова, Т. Сорочан, Т. Сущенко та інші [25]. Дослідники наголошують на розвитку особистісного духовно-творчого потенціалу працівника освітньої галузі. Вони визначають, що основне призначення консалтингової діяльності полягає у подоланні розриву між рівнем професійної підготовки, отриманим у закладі освіти, та сучасними вимогами до здійснення професійної діяльності [25].

А. Кузьмінський зазначає, що успішного розвитку консалтингової діяльності у системі вищої освіти її необхідно спрямовувати на такі ключові напрямки:

- Організація різнорівневих форм: Пропонувати консалтингові послуги, орієнтовані на різні потреби споживачів освітніх послуг, з акцентом на індивідуалізацію пропозицій та впровадження інновацій у практику.
- Посилення проєктного підходу: Активніше використовувати проєктний менеджмент у консалтинговій діяльності.
- Посилення підготовки суб'єктів освітньої діяльності: Зміцнювати підготовку працівників закладів, які залучені до надання консалтингових послуг.
- Зміна акцентів післядипломної освіти: Переорієнтувати післядипломну освіту на розвиток професійної особистості споживача освітніх послуг.
- Створення системи стимулювання: Запровадити ефективну систему морального та матеріального стимулювання для учасників консалтингових процесів [25; 97; 145].

Разом із тим, учені розглядають еволюцію ЗВО переважно як функціональну систему розвитку освітньої сфери. На жаль, вони не завжди приділяють достатньої уваги різновидам та специфіці менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є управлінські процеси, що орієнтовані на професійний розвиток споживачів освітніх послуг відповідно до потреб і запитів суспільства. Саме тому ми вважаємо за доцільне проаналізувати описані етапи еволюції закладів вищої освіти в контексті розвитку консалтингової діяльності (рис. 1.2.).

Охарактеризовані етапи розвитку консалтингової діяльності в закладах вищої освіти зумовлюють виділення трьох основних методологічних блоків аналізу:

Перший блок зосереджений на оцінюванні знань у контексті їхньої корисності та реалізації індивідуальних, організаційних і суспільних інтересів.

Особливість другого блоку полягає у проведенні аналізу зростання ролі знань стосовно інноваційної активності закладів вищої освіти для забезпечення економічного, суспільного потенціалу та ефективності консалтингової діяльності.

Специфіка третього блоку — це визначення доцільності та ефективності взаємодії закладів вищої освіти з органами державної влади, місцевими громадами, громадськими організаціями тощо у вирішенні проблем галузевого, глобального та національного масштабу.

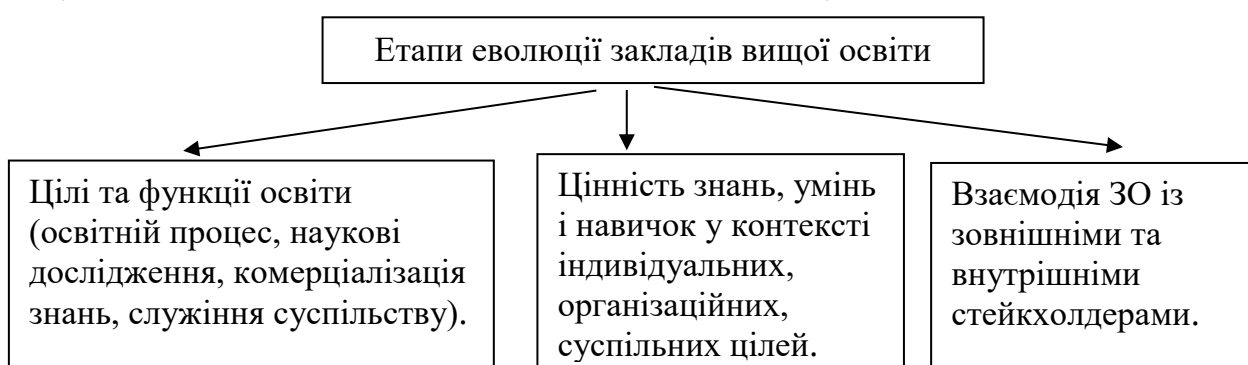


Рис. 1.2. Схема аналізу етапів еволюції закладів вищої освіти у контексті розвитку консалтингової діяльності.

Примітка: схема аналізу етапів еволюції закладів вищої освіти у контексті розвитку консалтингової діяльності, запропонована автором на основі [1; 25].

Попри вплив суспільних трансформацій, глобальних перетворень, а також соціально-економічних і політичних чинників, розвиток системи освіти та модернізація управління закладами вищої освіти реалізується переважно у формі консалтингової діяльності. Відповідно, розвиток консалтингової діяльності в Україні зумовлений об'єктивними соціальними законами і за своєю сутністю є процесом постійного професійного зростання працівників освітньої галузі.

Варто наголосити, що в умовах невизначеності особливо актуальною стає проблема забезпечення розвитку освіти та науки на шляху до інтеграції в Європейський Союз. Здобуття Україною статусу кандидата для вступу до ЄС вимагає приведення національних стандартів у відповідність до європейських.

Сьогодні українські ЗВО перебувають на етапі глибоких трансформацій та істотних незворотних змін. Ці зміни охоплюють такі аспекти, як:

Переміщення закладів;

Оптимізація мережі;

Скорочення чисельності здобувачів вищої освіти та слухачів;

Звільнення працівників через недостатнє фінансування тощо.

Посилення євроінтеграційних процесів у системі вищої освіти спрямоване на формування у суб'єктів освітньої діяльності необхідних теоретичних знань, практичних навичок та компетентностей, які застосовуватимуться в їхній професійній діяльності. Не менш важливою є здатність ЗВО реалізовувати консалтингову діяльність. Це надає можливість опановувати певні компетентності та нові знання, що відповідають актуальним умовам та індивідуальним нахилам чи інтересам особистості. Таке навчання відбувається через визначені чинним законодавством України види освіти: формальну, неформальну та інформальну [25; 84].

Проект закону України «Про освіту дорослих» спрямований є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції та розвитку національної системи освіти. Він розроблений відповідно до Плану заходів із виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що підкреслює його відповідність європейським стандартам та прагненням держави. Законопроект пропонує абсолютно нову ідеологію освіти дорослих, зосереджену на: особистісному та професійному розвитку; соціальній адаптації та активності; формуванні конкурентного середовища; визнанні результатів неформальної освіти. Цей проект закону є фундаментом для побудови гнучкої та ефективної системи освіти дорослих в Україні, що відповідає сучасним викликам та європейським стандартам [132].

Концепція розвитку педагогічної освіти має на меті не лише створення сучасної моделі освітянина, який здатен працювати в умовах глобальних трансформаційних змін, а й визначення перспективних шляхів для його безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Ця концепція фокусується на систематичному підвищенні кваліфікації всіх, хто задіяний в освітньому процесі. Вона спрямована на формування та розвиток як загальних, так і професійних компетентностей. Це реалізується не тільки через традиційні форми підвищення кваліфікації, а й через впровадження нових, інноваційних видів професійного зростання для працівників системи освіти [25; 132; 91].

Закон України «Про освіту» надає особливого значення консалтинговій діяльності в закладах вищої освіти. Цей документ підкреслює важливість встановлення прямих зв'язків з університетами та науковими установами європейських країн для ефективної реалізації консалтингових послуг. Закон створює необхідну правову базу для впровадження в Україні нових європейських принципів управління вищою освітою. До них належать:

- Автономія: надання закладам вищої освіти більшої свободи у прийнятті рішень.

- Адміністративна та академічна свобода: можливість самостійно визначати освітні програми та методи викладання.
- Консалтингова діяльність: визнання її важливою складовою функціонування закладів вищої освіти.
- Фінансова незалежність: розширення можливостей для самостійного фінансового управління.
- Належна оцінка якості: впровадження механізмів для об'єктивного оцінювання освітніх послуг.
- Прозорість та підзвітність: забезпечення відкритості та відповідальності в реалізації основних функцій закладів вищої освіти [25; 84].

Закон України «Про інноваційну діяльність» пропонує чітке визначення консалтингової діяльності, розглядаючи її як вдосконалені або новостворені конкурентоспроможні послуги чи організаційно-технічні рішення. Ці рішення можуть бути адміністративного, виробничого, комерційного чи іншого характеру, і їхня головна мета — безпосередньо сприяти зростанню ефективності, якості та результативності процесу управління. При цьому, яскравим прикладом освітнього консалтингу є його носій — інноваційна особистість. Це фахівець, наділений інноваційно-консультаційною ідеєю, який активно впроваджує інноваційні програми та проєкти в діяльність замовника послуг. Така особистість не лише надає поради, але й допомагає клієнту трансформувати ці ідеї в реальні, ефективні рішення [80].

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» регламентує консалтингову діяльність у системі вищої освіти. Вона реалізується переважно через громадські наукові організації. До них належать громадські академії наук, наукові товариства, асоціації, спілки та інші об'єднання вчених. Ці організації створюються з метою: цілеспрямованого розвитку відповідних напрямів науки; захисту фахових інтересів науковців; взаємної координації науково-дослідної роботи; обміну досвідом. Для виконання своїх статутних завдань, такі організації мають право: утворювати тимчасові наукові колективи; створювати науково-дослідні, проєктно-конструкторські, експертні, консалтингові, пошукові організації; співпрацювати з іноземними та міжнародними організаціями; бути колективними членами міжнародних науково-фахових об'єднань, спілок, товариств відповідно до законодавства України [25; 8282].

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2030 року чітко визначає ключовий вектор: інтеграцію країни до світового та європейського освітнього простору. Ця стратегічна мета безпосередньо впливає на розвиток вітчизняної системи освіти, спонукаючи її до постійного вдосконалення. Стратегія націлена на: пошук ефективних механізмів

підвищення якості освіти: Це передбачає впровадження нових підходів до навчання, оцінювання та управління, що відповідатимуть найкращим міжнародним практикам; модернізацію змісту освіти: Актуалізація навчальних програм та методик викладання з урахуванням світових тенденцій та потреб сучасного ринку праці є пріоритетом; організацію освітнього процесу відповідно до світових вимог: Це означає не лише зміну програм, а й адаптацію структури, управління та інфраструктури освітніх закладів до міжнародних стандартів [25].

Крім того, реформування вищої освіти в Україні є багатограним процесом, що ґрунтується на низці ключових стратегічних документів. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року є центральним орієнтиром, оскільки МОН є головним виконавчим органом у цій сфері та діє з урахуванням положень програмних документів Кабінету Міністрів України. Важливим аспектом цього реформування є імплементація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що підкреслює євроінтеграційний вектор розвитку української вищої освіти. Ці стратегії корелюються з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, зокрема щодо забезпечення всеохопної й справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [25; 116; 160; 161].

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки— це ключовий документ, що визначає майбутнє української системи вищої освіти. Її розробка припадає на надзвичайно важливий період для України: входження до Європейського Союзу. Стратегія слугує дорожньою картою для відбудови та реформування вищої освіти, особливо в умовах невизначеності. Вона не лише окреслює загальні напрями розвитку, а й безпосередньо передбачає реалізацію консалтингової діяльності у закладах вищої освіти (ЗВО) відповідно до визначених стратегічних цілей. Це означає, що консалтинг розглядається як невід'ємна частина модернізації та підвищення ефективності українських університетів на шляху до європейських стандартів [25; 132].

Розвиток Європейського простору вищої освіти ґрунтується на європейських стандартах і рекомендаціях, де центральне місце посідає забезпечення якості освіти та освітньої діяльності. Одним з ключових завдань у цьому напрямку є підвищення потенціалу ЗВО через постійне підвищення кваліфікації фахівців з використання інструментів якості [180]. Крім того, важливим аспектом Європейського простору вищої освіти є не лише проведення консалтингу, а й розроблення науково-методичних матеріалів для підготовки всіх, хто задіяний в освітній діяльності ЗВО. Це забезпечує

системний підхід до покращення якості та відповідність європейським вимогам.

Разом із тим, оновлення та затвердження нового Переліку спеціальностей суттєво вплинуло на менеджмент ЗВО та вимагає переосмислення та адаптації управлінських процесів. Крім того, запровадження Національної рамки кваліфікацій (НРК) є критично важливим кроком. Вона має відповідати критеріям Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, що передбачає: відповідність вимогам та підходам до розроблення кваліфікацій в європейському просторі; чітке визначення рівнів, структури та змісту НРК України; розробку ефективної стратегії впровадження НРК; врахування сучасних підходів до розроблення галузевих рамок кваліфікацій.

Нормативні документи, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проєкту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» № 1029 від 06 вересня 2024 року, передбачають залучення фінансових ресурсів для розвитку закладів вищої освіти, а також наголошують на важливості консалтингової діяльності для підвищення якості освіти та конкурентоспроможності ЗВО. Це підкреслює роль консалтингу у забезпеченні ефективного розвитку вищої освіти в Україні [152]; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної й комунальної форми власності» № 796 від 27 серпня 2010 року (зі змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 781 від 05 липня 2024 року), затверджено перелік платних послуг, які можуть надаватися державними та комунальними закладами та установами системи освіти. Цей перелік, зокрема, включає різноманітні консалтингові послуги. Це означає, що освітні установи тепер мають чітку правову основу для пропонування своїх експертних знань і досвіду, що сприяє підвищенню їхньої фінансової самостійності та розширенню спектру їхньої діяльності [25; 132].

Підсумовуючи викладене вище зазначимо, що розвиток консалтингової діяльності в ЗВО стикається з низкою перешкод, що зумовлюють низькі темпи її впровадження. Серед ключових причин можна виділити такі:

- Відсутність чіткої нормативно-правової бази: Недостатнє регулювання консалтингу в освітній системі створює правову невизначеність.
- Необхідність класифікації послуг: Відсутність українського класифікатора консалтингових послуг, адаптованого до потреб споживачів, ускладнює їхню стандартизацію та просування.

- Потреба в професійному об'єднанні: Формування ефективного професійного об'єднання консалтингових центрів ЗВО є критично важливим. Таке об'єднання могло б сприяти підвищенню якості освітніх та консалтингових послуг, захисту споживачів від недобросовісних учасників ринку, а також розвитку фінансової автономії закладів освіти.
- Брак інформації: Відсутність публічної інформації про консалтингову діяльність ЗВО призводить до недобросовісної конкуренції та обмежує доступ потенційних споживачів до доступних консалтингових пропозицій.

1.3. Поняття і принципи консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

Консалтингова діяльність у закладах вищої освіти спрямована на формування, розвиток та задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності. Консалтинг не лише реагує на існуючі запити, але й допомагає усвідомити та розвинути нові потреби в освітньому середовищі [60]. Необхідність запровадження консалтингу в освітніх закладах зумовлена потребою у побудові адаптованого організаційно-економічного механізму. Цей механізм має бути націлений на: розробку та модернізацію ефективного, перспективного, конкурентоспроможного закладу; перебудову організаційно-планової підготовки менеджменту; підвищення рівня проєктування освітніх програм та ініціатив; зміну стилю управління (табл. 1.2.) [60].

Специфіка консалтингової діяльності в закладах освіти вимагає чіткого визначення методологічних підходів до її менеджменту. Провідні науковці, такі як О. Дубасенюк, В. Кремінь, З. Рябова та інші, висвітлюють низку ключових підходів, які варто враховувати: акмеологічний (забезпечує вивчення та вдосконалення професійної діяльності суб'єктів освітньої діяльності), гуманістичний (реалізує систему цінностей суб'єктів освітньої діяльності), інтегрований (реалізується через принципи інтегральності знань, педагогічних систем, цілей освіти), інноваційний (упроваджує інноваційні технології задля модернізації діяльності закладу та професійної підготовки педагогічних кадрів), компетентнісний (інтерпретує процес розвитку суб'єктів освітньої діяльності від знань до вмінь), середовищний (упроваджується через середовище формування та розвиток суб'єктів освітньої діяльності), системний (розглядає проблему професійної підготовки керівників ЗО з урахуванням різноманітних чинників, що впливають на їхню підготовку як на управлінське явище), ситуаційний (реалізує цілі через вирішення своєрідних проблемних ситуацій), суб'єктний (детермінує суб'єктну орієнтацію (взаємодію) його учасників, що характеризується переважно зовнішніми

ситуаціями, саме як її об'єктами), процесний (реалізує стратегічні ідеї та розвиток через побудову й оптимізацію управлінських процесів), професійно орієнтований (формує професійну компетентність, яка включає знання, вміння, навички, практичне та теоретичне впровадження в професійну діяльність), технологічний (передбачає розроблення технології проектування), функціональний (передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій управління у процесі консалтингової діяльності).

Таблиця 1.2.

Трактування поняття «консалтингова діяльність» у наукових джерелах

Сутність поняття «консалтингова діяльність»
Комплекс знань, що вможливають підтримку наукового пошуку, постановку дослідів та експериментів, організованих з метою розширення наявних та отримання нових знань, наукового визначення різноманітних проєктів, перевірки наявних гіпотез, встановлення зв'язків між закономірностями та побудовою наукових узагальнень, що здійснюються для успішного розвитку організації (М. Безкоровайний).
Вид інтелектуальної діяльності, що базується на наданні незалежних порад та допомоги кваліфікованими консультантами підприємствам задля дослідження управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та впровадження рекомендацій (М. Бортнікова).
Консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, технологічної, експертної та ін. діяльності (Л. Даишутіна).
Ефективний механізм взаємодії учасників освітнього процесу з консультування тих, хто потребує допомоги (З. Рябова).
Сукупність рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми, що дає змогу клієнту (особі, яка приймає рішення) здійснити вибір однієї із них, з метою прийняття оптимального (компромісного) рішення щодо управління та функціонування об'єктом (суб'єктом) та/або процесами (функціонування та управління), реалізація якого (рішення) забезпечує вирішення завдань консультованої проблеми (А. Кононюк).
Полягає у вирішенні проблем та функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та спільно вироблюваних з клієнтом рішень (Р. Лукашов).
Надання кваліфікованими фахівцями замовнику / споживачу на контрактній основі незалежних та об'єктивних послуг і технічної підтримки з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін та покращення наявних можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування (І. Спільник).
Надання професійної допомоги у вигляді консультаційних послуг замовнику / споживачу для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта (О. Левіщенко).

Виконання робіт комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультуванні, навчанні, науково-дослідних роботах по розв'язанню, функціонуванню і розвитку (О. Осадько).
--

Застосування вищезгаданих методологічних підходів є ключовим для ефективної реалізації консалтингової діяльності. Вони розглядаються як комплексні управлінські рішення, що впливають на особистісні структури суб'єктів [40; 48]. Саме тому впровадження консалтингу детермінується з менеджментом, життєвим циклом, процесом розвитку, ресурсами й результатами. При цьому важливо суворо дотримуватися вимог до цільового призначення консалтингу, його вихідних характеристик, а також вартості та термінів реалізації.

Термін «управління» визначається як цілеспрямована діяльність або процес, що впливає на розвиток чи стан чогось [10]. У контексті закладу вищої освіти, керівник є центральною фігурою управлінського процесу. Він формує імідж закладу, забезпечує його репутацію та конкурентоспроможність.

Вчені, такі як О. Боднар, В. Бондар, Л. Карамушка, В. Маслов, З. Рябова та інші, теоретично обґрунтовують діяльність суб'єкта управління ЗВО, підкреслюючи, що кожен керівник, незалежно від рівня, сам є об'єктом управління. Водночас, керівник закладу вищої освіти виступає як суб'єкт менеджменту, а його діяльність є об'єктом управління — свого роду керованою підсистемою. Ця взаємодія корелює із системою управління консалтинговою діяльністю. Управління консалтинговою діяльністю безпосередньо пов'язане з інформаційним забезпеченням, прийняттям та виконанням відповідних рішень [48]. На цьому тлі закономірно виникає питання, як ефективно управляти консалтинговою діяльністю в системі вищої освіти.

Разом із тим, управління консалтинговою діяльністю в ЗВО охоплює три ключові напрями: методологічний, теоретичний, практичний. Методологічний напрям фокусується на вирішенні комплексних питань менеджменту консалтингової діяльності. Теоретичний напрям забезпечується взаємозв'язком між основними складниками освітньої політики. Своєю чергою успішність практичного напрямку базується на послідовності між науково-експериментальними дослідженнями та їхнім подальшим впровадженням [34; 48]. Загалом, управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти охоплює всі види управлінського процесу, створюючи умови для якісного та продуктивного функціонування освітньої системи. Це сприяє формуванню плідної взаємодії між усіма аспектами консалтингових послуг. Є.Сірий виділяє наступні принципи управління КД:

- Цілісність наукової й освітньої діяльності: Управлінський процес має бути націлений на економічний, соціальний та духовний розвиток суспільства.
- Поєднання державного регулювання й самоврядування: Забезпечення збалансованого підходу.
- Підтримка інноваційних проєктів: Пріоритезація досліджень, що відповідають державній та регіональній інноваційній і науково-технічній політиці.
- Розвиток науковців та шкіл: Сприяння розвитку провідних науковців, колективів, наукових та науково-педагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджальний рівень освіти й досліджень, а також розвиток науково-технічної творчості молоді.
- Проведення повного циклу досліджень: Охоплення розробок і готових послуг.
- Підтримка освітньої та наукової діяльності: У відповідній сфері.
- Зрощення науки й освіти: Спрямоване на євроінтеграційне співробітництво.
- Утворення мережевих структур: При організації інноваційної та наукової діяльності [48; 60; 171].

Методологічна класифікація управління консалтинговою діяльністю в ЗВО професійно зорієнтована на консультування суб'єктів освітньої діяльності. Розглянемо управління консалтингом залежно від застосовуваних методів. Під методами управління розуміють способи цілісного впливу на фахівців і колективи для координації їхньої діяльності задля досягнення поставленої мети (О. Бондар); основний засіб управлінської діяльності керівника закладу освіти, яким він наділений при планомірному впливові на об'єкт управління для досягнення поставленої мети (Л. Даниленко) [48]. Вчені А. Большаков, О. Єгошина, А. Кібанов, В. Михайлов виокремлюють три основні групи методів управління [40; 48; 211]. З'ясуємо, що адміністративні або організаційно-розпорядчі методи мають розпорядчий характер та імплементують авторитарний стиль керівництва. Економічні методи базуються на економічних законах та категоріях, використовуючи економічні стимули та важелі для впливу на діяльність. Соціально-психологічні методи вимагають використання соціального механізму управління, що включає мотивацію, формування колективних цінностей, розвиток корпоративної культури та вирішення міжособистісних конфліктів [48]. Саме тому доцільним є твердження Н. Горбунової про те, що управління консалтинговою діяльністю в освіті слід характеризувати як організацію управлінської діяльності. Це підкреслює складність та багатогранність цього процесу, що вимагає застосування різних підходів та інструментів. Консалтингова діяльність у ЗВО

може бути застосована в кількох ключових сферах для оптимізації та підвищення ефективності:

- Функціонування ЗВО в цілому (охоплює такі аспекти, як режим роботи закладу, його тип, розробка та вдосконалення стратегії, а також формування місії).
- Діяльність суб'єктів освітнього процесу (включає консультування щодо технологій освітнього процесу, оптимізації навантаження, розвитку наукової діяльності та підвищення кваліфікації викладачів і співробітників).
- Діяльність здобувачів освіти (передбачає консультування щодо рівнів навчання та врахування індивідуальних особливостей студентів).
- Управлінські структури (стосується проектування діяльності, оптимізації організаційних структур, визначення функцій та впровадження ефективних управлінських технологій) (табл. 1.3.) [48, с. 49].

Таблиця 1.3.

Рівні консалтингового управління у закладі вищої освіти

<i>Рівень управління</i>	<i>Суб'єкти управління</i>
I рівень	Керівник, проректори, громадські об'єднання (визначають стратегічні напрямки розвитку закладу вищої освіти).
II рівень	Керівники, заступники керівника структурних підрозділів ЗВО.
III рівень	Науково-педагогічні, педагогічні працівники ЗВО.
IV рівень	Здобувачі вищої освіти (слухачі), стейкхолдери (виокремлення цього рівня свідчить про суб'єкт-суб'єктні відносини)

Примітка: рівні консалтингового управління, запропоновані автором.

Структура управління консалтинговою діяльністю – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес менеджменту в закладі. Специфіка та особливості реалізації консалтингової діяльності в ЗВО значною мірою залежать від спектра професійних послуг, що надаються, а також від взаємозв'язку управління з іншими видами професійних послуг [60].

Цей взаємозв'язок між управлінням консалтинговою діяльністю та іншими видами професійних консалтингових послуг сприяв формуванню переліку консалтингових процесів і продуктів, що реалізуються в закладах вищої освіти (рис. 1.3.). Це означає, що ефективне управління консалтингом потребує чіткого визначення та інтеграції всіх його складових для досягнення бажаних результатів.

З огляду на все вищевикладене, розглянемо типологію консалтингової діяльності (табл.1.4.). Це важливий показник, що дозволяє краще ідентифікувати процеси управління та значно розширює спектр консалтингових послуг.

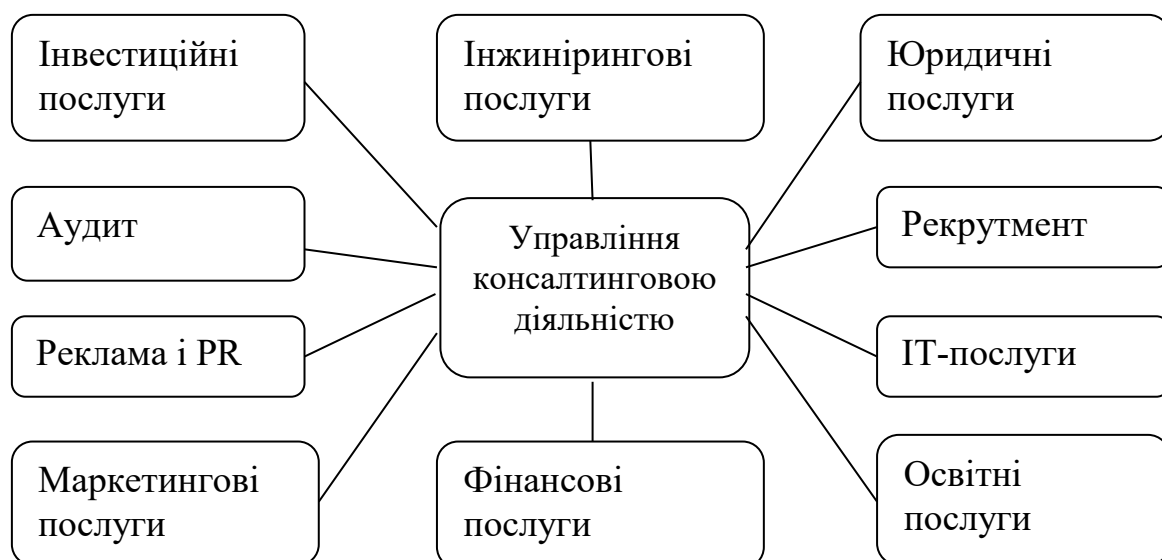


Рис. 1.3. Зв'язок управління консалтинговою діяльністю та інших видів професійних консалтингових послуг.

Консультаційні процеси та продукти			
Поради	Експертні висновки	Бізнес-плани	Виявлення замовників / споживачів
Пошук партнерів	Пошук ринків	Дослідження	Освітній процес
Сприяння діяльності	Пошук інвесторів	Проектування діяльності	Фінансове управління

Рис. 1.4. Види консалтингових продуктів та процесів, що реалізуються в закладі вищої освіти.

Проте, не можна оминати осторонь той факт, що у системі вищої освіти активно впроваджується управління консалтинговою діяльністю, що вимагає обґрунтування консалтингово-орієнтованих управлінських впливів. Це прагнення підвищити ефективність роботи закладів вищої освіти шляхом оптимізації використання ресурсів, посилення контролю та забезпечення послідовності дій при впровадженні та поширенні консалтингу [60]. Незважаючи на потенційні вигоди, існують і певні недоліки консалтингово-орієнтованого управління впливами: дисбаланс розвитку (пріоритетний розвиток одного напрямку діяльності може призвести до зменшення уваги до

інших важливих сфер та напрямків роботи закладу освіти); складність впровадження (існує відносна складність повноцінного практичного впровадження та реалізації консалтингу) [60].

Таблиця 1.4.

Типологія управління консалтинговою діяльністю ЗВО

<i>Класифікаційні ознаки управління консалтинговою діяльністю</i>	<i>Типи управління консалтинговою діяльністю</i>
За цілями	цільове; багатоцільове.
За місцем застосування	внутрішнє; зовнішнє.
За радикальністю	трансформаційне; вдосконалене.
За терміном дії	короткострокове; періодичне; постійне.
За видами завдань	оперативне; стратегічне.
За прикладними функціями	науково-дослідницьке; практичне.
За кількістю об'єктів	індивідуальне; колективне.
За результатами	продуктивне (консалтинговий проєкт); забезпечувальне (консалтингові послуги).

Примітка: типологія управління консалтинговою діяльністю, запропонована автором.

Водночас, ефективна система консалтингово-орієнтованого управління впливами у ЗВО має значні переваги:

- допомагає ефективно планувати доходи та видатки;
- забезпечує рух у напрямку стратегічних цілей;
- дозволяє відстежувати та контролювати результати діяльності ЗВО за окремим напрямками відповідальності;
- сприяє побудові та оцінці внутрішніх показників ефективності, їхньої продуктивності та результативності [34; 60].

Ключовою особливістю консалтингово-орієнтованого управління впливами є структурування процесів на конкретному закладі освіти. Це дозволяє адаптувати консалтингові рішення до унікальних потреб та специфіки кожного ЗВО (табл. 1.5.) [60].

Таблиця 1.5.

**Перелік видів консалтингово-зорієнтованого управління
впливів у закладі вищої освіти за процесами**

<i>Управлінські процеси</i>	<i>Вид діяльності</i>
Маркетинг	- управління маркетингом; - моніторинг ринку консалтингових послуг; - рекламування і просування КП.
Розробка консалтингових пропозицій	- координація процесу розробки КП; - проєктування і розробка нових послуг, процесів їх створення, процедур впровадження; - створення і випробовування.
Реалізація консалтингових послуг	- управління процесом реалізації КП; - впровадження, контроль, технічне забезпечення реалізації консалтингових послуг.
Розробка і супровід проєктів цифрової трансформації	- управління цифровими ресурсами системи; - розробка, супровід та управління системи цифрових ресурсів.
Ресурсне забезпечення впровадження КП	- ресурсне забезпечення розробки та реалізації КП.
Вдосконалення управління	- загальне управління закладом освіти; - розробка і реалізація стратегії управління ЗО; - розробка, упровадження безперервного процесу вдосконалення діяльності закладу освіти.
Управління зв'язками	- управління зовнішніми зв'язками; - управління зв'язками із громадськістю.
Управління персоналом	- управління кадровою політикою; - кадрове обслуговування; - планування і проведення навчання співробітників.
Інформаційне забезпечення КД	- інформаційне забезпечення управління діяльністю закладу освіти.
Надання КП	- надання та управління КП; - моніторинг запитів потреб надання КП; - оцінка якості надання консалтингових послуг.

Примітка: перелік видів консалтингово-зорієнтованого управління впливів у закладі вищої освіти за процесами, запропоновані автором.

Характеристика процесів консалтингово-орієнтованого управління допомагає виокремити ключові інструменти управлінського впливу, необхідні для розробки комплексної програми розвитку ЗВО:

- Стратегічний управлінський вплив: Дозволяє чітко визначити пріоритетність плану дій та максимально ефективно використовувати наявні ресурси для вирішення поставлених завдань.
- Планування діяльності: Визначає різні варіанти розвитку закладу освіти в умовах системних змін та невизначеності, забезпечуючи гнучкість та адаптивність.
- Організаційна структура: Орієнтована на досягнення стратегічних цілей ЗВО. Життєздатність, успішність функціонування, розвиток та позиціонування закладу вищої освіти залежать від відповідності запитам сучасних вимог та ефективного розподілу обов'язків між структурними підрозділами.
- Інформаційне забезпечення діяльності: Сприяє максимальному розвитку, прискорюючи рух матеріальних та інформаційних ресурсів у внутрішньому та зовнішньому середовищі ЗВО.
- Управління фінансами: Дозволяє ретельно спланувати та контролювати діяльність структурних підрозділів, а також формувати загальний план розвитку закладу.
- Мотивація та стимулювання суб'єктів освітньої діяльності: Спрямовані на створення та підтримку згуртованої команди однодумців, орієнтованих на спільну стратегічну ціль розвитку ЗВО.
- Діагностика стану функціонування: Дає можливість визначити показники якості, вимоги, запити споживачів та потенційні ризики, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень [60; 211].

Виокремленні інструменти консалтингово-зорієнтованого управління впливів забезпечують вирішенню низки типових проблем, зокрема:

- недостатня ефективність і не систематичність планування діяльності структурних підрозділів та закладу вищої освіти;
- низька оперативність одержання фактичної інформації щодо поточної діяльності структурних підрозділів та закладу вищої освіти в цілому;
- недосконалість внутрішньої системи діяльності закладу освіти;
- недостатня налагодженість системи документообігу ЗВО;
- недостатня мотивація суб'єктів освітньої діяльності сприяє зниженню рівня продуктивності та ефективності діяльності ЗВО та ін. [34; 60; 210].

Консалтингово-орієнтоване управління впливів у закладі вищої освіти (ЗВО) характеризується чітко ідентифікованими процесами, побудованими картами зв'язків процесів, наявністю системи оцінювання їх результативності

та безперервним процесом управління, спрямованим на постійне вдосконалення. Однак, впровадження таких процесів у ЗВО виявило певні проблеми з функцією контролю (табл. 1.6.). Контроль є ключовою функцією менеджменту та невід'ємною складовою консалтингово-орієнтованого управління впливів [60]. Таким чином, метою консалтингово-зорієнтованого управління впливів є збільшення частки освітніх закладів на ринку консалтингових послуг, а також підвищення їхньої прибутковості та престижу за рахунок надання якісних послуг.

Таблиця 1.6.

Оптимізація функцій контролю на основі аналізу консалтингово-зорієнтованого управління впливів у закладі вищої освіти

<i>Реалізація процесу консалтингово-зорієнтованого управління</i>	<i>Мінімізація контрольної функції у процесі консалтингово-зорієнтованого управління</i>
- прийняття рішення щодо впровадження консалтингової діяльності; - підготовка нормативної та матеріально-технічної бази для реалізації консалтингової діяльності; - контроль на рівні нормативної та матеріально-технічної бази; - формування ресурсів для реалізації консалтингової діяльності; - контроль на рівні ресурсів; - організація впровадження консалтингової діяльності; - контроль на рівні організації впровадження; - організація надання доступу до консалтингової діяльності суб'єктів освітньої діяльності; - контроль на рівні реалізації; - коригування процесу надання консалтингових послуг; - контроль на рівні процесу; - розрахунок вартості консалтингових послуг та інших параметрів консалтингової діяльності.	- прийняття рішення щодо впровадження консалтингової діяльності; - підготовка нормативної та матеріально-технічної бази для реалізації консалтингової діяльності; - формування ресурсів для реалізації консалтингової діяльності; - контроль на рівні ресурсів; - організація впровадження консалтингової діяльності; - організація надання доступу до консалтингової діяльності суб'єктів освітньої діяльності; - контроль на рівні реалізації; - коригування процесу надання консалтингових послуг; - розрахунок вартості консалтингових послуг та інших параметрів консалтингової діяльності.

Примітка: оптимізація функцій контролю на основі аналізу консалтингово-зорієнтованого управління впливів у закладі вищої освіти, запропонована автором.

Управління консалтинговою діяльністю часто трактується як аналіз та оцінювання впроваджених освітніми суб'єктами консалтингових послуг, а також створення умов для їх успішної розробки, впровадження та

застосування. Сучасний менеджер у сфері освіти, за твердженням науковців, має бути не просто управлінцем, а й дослідником, автором, користувачем та пропагандистом нових ідей, інноваційних технологій, теорій та концепцій. Це забезпечує цілеспрямований вибір, оцінювання та ефективне використання практичного досвіду колег, наукових ідей, методик та проєктів. [48].

Як зазначають Л. Даниленко та Л. Карамушка, управління консалтинговою діяльністю керівника ЗВО вирізняється цілісністю особливих функцій менеджменту, принципів та технологій, що забезпечує безперервний розвиток закладу та підвищує його конкурентоспроможність. В умовах сучасного світу менеджер ЗВО має забезпечувати дотримання наступних принципів управління:

- Посилення управління: Цей принцип передбачає інтенсивну увагу менеджера до підлеглих, розглядаючи їх як вищу соціальну цінність керівництва.
- Диференціація та індивідуалізація управління ЗВО: Реалізація цього принципу спрямована на забезпечення консалтингових умов для вираження та розвитку потенціалу кожного окремого суб'єкта освітньої діяльності.
- Демократизація управління ЗВО: Дотримання цього принципу сприяє формуванню умов для консалтингового вияву, активності, ініціативності, зацікавленості суб'єктів до взаємодії.

Принципи управління консалтинговою діяльністю в ЗВО мають кілька ключових напрямів. Перший напрям зосереджений на консультуванні з проблем діяльності та розвитку закладу освіти в цілому. Другий напрям стосується консультування суб'єктів освітньої діяльності щодо проблем розвитку ЗВО та вдосконалення їхньої взаємодії.

Управління консалтинговою діяльністю вимагає від менеджера врахування пріоритетності певних критеріїв:

- Концептуальність в управлінні.
- Проєктний підхід.
- Психологізація управління.
- Моделювання структури.
- Побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків.
- Відповідність функцій.
- Рефлексивність діяльності менеджера.
- Менеджмент якості та інновацій.
- Цифрова грамотність та технологізація.
- Адаптація менеджменту.

Якості сучасного керівника закладу вищої освіти

<i>Групи якостей</i>	<i>Характеристика</i>
Психологічні	Прагнення до лідерства, здатність до інноваційного керівництва; адаптабельність; стресостійкість; вольові якості; готовність до розумового розвитку; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення.
Інтелектуальні	Прагнення до постійного самовдосконалення; панорамність мислення та професійна предметність; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію та на цій основі приймати виважені рішення; інформальна освіта; здатність до самоаналізу.
Професійні	Уміння ефективно й раціонально розподіляти завдання та виділяти для них оптимальний час; здатність ефективно використовувати новітні досягнення наукового прогресу; уміння заохочувати суб'єктів освітньої діяльності; діловитість; підприємливість; ініціатива; інноваційність в управлінні; здатність бачити проблеми та вправно вирішувати їх.
Соціальні	Схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння приховувати політичні наслідки рішень; уміння брати на себе відповідальність; мистецтво попереджати та розв'язувати конфлікти; здатність встановлювати та уміння підтримувати систему стосунків; ввічливість; тактовність; уміння заохочувати.

Примітка: якості сучасного керівника закладу вищої освіти, запропоновані автором на основі [48].

Погляди В. Гладкової є цінними для розуміння вимог до управлінських кадрів. Дослідниця наголошує, що підготовка якісних управлінських кадрів для вищої освіти та їхній професійний розвиток часто залишаються надбанням самоосвіти, власного досвіду роботи на керівних посадах та підвищення кваліфікації. Єдність політичних поглядів та особистісних якостей працівників є передумовою для висування на керівну посаду. Наразі ідеальний керівник мусить бути: політично зрілим; володіти економічними та цільовими методами управління; уміти здійснювати науковий та економічний аналіз; мати системне, перспективне мислення; володіти організаторськими здібностями: забезпечувати здоровий мікроклімат; бути комунікабельним [15, с.15-31].

Отже, управління консалтинговою діяльністю є постійним процесом, що вимагає від менеджера безперервного пошуку дієвих та нестандартних рішень для розв'язання управлінських проблем.

Наступний крок у розумінні цього процесу — розгляд і визначення змісту підготовки керівників до управління консалтинговою діяльністю. Це

має бути доцільно з точки зору наявності часу, раціонального технічного оснащення та інших ресурсів. Крім того, важливим є мотивування та стимулювання управлінської діяльності, що сприятиме самореалізації та професійному становленню менеджерів системи вищої освіти.

1.4. Характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у закладах вищої освіти

Реалізація норм міжнародного права, закріплених в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом членство України в ЄС, є ключовим інструментом для досягнення національних інтересів та розбудови наукового й дослідницького простору України. Членство України в ЄС вимагає підтримки реформування та реорганізації системи управління галузі освіти. Це стосується як наукових установ, що належать до сфери управління МОН, так і інститутів, організацій та установ національної та галузевих академій наук України. Згідно з європейськими вимогами, саме заклади вищої освіти відіграють провідну роль у поглибленні співпраці з науковою спільнотою ЄС. Це можливо завдяки отриманню консультаційної підтримки, яка охоплює широкий спектр можливостей, зокрема: грантове фінансування на конкурсних засадах, участь у проєктах на отримання позик, залучення й мобільність у рамках державних та міжнародних програм, технічна допомога, експертна підтримка та інше [65; 111; 132].

Як наслідок політика європейських ЗВО характеризується постійною співпрацею з консалтинговими центрами (агенціями). Українські ЗВО також інтегруються в ці процеси, однак консалтинг у них здебільшого носить епізодичний характер. Переважна більшість українських ЗВО та освітніх установ звертаються за консультативною допомогою лише для вирішення критичних проблем, коли власні зусилля виявляються недостатніми для подолання ризиків. Сьогодні в Україні можна виділити декілька груп надавачів консалтингових послуг, які працюють у сфері вищої освіти:

- Регіональні представництва транснаціональних консалтингових корпорацій: Ці компанії об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою, надаючи послуги з міжнародним досвідом.
- Багатофункціональні компанії: Спеціалізуються на широкому спектрі управлінських послуг, допомагаючи вирішувати найскладніші проблеми.
- Вузькоспеціалізовані компанії: Надають послуги в конкретних напрямках управлінського консультування.
- Незалежні консультанти: Є експертами у своїй галузі та/або постійно співпрацюють з великими структурами (установами, організаціями).

- Заклади освіти: Самі здійснюють підготовку та перепідготовку як зовнішніх, так і внутрішніх фахівців з консалтингу [65; 98].

Зазначимо, що процес реалізації євроінтеграційної практики в закладах вищої освіти України відбувається з різною інтенсивністю. Організація їхньої діяльності, включно з консалтинговою, визначається нормативними документами центральних органів виконавчої влади, які регулюють їхню діяльність. Це підкреслює важливість законодавчої бази та державної політики у формуванні консалтингової діяльності в українських університетах.

Щорічний рейтинг закладів вищої освіти слугував основою розгляду процесу реалізації євроінтеграційної практики консалтингової діяльності. Так, згідно з рейтингом, розробленим Центром міжнародних проєктів [118] спільно з міжнародною групою експертів найбільш популярних світових рейтингів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence [122], QS World University Rankings [123], Webometrics Ranking of World's Universities [129], Міністерство освіти і науки України [132] серед найкращих 10 ЗВО України виділено (табл. 1.8.):

Таблиця 1.8.

Рейтинг закладів вищої освіти за QS World University Rankings

<i>№ з/п</i>	<i>Заклад вищої освіти</i>	<i>Місце у загальному рейтингу</i>
1.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	681-690
2.	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	691-700
3.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені І.Сікорського»	731-740
4.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	901-950
5.	Національний університет «Львівська політехніка»	951-1000
6.	Сумський державний університет	951-1000
7.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	1001-1200
8.	Одеський національний університет імені І.І.Мечникова	1001-1200
9.	Львівський національний університет імені Івана Франка	1201-1400
10.	Харківський національний університет радіоелектроніки	1201-1400
11.	Національний університет біоресурсів і природокористування України	1201-1400

Враховуючи високі рейтингові позиції та значний попит серед здобувачів вищої освіти, зокрема іноземних студентів, ми провели аналіз євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у провідних закладах вищої освіти України.

Державний заклад вищої освіти «Ужгородський національний університет» (УжНУ) демонструє активну євроінтеграційну практику консалтингової діяльності, що відображено у його стратегії, яка охоплює унікальні, інноваційні, дослідницькі та професійні навчальні програми. Вагомим надбанням, на наш погляд, є розвинена міжнародна діяльність закладу освіти. УжНУ приділяє значну увагу міжнародній діяльності, що включає програми обміну, стажування та навчання для студентів, викладачів та науковців. Окрім того, в умовах євроінтеграційної практики діяльності ЗВО варто акцентувати на науковій та дослідницькій діяльності. Суб'єкти освітньої діяльності є активними учасниками міжнародних, грантових програм, проєктів тощо. Потребує уваги наукова й інноваційна діяльність. В закладі функціонує науково-дослідна частина – структурний підрозділ закладу, стратегічним пріоритетом якого є ініціювання та координація інноваційної, наукової та видавничої діяльності, що спрямований на створення нового, експериментально обґрунтованого знання через наукові дослідження. У своїй діяльності науково-дослідна частина послуговується провідними позиціями Європейського освітнього простору (European Research Area, ERA) та пріоритетними напрямками розвитку науки й техніки України.

Консалтинговим об'єднанням для вступників та здобувачів вищої освіти університету є Студентський інформаційний центр.

Вагомим надбанням, на наш погляд, є віртуальні спільноти. Освітній портал УжНУ забезпечує доступ до навчальних матеріалів та дистанційного навчання. Створена спільнота сприяє взаємодії та обміну ресурсами між учасниками. Основним завданням діяльності зареєстрованої спільноти є взаємодія та взаємно обмін ресурсами. Для забезпечення ефективної взаємодії учасників мережевого консалтингового об'єднання створюються необхідні умови доступу, оновлення, доповнення матеріалів різних напрямів [131].

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» (УМО) Національної академії педагогічних наук України, відповідно до своєї стратегії, ставить за мету інтелектуальний, культурний та професійний розвиток особистості, підготовку лідерів та конкурентоспроможних фахівців для національної системи освіти, економіки та публічного сектору. Важливим аспектом діяльності УМО є забезпечення високих стандартів якості освіти шляхом інтернаціоналізації та інтеграції освіти, наукових досліджень та інновацій на засадах європейських та національних пріоритетів [132]. У

структурі УМО функціонують два інститути та Центр післядипломної освіти. У 2009 році у закладі створено Науково-методичний комплекс «Консорціум закладів післядипломної освіти».

Консорціум має на меті розвиток та захист законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних інтересів членів організації. Він сприяє підвищенню рівня конкурентоздатності галузі освіти України та розвитку українського суспільства. Консорціум створює умови для професійного розвитку керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників освіти всіх рівнів системи післядипломної освіти. До його складу входять двадцять п'ять закладів післядипломної освіти [132]. Як зазначено на офіційному сайті УМО членами Консорціуму є двадцять п'ять закладів післядипломної освіти. Основним завданням яких є:

- Підготовка проєктів (договорів, угод, меморандумів) про співробітництво з іноземними закладами освіти, науковими установами, підприємствами, організаціями, асоціаціями, громадськими об'єднаннями інших країн.

- Установлення та підтримка зв'язків із дипломатичними представництвами, міжнародними фондами, консульськими установами, іноземними науково-освітніми установами.

- Організація та проведення переговорів із іноземними партнерами, протокольне забезпечення офіційних візитів іноземних делегацій [65;132].

Водночас консалтингова діяльність у системі післядипломної освіти України зосереджена переважно на супроводі підвищення кваліфікації та стажування педагогічних, науково-педагогічних працівників, а також керівників закладів освіти різних рівнів та освітніх установ (організацій).

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ) – це класичний університет дослідницького типу, що виконує завдання з навчання, виховання, наукових досліджень та інноваційної діяльності. Маючи статус самоврядного (автономного) дослідницького державного закладу, КНУ забезпечує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, атестацію та працевлаштування висококваліфікованих фахівців. Різномісність діяльності закладу свідчить про випереджальний характер його навчально-виховної, науково-дослідної та інноваційної діяльності, яка відповідає суспільним вимогам. В основі цієї діяльності лежить оперативність та мобільність консалтингових послуг. У структурі закладу освіти є Науково-консультаційний центр. Цей структурний підрозділ надає інформаційно-консультаційний супровід з правил та підготовки до захисту дисертацій, а також моніторить поточний стан підготовки здобувачів освіти.

Провідними позиціями КНУ є виконання умов Європейського освітнього простору та пріоритетні напрями розвитку науки й техніки України. Науково-дослідна частина закладу вищої освіти відіграє ключову роль у реалізації умов Європейського освітнього простору та пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки України. Її діяльність охоплює: інформаційно-консультаційну підтримку щодо підготовки та участі в міжнародних науково-технічних проєктах (ЄС, НАТО, УНТЦ тощо); підготовку та надання інформаційних матеріалів щодо можливостей грантової підтримки наукових досліджень; супровід міжнародних наукових проєктів, ведення технічних питань їх реалізації та облік результативних показників [133].

Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП) активно розвиває євроінтеграційну та інноваційну освітню діяльність за різними рівнями вищої освіти. Він також є провідним науковим і методичним центром, що проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження. В інформації, яка розміщена на офіційному сайті, зазначено, що НУБіП підтримує тісні зв'язки з освітніми, науковими, культурними та іншими закладами з понад 13 закордонних країн. Університет бере участь у проєктах міжнародних програм, програмах підтримки науковців України та стипендіальних програмах для молодих науковців. Особливістю НУБіП є наявність освітнього порталу на офіційному вебсайті. Наукова діяльність університету, відповідно до вимог Європейського освітнього простору та пріоритетних напрямків розвитку науки й техніки України, спрямована на координацію та моніторинг наукової роботи, впровадження інноваційних технологій та розвиток проєктної діяльності [135].

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (НТУ ДП) – це провідний навчально-науковий центр, що зосереджений на вирішенні проблем паливно-енергетичного комплексу з використанням нових технологічних рішень. Євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в закладі вищої освіти широко представлена в діяльності структурних підрозділів: науково-дослідна частина (займається організацією та проведенням фундаментальних і прикладних досліджень, що спрямовані на реалізацію ключових напрямів розвитку науки, техніки, наукоємних технологій та освіти. Її мета – підвищити пріоритетність наукової діяльності як основи для підготовки наукових, інженерних та педагогічних кадрів); науково-освітній, міжнародний культурно-освітній центр (працює над удосконаленням механізмів використання результатів наукових досліджень у навчальному процесі, що відбувається через залучення висококваліфікованих фахівців, формування груп поглибленої підготовки, створення індивідуальних навчальних програм та розвиток системи додаткової та післявишівської

освіти); кваліфікаційний центр (здійснення оцінювання та визнання результатів навчання, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій, а також визнання відповідних професійних кваліфікацій) [136].

Національний університет «Львівська політехніка» (НУ ЛП) – це потужний осередок науки та освіти в Європі, відомий своїми технічними ідеями та винаходами. На основі багаторічної теоретичної й експериментальної діяльності тут сформувалися визнані в Україні та за її межами наукові школи. Євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в університеті реалізується через декілька ключових напрямів: організацію й проведення фундаментальних і прикладних досліджень, зорієнтованих на реалізацію глобальних напрямів розвитку науки, техніки, наукомістких технологій та освіти, використання всіх можливостей для підвищення значущості наукової діяльності, як основи підготовки наукових, інженерних і педагогічних кадрів; організація та проведення курсів, тренінгів, семінарів, майстер-класів з питань інноваційної освітньої діяльності на замовлення закладів освіти, що дозволяє розширювати передовий досвід та знання; мережевий сервіс для щоденного користування, що містить усі необхідні елементи теоретичних і практичних знань, контролю і самооцінки навчальної діяльності, форми організації адаптації, мотивації й творчої спрямованості [137].

Одеський національний університет імені І. І. Мечнікова (ОНУ) є міжнародним закладом вищої освіти, який слугує майданчиком для розробки та розповсюдження різноманітних соціальних інновацій у сферах управління, лідерства, розвитку соціальних комунікацій та технологій. Консалтингова діяльність університету характеризується широким спектром заходів: проведення низки заходів для різних груп населення міста; організація круглих столів та конференцій з питань просування принципів медіації, діалогу, якості викладання, гендеру тощо; проведення власних досліджень та їх публікація; проходження практики та навчання, тренінги, майстер-класи; організація заходів для науковців та практиків з метою обговорення та аналізу різних процесів в Україні щодо конфлікту та діалогу, світового будівництва та транзитивного правосуддя; ініціювання співпраці науковців різних фахів для розв'язання спільних проблем (зокрема, у сфері конфліктології та діалогу), а також співпраці науковців та практиків для обміну досвідом. У своїй діяльності наукова частина університету керується провідними позиціями Європейського освітнього простору (European Research Area, ERA) та пріоритетними напрямами розвитку науки й техніки України. На офіційному сайті ЗВО висвітлена інформація щодо програм наукової, науково-освітньої та

інноваційної діяльності як університету в цілому, так і окремих кафедр. Особливої уваги заслуговує інноваційна екосистема Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, яка представлена: стартап-школою, Центром підтримки технологій та інновацій TISC, молодіжним бізнес-інкубатором [138].

Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ) активно позиціонує себе на міжнародній арені, входячи до престижних світових рейтингів, таких як QS World Universities Rankings (четверта позиція серед ЗВО України), Times Higher Education World Universities Rankings та U-Multirank. Це підтверджує його значний внесок у наукову та освітню сфери. Для відповідності вимогам Європейського освітнього простору та пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки України, наукова діяльність ПДАУ зосереджена на координації та моніторингу наукової роботи, впровадженні інноваційних технологій та розвитку проєктної діяльності.

Консалтингова діяльність в університеті реалізується через: організацію та проведення виставкової діяльності, форумів, воркшопів та інших проєктів; надання консультацій зовнішнім організаціям у межах своїх компетенцій. У структурі ПДАУ функціонує Центр впровадження Індустрії 4.0, основним завданням якого є формування зв'язків між бізнесом, виробничими підприємствами, представниками ЗВО та наукових установ, органами державної влади, а також об'єднаннями громадян з метою забезпечення соціально-економічного розвитку. Крім того, Інформаційно-консультаційний центр міжнародного методичного забезпечення сприяє проведенню консультацій щодо складання та оформлення матеріалів на отримання патентів на винаходи, корисні моделі та промислові зразки [139].

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка (ПНПУ) є значним освітньо-науковим центром, що динамічно розвивається, спираючись на багаторічні здобутки та традиції. Його діяльність базується на чітко визначених цілях, що охоплюють:

- Всебічний розвиток здобувачів вищої освіти: Від бакалаврату до докторантури.
- Розмаїття та багатoproфільність освітніх програм: Надання широкого спектру спеціальностей та напрямів навчання.
- Активна науково-дослідна та навчально-методична діяльність: Забезпечення передового наукового пошуку та ефективних освітніх методик.
- Апробована система забезпечення якості освіти: Гарантія високих стандартів освітніх послуг.
- Високий відсоток викладачів з науковими ступенями та званнями: Забезпечення кваліфікованого викладацького складу.

- Дієвий менеджмент та фінансова стабільність: Ефективне управління та стійке фінансове становище університету.

Консалтингова діяльність у ПНПУ імені В. Г. Короленка реалізується через розгалужену систему навчально-наукових лабораторій, центрів та активні напрямки міжнародного співробітництва. Це включає: академічну мобільність учасників освітнього процесу; вдосконалення викладання у вищій школі; налагодження партнерських зв'язків із закордонними організаціями; участь у міжнародних проєктах. Завдяки цим напрямкам, ПНПУ імені В. Г. Короленка не лише забезпечує високу якість освіти та наукових досліджень, але й активно інтегрується у світовий освітній простір, використовуючи консалтингові підходи для вдосконалення своєї діяльності [140].

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (ХНУ) реалізує багатoproфільну модель розвитку, яка визначає пріоритетні напрями та завдання, сприяє досягненню фінансової незалежності, покращенню матеріально-технічного забезпечення, розвитку інфраструктури та загальному соціально-економічному зростанню університету. Серед спектра консалтингових напрямів університету варто виокремити такі ключові сфери:

Наукова діяльність. Університет активно займається набуттям інноваційних знань, проведенням фундаментальних наукових досліджень та глобальних розробок. Метою є створення та реалізація новітніх конкурентоспроможних технологій, матеріалів та інших рішень, що забезпечують сталий розвиток суспільства та підготовку фахівців інноваційного типу. Важливими показниками ефективності в цьому напрямі є: академічна репутація та якість науково-педагогічного потенціалу; якість навчання та міжнародне визнання; присутність у глобальному інформаційному просторі; обсяг фінансування науково-дослідних робіт, включаючи позабюджетні кошти та грантове фінансування; кількість отриманих патентів, наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах даних Scopus і Web of Science, а також цитувань цих публікацій; число студентів, залучених до виконання наукової роботи.

Міжнародна діяльність. Цей напрям спрямований на формування позитивного іміджу ЗВО, просування його бренду та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Це досягається шляхом: підтримки та зміцнення міжнародного академічного партнерства та мобільності; забезпечення якісних послуг з організації міжнародного співробітництва; підвищення якості освіти та ефективності наукових досліджень; підвищення репутації фахівців університету на національному та міжнародному ринках освітніх послуг і праці; збагачення індивідуального

досвіду учасників освітнього процесу через ознайомлення з іншими моделями формування та накопичення знань; залучення світового інтелектуального потенціалу до вітчизняного освітнього процесу на основі двосторонніх і багатосторонніх угод з партнерськими ЗВО; встановлення внутрішніх і зовнішніх інтеграційних зв'язків; гармонізація освітніх стандартів партнерських ЗВО.

На виконання вимог Європейського освітнього простору та пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки України, наукова діяльність університету спрямована на координацію та моніторинг наукової роботи, впровадження інноваційних технологій та розвиток проєктної й міжнародної діяльності. [141].

Харківський національний університет радіоелектроніки (ХНУРЕ) є провідним закладом вищої освіти, що спеціалізується на інформаційних технологіях, радіотехніці та електроніці. Офіційний сайт університету підкреслює його статус як сучасного та потужного навчально-наукового комплексу, орієнтованого на європейські стандарти освіти. Консалтингова діяльність ХНУРЕ, що відповідає вимогам Європейського освітнього простору та пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки України, спрямована на координацію та моніторинг наукової роботи, впровадження інноваційних технологій, а також розвиток проєктної та міжнародної діяльності. У структурі ХНУРЕ функціонує низка центрів, що забезпечують реалізацію цих завдань: Навчальний науково-виробничий центр аутсорсингу; Центр організації навчання іноземних громадян та осіб без громадянства; Центр післядипломної освіти; Центр розвитку інновацій; Науково-дослідний центр інтегрованих інформаційних радіоелектронних систем та технологій; Центр колективного користування науковим обладнанням.

Основні завдання цих Центрів включають: проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень; забезпечення ефективного функціонування інфраструктури та програмного забезпечення через підготовку та навчання кадрів; організація навчання для професійного розвитку осіб, які мають базову та вищу освіту; супровід підвищення наукової складової освітнього процесу шляхом залучення студентів та аспірантів до робіт та застосування отриманих результатів в освітньому процесі; підготовка науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації; проведення консультаційної, маркетингової, інноваційної та іншої політики для забезпечення реалізації одержаних наукових результатів; участь в організації науково-технічних форумів, конференцій, семінарів за науковими напрямками університету, а також підтримка участі співробітників у міжнародних заходах; підготовка та

публікаційна активність наукових публікацій, навчальних посібників, експонатів до виставок тощо.

Разом із тим, ХНУРЕ демонструє комплексний підхід до інтеграції в європейський освітній та науковий простір, активно розвиваючи консалтингову, наукову та інноваційну діяльність у сфері інформаційних технологій та радіоелектроніки [142].

Чернігівський національний університет імені Ю. Федьковича (ЧНУ) – це багатопрофільний заклад вищої освіти, що включає два навчально-наукові інститути (біології, хімії та біоресурсів; фізико-технічних і комп'ютерних наук), десять факультетів (географічний; економічний; іноземних мов; історії, політології та міжнародних відносин; архітектури, будівництва та декоративно-прикладного мистецтва; педагогіки, психології та соціальної роботи; математики та інформатики; філологічний; факультет фізичної культури, спорту та реабілітації; юридичний) та коледж. У своїй діяльності університет керується провідними позиціями Європейського освітнього простору (European Research Area, ERA) та пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки України.

Науково-дослідна діяльність університету спрямована на організацію та проведення фундаментальних і прикладних досліджень, що орієнтовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки, техніки, наукоємних технологій та освіти. Метою є підвищення змістовності наукової діяльності як основи для підготовки наукових, інженерних і педагогічних кадрів. Сутність консалтингової діяльності в цьому контексті полягає в: аналізі наукових, науково-технічних робіт, що плануються до виконання, та прогнозуванні їх результатів для виявлення об'єктів права інтелектуальної власності, що підлягають патентуванню; організаційному супроводі наукової діяльності, реєстрації та обліку науково-дослідних робіт; підтримці у забезпеченні освітнього, дослідницького та інноваційного потенціалу задля досягнення глобальних цілей та збільшення ресурсів; підготовці кадрів вищої кваліфікації; проведенні фундаментальних, прикладних досліджень та розробок; підтримці молодих учених, аспірантів, докторантів та талановитої молоді.

Міжнародна співпраця університету зосереджена на міжнародних проєктах, академічній мобільності, партнерстві, міжнародних школах тощо. Потреба в консалтинговій діяльності в цьому напрямі фокусується на: підвищенні кваліфікації у закордонних закладах; спільній із закордонними партнерами підготовці фахівців; проведенні міжнародних наукових конференцій, симпозіумів та робочих зустрічей; членстві в міжнародних наукових, освітніх, адміністративних структурах, асоціаціях, товариствах; участі в міжнародних програмах та фондах; висвітленні та відзначенні

наукових досягнень на міжнародному рівні; пошуку міжнародних грантів та проєктів; організації та супроводі міжнародних проєктів з навчально-методичної діяльності, культурно-просвітницьких програм, участі в міжнародних освітніх та наукових програмах; підвищенні конкурентоспроможності випускників ЗВО на українському та міжнародному ринках освітніх послуг і праці; збагаченні індивідуального досвіду учасників освітнього процесу щодо інших моделей створення та поширення знань; залученні світового інтелектуального потенціалу до вітчизняного освітнього процесу на основі двосторонніх і багатосторонніх угод між партнерськими закладами вищої освіти [143].

Виходячи з наведеної інформації, можна стверджувати, що консалтингова діяльність ЗВО реалізується, зокрема, в таких ключових сферах: організація освітнього процесу; наукова діяльність; науково-дослідна діяльність; міжнародна діяльність (табл. 1.9.) [65].

Разом із тим, є певний відсоток ЗВО, які надають консалтингові послуги на безоплатній основі споживачам освітніх послуг. Це підкреслює їхню соціальну відповідальність та прагнення підтримати розвиток освітнього середовища.

Аналіз просування та реалізації євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в ЗВО виявляє низку внутрішніх і зовнішніх проблемних аспектів. Основною внутрішньою проблемою є неефективність системи управління закладом, що виявляється у недостатньому рівні компетенції, надмірній бюрократичності, умовах невизначеності та остраху змін. Серед зовнішніх проблем можна виділити, з одного боку, повільні темпи переходу на реальний етап втілення освітніх реформ, відставання нормативної бази від європейських стандартів, а також формування неефективних інституційних структур, які ухвалюють несвоєчасні рішення. З іншого боку, існує неготовність самих ЗВО до поглибленої співпраці із суб'єктами освітньої діяльності та споживачами освітніх послуг у розвитку євроінтеграційного вектора консалтингової діяльності [65; 88].

Незважаючи на ці виклики, євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в ЗВО становить чітку структуровану систему. Вона формується відповідно до запитів споживачів, частково регламентується законодавством, демонструючи, з одного боку, успішну інтегрованість держави в законодавче регулювання управлінської діяльності та, з іншого боку, сприяючи домінуванню інституційної автономії ЗВО з урахуванням інтеграційних ініціатив.

Таблиця 1.9.

**Зведена таблиця характеристик євроінтеграційної практики
консалтингової діяльності у ЗВО**

№ з/п	Характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності	Результати консалтингової діяльності закладу вищої освіти	Кількість респондентів, які зазначили вагомість євроінтеграційної практики КД, %
1.	Управлінський супровід взаємодії суб'єктів освітньої діяльності ЗВО	Розробка теоретичних, методичних, методологічних, практичних засад підготовки суб'єктів освітньої діяльності; проектування в організації управлінського процесу ЗВО.	76,4
2.	Механізми залучення суб'єктів освітньої діяльності ЗВО до євроінтеграційної практики КД	Формування компонентів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів ї освіти до КД; участь у міжнародних, загальноукраїнських, регіональних заходах (конференції, наукові видання, форуми гранти, проекти, Рамкова програма ЄС з наукових досліджень та інновацій тощо).	64,5
3.	Наукова, науково-дослідна, науково-технічна (експериментальна) діяльність ЗВО	Упровадження наукових або науково-практичних результатів шляхом укладання договорів, отримання (розширення) ліцензій, проектів, грантових угод.	63,3
4.	Надання КП з питань розбудови систем забезпечення якості освіти в ЗО	Формування, розбудова, супровід внутрішньої системи забезпечення якості в закладі.	23,4
5.	Механізми зворотного зв'язку із споживачами освітніх послуг	Віртуальні спільноти (анкети, опитувальники), що супроводжують неперервну освіту в ЗВО.	46,9

Разом із тим, аналіз офіційних вебсайтів ЗВО показує, що консалтингова діяльність переважно реалізується в тих закладах, які прагнуть до високої місії підготовки висококваліфікованих фахівців та громадян України. Однак, у значної частини ЗВО спостерігається відсутність віртуальних спільнот,

консультаційних центрів, платформ для інформаційного та зворотного зв'язку, науково-дослідних лабораторій та інших елементів, необхідних для повноцінного розвитку консалтингу. Ключові питання, що гальмують розвиток консалтингової діяльності в національних ЗВО, включають: подолання внутрішніх проблем, умови невизначеності, відсутність фінансових механізмів підтримки, поширення євроскептичних настроїв та посилення відцентрових процесів всередині закладу. Вирішення зазначених проблем спонукає до ініціювання унікальних системних освітніх кейсів, що полягають у: консультуванні з питань організації освітньої, наукової та іншої діяльності; супроводі процесів ліцензування, атестації та державної акредитації; підготовці фахівців, що націлені на вирішення актуальних освітніх викликів країни.

На наше переконання, обмін досвідом із закордонними ЗВО на основі євроінтеграційного діалогу та забезпечення реалізації консалтингової діяльності сприятиме розвитку глобалізації автономії закладу. Це, зокрема, дозволить активізувати обмін досвідом між консультантами, консультаційними центрами/агенціями при співпраці з європейськими закладами освіти.

1.5. Особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти

Яскравим прикладами країн, що мають потужні системи управління консалтинговою діяльністю та досягли значних успіхів у створенні ЗВО світового класу є Австрія, Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Словаччина, Чехія, Франція, Швеція. Ці країни активно дбають про розвиток своїх університетів, що дозволяє їм займати високі позиції у міжнародних рейтингах. Ми розглянемо перелік найкращих закладів вищої освіти цих успішних країн ЄС, спираючись на дані Webometrics Ranking of World's Universities [43; 129]. Аналіз їхнього досвіду дасть нам підґрунтя для розуміння того, як саме особливості консалтингової діяльності в цих європейських ЗВО сприяють посиленню їхніх позицій у світовому рейтингу.

Система вищої освіти в Австрії переживає значні трансформації, акцентуючи увагу на мобільності студентів, педагогічних та науково-педагогічних працівників. Зростаюча автономія ЗВО та різноманітність освітніх програм зумовлюють підвищений інтерес до консалтингової діяльності, підготовки фахівців, супроводу інноваційної, науково-дослідної діяльності та менеджменту загалом. Ключові завдання консалтингової діяльності в австрійських ЗВО включають: підтримку, супровід та розвиток

обміну інформацією, особливо у сфері досліджень та обміну практичним досвідом; забезпечення зростання процедур гарантії якості в галузі транснаціональної європейської вищої освіти.

Одним із провідних австрійських ЗВО, що входить до топ-10 міжнародних рейтингів, є Webster Vienna Private University. Його головним надбанням є високоякісні, всесвітньо значущі академічні дослідження, які поєднують теорію та практику, міжнародну перспективу та міцну інтеграцію з викладанням. Університет застосовує консалтинговий підхід до свого стратегічного планування, що визначає його місію, систему цілей та основні стратегії діяльності. Згідно з інформацією на офіційному сайті, Webster Vienna прагне надати індивідуальний академічний досвід кожному учаснику освітнього процесу, керуючись глобальним міждисциплінарним баченням. Для підготовки та професійного розвитку, а також набуття необхідних компетенцій, університет пропонує курси підвищення кваліфікації.

Концепція розвитку Віденського університету орієнтує систему менеджменту ЗВО на такі сфери: дослідження, навчання, викладання, професійне зростання кадрів, наукові дослідження. Стратегічні проблемні питання, висвітлені на сайті, включають: посилення спеціалізації закладу освіти в наукових дослідженнях; удосконалення продуктивності проєктної діяльності; зміцнення позицій закладу як передового європейського центру; виокремлення стратегій поліпшення професійного розвитку фахівців; задоволення потреб у фінансуванні за рахунок грантової, проєктної та донорської діяльності.

При Віденському університеті функціонує Консалтинговий центр, який є штатною структурною одиницею та підрозділом Австрійської агенції з міжнародної кооперації в освіті й дослідженнях. Його цілі охоплюють:

- Формування проєктних груп та координацію їхньої діяльності для супроводу різних напрямків розвитку ЗВО.
- Підтримку з боку зовнішніх наукових експертів та дослідників, які залучаються для підготовки та окреслення консультаційних проєктів, їхнього аналізу, проведення та керування пілотними проєктами, а також для співпраці у визначенні критеріїв та процедур для рекомендацій щодо взаємодії зі споживачами освітніх послуг [43; 130].

Система вищої освіти Великої Британії займає провідні позиції у світових рейтингах, характеризуючись незалежністю та автономією закладів вищої освіти. Хоча більшість з них не є державною власністю, вони значною мірою залежать від державного фінансування. Це надає ЗВО свободу у розробці програм, встановленні стандартів якості та відповідальності за їх досягнення. Британська освіта відома своєю відмінною академічною та практичною

підготовкою, а престиж британського диплома є запорукою успішного старту для випускників.

Кембриджський університет (University of Cambridge), визнаний одним із найпрестижніших ЗВО Великої Британії за рейтингом The Guardian, є колегіальним закладом вищої освіти, що функціонує у партнерстві з урядом, промисловістю та благодійними організаціями як у Великій Британії, так і по всьому світу. Як зазначається на офіційному сайті, Кембриджський університет є глобальною науковою установою. Його діяльність, особливо науково-дослідна та міжнародна, орієнтована на провідні позиції Європейського освітнього простору та є пріоритетним напрямом розвитку науки й техніки Великої Британії.

Наукова діяльність університету зосереджена у шести школах і включає низку стратегічних дослідницьких ініціатив, мереж та міждисциплінарних дослідницьких центрів. Їхня мета — забезпечити академічне лідерство, розвивати стратегічне партнерство у світі для просування досліджень та впливу на відповідні сфери. Ці центри будуються на наявній дослідницькій базі Кембриджа для вирішення складних проблем, що вимагають міждисциплінарного підходу. Міжнародна діяльність ЗВО спрямована на сприяння суспільству через передову освіту, навчання та дослідження. Кембриджський кластер об'єднує виняткові дослідження, широкий спектр підприємницьких навичок та ноу-хау (з підтримкою для їх подальшого розвитку), гнучкі робочі простори, грантові можливості та доступ до експертних знань у сфері інтелектуальної власності різних груп і мереж. Для розвитку фахівців та підвищення рівня професійної майстерності, що сприяє їхньому економічному зростанню, в університеті створюються консультаційні об'єднання. Вони сприяють розвитку умінь та навичок, створенню можливостей для працевлаштування. Університет розширює горизонти для своїх співробітників та бізнесу за допомогою розроблених програм для керівників, що поглиблюють професійну освіту, використовуючи найкращі у світі методи викладання. Адміністрація університету надає допомогу співробітникам та студентам усіх шкіл у впровадженні їхніх дослідницьких ідей та досвіду. Кембриджський університет пропонує широкий спектр відкритих та індивідуальних курсів і програм, здійснюючи досвідчене керівництво та наставництво у процесі навчання та розробки ідей. Консультаційна робота ЗВО здебільшого організовується у співпраці з партнерами і спрямована на те, щоб ці можливості були доступні для всіх суб'єктів освітньої діяльності, особливо для найбільш затребуваних споживачів освітніх послуг.

Особливої уваги заслуговує віртуальний ресурсний центр Oak National Academy у Кембриджському університеті. Він містить безплатні матеріали та ресурси для педагогічних, науково-педагогічних працівників, а також для здобувачів вищої освіти. За допомогою цієї віртуальної платформи університет організовує онлайн-консультації та самостійні заняття для споживачів освітніх послуг [124].

Система вищої освіти Нідерландів постійно вдосконалюється, маючи значні особливості порівняно з іншими європейськими країнами. Зокрема, законодавство країни не містить понять "престижних" або "елітних" закладів освіти, а дипломи мають однакову цінність та визнаються іншими країнами. Важливо також, що в Нідерландах відсутнє поняття "заклад вищої освіти" у порівнянні зі США, Великою Британією та іншими країнами. Нідерланди, як країна-лідер ЄС із потужним економічним потенціалом та ефективною системою освіти, є яскравим прикладом успішного досвіду консалтингової діяльності. Особливу увагу привертає Утрехтський університет.

Як зазначено на офіційному сайті, Утрехтський університет активно реалізує дослідницьку діяльність. Її ключовими показниками є прикладний характер підготовки та проведення фундаментальних досліджень, що забезпечуються державним фінансуванням, а також підготовка науковців-дослідників із залученням студентів. Значна частина досліджень в Утрехтському університеті зосереджена навколо чотирьох стратегічних тем: динаміка молоді, інститути відкритого суспільства, науки про життя та сталість. Ці повноваження закладу закріплені на законодавчому рівні. Висококонкурентний управлінський процес в Утрехтському університеті значною мірою залежить від кількості кваліфікованих кадрів, що є невіддільним фундаментальним аспектом аналізу його діяльності. Особливою рисою університету є широкий спектр консалтингових послуг в реалізації освітнього процесу. Консалтинг також є основоположним для ефективного управління ЗВО як цілісної системи. Потужність університету підтверджується реалізацією трьох вимірів консалтингу: команда; організація; проектування діяльності. Ця діяльність відбувається через проведення консультацій, дискусій на форумах та в цільових групах, а також через програми розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників.

Характеризуючи програми розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в Утрехтському університеті, варто наголосити, що метою консалтингової діяльності є підготовка співробітників, здатних оптимізувати освітнє середовище таким чином, щоб воно відповідало потребам ЗВО, студентів та суспільства загалом. Враховуючи, що університет належить до групи дослідницьких закладів, програми розвитку передбачають освоєння

різних навчальних кейсів, професійних курсів, участь у проєктах, тренінгові освітні програми та інше [127].

Система вищої освіти Німеччини вважається однією з найбільш консервативних, зберігаючи прихильність до історичних традицій. Проте, вона має свої переваги, зокрема гідну систему оплати праці викладачів, особливо професорів, які мають спеціальний статус чиновників та певні соціальні привілеї. На відміну від ЗВО Великої Британії, Америки чи Нідерландів, німецькі університети не позиціонуються як "елітні", і їхні дипломи не дають автоматичної переваги при працевлаштуванні до престижних установ. Згідно з рейтингом британського журналу «The Higher Education», Берлінський університет імені Гумбольдта (Humboldt-Universität zu Berlin) посідає 87 місце серед кращих ЗВО світу. У концепції досконалості університету створення оптимальних рамкових умов для дослідників є одним із центральних елементів, що включає послідовне розширення послуг для науковців. Сайт університету надає доступ до послуг та інформації, які спеціально підтримують дослідників у їхній роботі та подальшому вдосконаленні.

Університет Гумбольдта активно підтримує безперервну академічну освіту та проєкти безперервної освіти впродовж життя. Він пропонує різноманітні курси подальшої освіти у формі сертифікаційного навчання та сертифікаційних курсів, зміст яких відображається у сферах спеціальної науки, дидактики та педагогіки. При університеті функціонує Професійна школа освіти, яка є центральним інститутом міждисциплінарних тем у підготовці співробітників. Основними завданнями цієї школи є:

Створення центрального місця зустрічі та простору професійного обміну для співробітників та здобувачів вищої освіти.

Підтримка наукової, допрофесійної та організаційної основи, а також сприяння дослідницькій орієнтації на курсах підготовки співробітників.

Сприяння інноваціям у перепідготовці працівників, особливо в міжтестастаційний період.

Зв'язок освітніх, наукових, шкільних і викладацьких досліджень з практичною підготовкою та освітою протягом життя.

При ЗВО функціонує професійна школа освіти, яка є центральним інститутом міждисциплінарних тем у підготовці співробітників при університеті Гумбольдта в Берліні. Основними завданнями цієї школи передбачено: створення центрального місця зустрічі та простору професійного обміну для співробітників та здобувачів вищої освіти; підтримка наукової, допрофесійної та організаційної основи, а також сприяння дослідницькій орієнтації на курсах підготовки співробітників; сприяння інноваціям у

перепідготовці працівників, особливо в між атестаційний період; зв'язок освітніх, наукових, шкільних і викладацьких досліджень з практичною підготовкою та освітою протягом життя. Аналіз офіційного сайту університету Гумбольдта, документації та змісту освітніх програм дозволив виявити характерні особливості консалтингової діяльності: програми освітніх дисциплін у Професійній школі освіти найчастіше стосуються педагогічного фаху з урахуванням потреб різних категорій дорослих для набуття ними специфічних знань, умінь, навичок, які є необхідними на ринку праці; підготовка та перепідготовка фахівців освіти дорослих відбувається переважно через методичну підготовку, стажування, проєктну чи дослідницьку діяльність; консультаційний супровід націлений на розвиток професіоналізму фахівців, формування професійних компетентностей, набуття знань, умінь та навичок, що задекларовано у відповідних профілях компетентностей і посадових інструкціях [121].

Система вищої освіти в Польщі представлена як державними, так і недержавними закладами, що сприяє визнанню польських дипломів у Європейському Союзі та більшості країн світу. Одним з яскравих прикладів успішного досвіду впровадження консалтингової діяльності є Варшавський університет менеджменту «Collegium Humanum». Як зазначено на офіційному сайті, стратегічною метою університету є надання практичної профільної освіти в соціальній, економічній та культурній системі. Важливим досягненням «Collegium Humanum» є створення та багаторічна реалізація віртуальної спільноти. Цей віртуальний університет функціонує як персоналізована платформа для учасників освітнього процесу, повністю інтегрована з внутрішніми базами даних та всіма сферами, пов'язаними з навчальним курсом. Необхідність висвітлення кращих практик підготовки студентів та слухачів у польських ЗВО, зокрема у Варшавському університеті менеджменту, зумовлена також розвитком післядипломної освіти. Вона надає можливість поглибити знання з отриманої раніше спеціальності або здобути кваліфікацію у новій галузі. Особливість консалтингової діяльності в післядипломній освіті університету полягає у широкому спектрі спеціальностей, напрямків, курсів та тренінгів для осіб з вищою освітою, які обіймають керівні посади як у міжнародних компаніях, так і в тих, що функціонують без відповідної формальної освіти. Варшавський університет менеджменту співпрацює із закладами вищої освіти США та Великої Британії, які мають акредитацію з організації навчання та надають відповідні документи про освіту (дипломи, сертифікати тощо).

Університет також активно реалізує менеджмент консалтингової діяльності. Стратегічні цілі розвитку менеджменту конкретизуються як:

оптимізація наявних інструментів для досягнення якості освіти та освітньої діяльності; інтенсивний обмін інформацією та підвищення чіткості цілей, заходів, показників; активізація участі співробітників у розвитку консалтингу (проектування діяльності); поліпшення взаємозв'язку між окремими замовниками та споживачами освітніх послуг; розробка системи консалтингових послуг; застосування окремих інструментів консалтингу в рамках реалізації стратегії.

Варто зазначити, що між системами вищої освіти України та Польщі існують як спільні риси, так і розбіжності. Польська система вищої освіти більш інтегрована в Європейський простір вищої освіти, ніж українська, оскільки членство в ЄС забезпечує польським ЗВО активну участь у програмах академічного обміну. Крім того, польське законодавство передбачає процедуру консалтингової діяльності у ЗВО. Незважаючи на це, заклади вищої освіти обох країн пропонують консалтингові послуги учасникам освітнього процесу відповідно до європейських стандартів, особливо у системі післядипломної освіти [128].

Система вищої освіти Словаччини спрямована на регулювання закладів вищої освіти, що проявляється у розвитку особистості, розширенні знань та творчих здібностей учасників освітнього процесу, сприяючи розвитку освіти, науки та культури в державі. Вища освіта в Словацькій Республіці є комплексною системою, що пропонує сучасну базу для здобуття освіти, наукових досліджень, можливостей для подальшого розвитку особистості, підвищення або зміни кваліфікації.

Університет Матея Беля в Банській Бистриці (Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici) належить до Європейської асоціації університетів і забезпечує високоякісну вищу та подальшу освіту відповідно до розвитку науки та потреб практики. Одним із головних досягнень університету є створення та реалізація протягом багатьох років освітнього простору для подальшої освіти. Вона є продовженням шкільної освіти і дає можливість отримати часткову чи повну кваліфікацію, доповнити, відновити, розширити, поглибити вже отриману кваліфікацію або задовольнити інші освітні запити. Курси призначені для всіх, хто прагне навчатися та працювати над собою, і охоплюють різні сфери знань та підвищення навичок. Для забезпечення безперервного навчання в Університеті Матея Беля реалізуються: додаткове педагогічне навчання для педагогічних, науково-педагогічних працівників; розширене навчання відповідно до потреб і запитів споживачів освітніх послуг; курсові форми навчання для населення та компаній; строкові європейські та національні проекти.

Згідно з інформацією на офіційному сайті, в університеті створені консалтингові центри для науковців та дослідників, що забезпечують реалізацію проєктної діяльності. Для формування проєктної культури надаються консультаційні послуги, спрямовані на розвиток знань та навичок творчих працівників. Університетське грантове агентство створене для підтримки наукової, мистецької та творчої діяльності молодих учених, науково-педагогічних працівників та докторантів на всіх факультетах. Система інституційних грантів, як важливий аспект управлінської консалтингової діяльності, сприяє зміцненню внутрішньої цілісності, підвищує конкурентоспроможність, сприяє підвищенню якості творчого науково-дослідного рівня університету, його пріоритетних напрямів та відповідності тенденціям європейського дослідницького простору. Підтримка здійснюється у формі цільової субвенції для індивідуальних грантових проєктів, зокрема проєктів, спрямованих на підтримку молодих викладачів, наукових працівників та докторантів, а також тематичних проєктів та викликів[126].

Система вищої освіти Чехії відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності регіональної промисловості, наданні можливостей для навчання упродовж життя та створенні робочих місць. У цьому контексті особливу увагу привертає консалтингова діяльність у Карловому університеті в Празі (Univerzita Karlova v Praze). Карлів університет є членом Асоціації європейських ЗВО, поряд з такими престижними університетами, як Оксфорд, Лейден, Бонн, Сорбонна, Болонья та Женевський університет. Навчання студентів з 48 країн світу свідчить про його високий міжнародний авторитет, міжнародне визнання дипломів та якість підготовки фахівців.

Згідно з інформацією на офіційному сайті, для покращення якості кадрового функціонування ЗВО менеджерами було розглянуто рамкові положення про кар'єру в університеті. Це включає прозорий та мотиваційний зв'язок абілітації та професорсько-викладацького складу з кар'єрним просуванням, а також зв'язок із внутрішнім положенням про оплату праці та оцінку працівників. У рамках Європейського університетського альянсу 4EU+ Карлів університет активно розвиває сферу освіти впродовж життя. Це передбачає розробку курсів для широкого кола цільових груп, зокрема: кваліфікаційна освіта та освіта за інтересами; університет третього віку та молодший університет; інші подібні проєкти на факультетах, орієнтовані на споживачів освітніх послуг середніх шкіл та університетів.

У структурі університету функціонують Центр неперервної освіти та Центр педагогічної майстерності «Paedagogium Center». Метою їх діяльності є послідовний розвиток ерудиції викладачів і науковців, а також підвищення

якості внутрішнього управління ЗВО. Запроваджена комплексна система безперервної освіти наукового, управлінського та допоміжного персоналу мотиваційно пов'язана з правилами кар'єри та системою оцінювання працівників, а також здійснюється визнання їхньої попередньої формальної, неформальної та інформальної освіти. Додатково при університеті засновані:

Центр прийому співробітників: Надає комплексні консультативні послуги педагогічним та науково-педагогічним працівникам, рекламує пропозиції щодо докторських, постдокторських та інших посад або грантів, що дозволяють дослідникам залишатися в університеті довше, та сприяє міжнародній видимості університету.

Європейський центр: Його мета – підвищувати кваліфікацію співробітників для підготовки міжнародних проєктів та рамкових угод, отримання яких є довгостроковою метою закладу освіти [125].

Система вищої освіти у Франції традиційно орієнтована на державні заклади освіти та безплатне навчання. У процесах освітньої глобалізації особлива роль належить Університету Екс-Марсель (AIX Marseille University), розташовано у Провансі. Цей університет займає провідні позиції у п'яти світових академічних рейтингах. Він був утворений шляхом об'єднання трьох закладів вищої освіти: Прованс Екс-Марсель (філологія та іноземні мови), Середземноморський Екс-Марсель (медицина та природничі науки) та Університет імені Поля Сезанна Екс-Марсель (економіка та право), ставши великим дослідницьким центром.

Згідно з інформацією на офіційному сайті, Університет Екс-Марсель розробляє та структурує спрощену, чітку позицію навчання впродовж життя. Ця ініціатива розвивається в рамках генерального плану, сформованого за результатами внутрішніх консультацій та обмінів із соціально-економічними партнерами й місцевими органами влади. З погляду досліджень та інновацій, університет розробив стратегію спільно з основними дослідницькими організаціями (CNRS, Inserm, IRD, CEA). Ця стратегія структурована навколо численних дослідницьких підрозділів і федерацій. Окремим блоком виділено фаховий розвиток педагогічних та науково-педагогічних працівників.

В Університеті Екс-Марсель значна увага приділяється проєктній діяльності, зокрема: проєктам в інкубації; міжгалузевим та міждисциплінарним дослідницьким кластерам; процесу структурування досліджень; підтримці ініціатив перспективних досліджень.

Зазначені форми консалтингу здійснюються під чітким супроводом консультантів, які надають підтримку учасникам освітнього процесу під час згаданої діяльності. Успіхи університету в національних конкурсах проєктів

(labex, equipex, Instituts convergences, RHU, EUR) та європейських конкурсах і проєктах свідчать про високий рівень досконалості досліджень. тах [119].

Система вищої освіти Швеції представлена двома основними типами закладів: університетами та університетськими коледжами. Технологічний інститут Блекінге (Blekinge Tekniska Högskola) є яскравим прикладом шведської системи, який приділяє особливу увагу цифровізації суспільства та сталому розвитку. Діяльність університету характеризується високим ступенем інтернаціоналізації. Для реалізації цієї політики Технологічний інститут Блекінге надає консультації як суб'єктам освітньої діяльності, так і споживачам освітніх послуг у розробці проєктів, проводить моніторинг та навчає зацікавлених у фандрейзинговій діяльності. Практична консалтингова діяльність інституту ґрунтується на міцному зв'язку з дослідженнями, освітою ЗВО, а також з компаніями, владою та іншими соціальними суб'єктами.

Для забезпечення високоякісної вищої, післядипломної освіти та досліджень, університету потрібні висококваліфіковані спеціалісти з відповідними навичками, знаннями, вміннями, а також відповідні допоміжні функції в різних сферах, адаптована інфраструктура та якісне робоче середовище. Потреби бізнесу та вимоги до закладу вищої освіти, як добре керованого та економічно ефективного органу влади, мають визначатися пріоритетами сталого розвитку країни.

Важливим аспектом системи вищої освіти Швеції є наявність муніципальних шкіл для дорослих. ЗВО, успішно підвищуючи кваліфікацію та надаючи консалтингові послуги, організовують різноманітні курси для замовників/споживачів послуг відповідно до їхніх освітніх запитів, спрямовані на підвищення рівня професійної майстерності.

Освітні заходи консалтингового центру Технологічного інституту Блекінге орієнтовані на цільову аудиторію, яка має бажання та професійну потребу оновити, підвищити рівень своїх знань та набути нових навичок. Цінними є індивідуальний підхід та підтримка співробітників ЗВО, які прагнуть удосконалити свої навички та бути більш конкурентними на ринку праці. Щоб відповідати новим вимогам до системи післядипломної освіти, Технологічний інститут Блекінге співпрацює в рамках мережі Lärosäten Syd. Це дає фахівцям університету можливість отримувати нові знання, набувати вмінь та навичок за запитуваними освітніми напрямками, власними цілями та напрямками діяльності [120].

Згідно з Європейським класифікатором, основними видами консалтингових послуг є: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані умови. Міжнародна класифікація управлінського

консалтингу виділяє чотири основні напрями: HR-консалтинг, тренінги та освіта; стратегічний консалтинг; ІТ-консалтинг; консультування з операційного менеджменту. Водночас, консалтинг як процес, характеризується такими функціональними напрямками: стратегія; операції; технологія; кадри й зміни; проєкти й маркетинг; управління фінансами та ризику [43].

Досвід консалтингової діяльності в закладах вищої освіти європейських країн є справді унікальним, а досягнуті результати — успішними. Цей досвід відіграє ключову роль у формуванні європейського ринку консалтингових послуг. Він сприяє виділенню на цьому ринку таких основних сегментів консалтингу: освітні та операційні процеси, стратегічні дослідження, система менеджменту та маркетингу, проєктний та фінансовий менеджмент і ризику, робота з кадрами та змінами, інформаційні техніки та технології [43].

Характеризуючи консалтингову діяльність у закладах вищої освіти таких європейських країн, як Австрія, Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Словаччина, Чехія, Франція та Швеція, можна виділити певну динаміку за такими напрямками:

- Поеднання європейського законодавства відповідно до вимог освітньої, наукової та науково-дослідної діяльності. Це забезпечує гармонізацію нормативно-правової бази та сприяє уніфікації стандартів.
- Використання державних інвестицій в освітню, наукову, дослідницько-інноваційну інфраструктуру. Завдяки цьому створюються сучасні умови для навчання та досліджень.
- Удосконалення освітньої політики ЗВО, що дозволяє їм бути гнучкими та адаптуватися до мінливих потреб суспільства.
- Відтворення діяльності за межами європейського освітнього простору, що свідчить про глобальну орієнтацію та поширення впливу європейської вищої освіти.
- Вдосконалення національної рамки кваліфікацій, що забезпечує прозорість та визнання освітніх ступенів.
- Трансфер інноваційних знань, наукових досліджень, диджиталізація та інтернаціоналізація науково-дослідної діяльності. Це сприяє обміну передовими практиками та технологіями.
- Доступна та відкрита процедура працевлаштування фахівців на вакантні посади у закладах освіти різних рівнів, освітніх установ (організацій).
- Якісна кадрова та організаційна політика, що є основою для ефективного функціонування ЗВО.
- Перспективи розвитку молодих учених та доступність для їхнього працевлаштування. Це підтримує приплив нових талантів у науку.

- Збереження місця роботи науково-педагогічним фахівцям під час тривалого дослідження, стажування, навчання тощо.
- Інтернаціоналізація досліджень та академічна мобільність, що розширює горизонти для науковців та студентів.
- Заохочення та спонукання педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти відповідно до Європейської хартії дослідників. Це сприяє підвищенню їхнього статусу та захисту прав.
- Відповідне фінансування та матеріально-технічне забезпечення закладів освіти різних рівнів та освітніх установ. Це є критично важливим для забезпечення високої якості освітніх та наукових послуг.
- Необхідність упровадження зрозумілої та легкої системи консультування, що робить консалтингові послуги більш доступними та ефективними.
- Створення, підтримка та супровід проєктів, що є рушійною силою інновацій та розвитку.
- Посилення соціального виміру та попиту на освітні послуги, що відображає зростаючу роль ЗВО у суспільстві [26; 43].

Держави Європейського Союзу та Європейська комісія активно підтримують функціонування системи вищої освіти, зокрема сприяючи розбудові об'єктів науково-дослідної та критичної інфраструктури. Їхня основна підтримка спрямована на створення нових науково-дослідних інфраструктур національного рівня, що особливо актуально для України в умовах невизначеності. Європейський освітній простір сприяє об'єднанню потенціалу та зусиль освітніх, наукових, технічних, фінансових та інших напрямків для вирішення питань, що становлять соціально-економічний інтерес у сфері освіти та функціонування освітньо-наукових інституцій.

Таким чином, консалтингова діяльність у закладах вищої освіти європейських країн розглядається як комплекс системних процедур та своєрідний інструмент. Вона дає можливість брати участь у спільних ініціативах, двосторонніх і багатосторонніх міждержавних, міжгалузевих, міжвідомчих програмах, проєктах та процедурах. Це забезпечує спільне використання ресурсів для задоволення потреб замовників та споживачів послуг.

1.6. Концептуальні підходи та організаційні моделі проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

Євроінтеграційна політика України ставить за мету створення системи якості освіти та освітньої діяльності, зокрема якості консалтингової

діяльності, орієнтованої на суб'єкта освітнього процесу через виявлення, задоволення та формування освітніх потреб. Цьому передували такі тенденції:

Входження консалтингу в діяльність закладів освіти. Це розширює функціонал університетів та коледжів, дозволяючи їм надавати більш комплексні послуги.

Задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності та необхідність спеціальних консалтингових досліджень. Зростає попит на індивідуалізовані рішення та глибокий аналіз освітніх потреб.

Перехід до стійкості, розвитку та якісної конкуренції в послугах, що зумовлює потребу у формуванні системи зворотного зв'язку та забезпеченні інформації про ринок використання консалтингу [40].

Отже, проникнення консалтингу в систему вищої освіти України зумовлює проектування цієї діяльності з урахуванням євроінтеграційної практики. Це дозволить українським ЗВО відповідати європейським стандартам якості та ефективності консалтингових послуг.

У контексті обговорення консалтингу у вищій освіті, особливо з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно розглянути сутність проектування консалтингової діяльності. Науковці, такі як Л. Василевська, Ю. Веселка, В. Киричук, В. Кремень, І. Петрова, З. Рябова, Є. Ситниченко, М. Усімбаєва та інші, розкривають проблему проектування управлінської консалтингової діяльності. Вони визначають її як вчення про особливості прояву організаційних відносин та специфіку дії соціально-економічних законів у сфері освітньої діяльності. Науковці В. Граждан та Є. Ситниченко визначають проектне управління тим процесом, яке здійснюється в закладі освіти на методологічному рівні.

Термін «методологія» (грецькою *methodos* – спосіб, метод і *logos* – наука, знання) трактується як вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу, його філософська, теоретична основа, а також сукупність заходів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання [10]; система принципів і способів організації та побудови як теоретичної, так і практичної діяльності, а також вона постає як вчення про цю систему [185]. Провідні наукові розвідки вчених, зокрема Л. Жука, А. Конверського, Ф. Чмиленка, В. Юринця, що розкривають сутність методології, підкреслюють значущість її дослідження через виділення рівнів методологічного аналізу. Ці рівні допомагають систематизувати та поглибити розуміння наукового пізнання. Перший рівень – динамічний, передбачає світоглядну інтерпретацію результатів наукових досліджень, а також аналіз загальних форм і методів наукового мислення. Він фокусується на широкому контексті та еволюції ідей; другий рівень – статичний, базується на сукупності

принципів, підходів і форм дослідження, які мають загальнонауковий характер; третій рівень – аналітико-синтетичний, розглядається як сукупність методів і принципів дослідження, що застосовуються в певній галузі науки; четвертий рівень – предметний, вміщує сукупність методів і принципів дослідження, що використовуються в певній науковій дисципліні конкретної галузі наук; п'ятий рівень – міждисциплінарний, полягає у міждисциплінарному комплексному дослідженні, що дозволяє інтегрувати знання та методи з різних дисциплін для вирішення складних проблем, що виходять за межі однієї галузі [40].

Проектне управління в сучасному освітньому просторі, особливо в контексті консалтингової діяльності, набуває особливої значущості. Воно передбачає низку ключових характеристик:

- Соціокультурно-діяльнісний вимір: Об'єктами проектного управління стають не абстрактні концепції, а конкретні надавачі освітніх послуг та соціальні процеси, що відбуваються в освітній сфері. Це забезпечує практичну орієнтованість та релевантність проектів.

- Суб'єктний характер: У центрі уваги опиняються чітко визначені суб'єкти діяльності, що є передумовою для здійснення «революції менеджерів» в освітній галузі. Такий підхід підкреслює роль індивідуального внеску та лідерства.

- Підпорядкування інтересам замовників/споживачів послуг: Проектний менеджмент базується на принципах попиту споживача. Це передбачає тісний зв'язок між освітнім маркетингом, менеджментом, інноваційним та проектним менеджментом. Інтегрованою метою проектного управління є задоволення умов для реалізації інтересів замовників/споживачів освітніх послуг.

- Незмінний розвиток у соціокультурному контексті: Менеджмент вносить у проектне управління закладом вищої освіти постійний розвиток у соціокультурному контексті, що є надзвичайно цінним в умовах визначення цілей освіти як частини забезпечення сталого розвитку суспільства. Він сприяє формуванню проектного управління, забезпечує професійну атрибутивність, оскільки управління є загальною людською діяльністю, а менеджмент – це його специфічна сфера, що включає діяльність професіоналів та спеціалістів для забезпечення успішної діяльності організації [40; 174].

Отже, проектний підхід в управлінні закладом вищої освіти надає значні переваги порівняно з традиційними методами. Він не лише оптимізує процеси, але й сприяє формуванню позитивної репутації університету на ринку освітніх та консалтингових послуг.

У контексті освітньої сфери поняття проекту розглядається різними науковцями. За М. Усімбаєвою, проект висвітлюється як: сукупність

концептуальної та формальної моделі, пакет документів, який подає опис предметною мовою того, що і як повинно бути зроблено; план, задум, реалізація спроектованої діяльності; комплекс взаємозалежних одномоментних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей при обмежених часових, бюджетних, кадрових та інших ресурсах; С. Ізбаша розглядає проєкт як сукупність певних дій, документів, план, задум та реалізацію майбутньої діяльності керівника закладу вищої освіти [40; 44; 210; 211]. Механізм проєктування передбачає проходження кількох важливих стадій: аналіз критичної ситуації, синтез та оцінка рішень, розвиток проєктування навичок суб'єктів, уміння зорієнтуватися в цифровому просторі, використання здобутих знань на практиці, формування вмінь самостійно розбудовувати й проєктувати власну управлінську діяльність [8].

Метод проєктування набуває дедалі більшого поширення в сучасній освіті та професійній діяльності. Це зумовлено кількома важливими причинами:

- Набуття практичних знань і навичок: Метод проєктування дає змогу здобувати знання та навички, необхідні для успішного вирішення реальних, практичних і професійних задач. Це відходить від суто теоретичного навчання до більш прикладного.
- Особистісні контакти та обмін досвідом: Проєктна діяльність створює умови для особистісних контактів між людьми зі схожими поглядами на певну проблему. Це сприяє ознайомленню з різними варіантами її вирішення та розширенню кругозору.
- Розвиток комунікативних та командних навичок: Актуальність розвитку комунікативних навичок та вміння працювати в різних групах зростає. Проєктна робота вимагає від учасників ефективної взаємодії, здатності виконувати різні соціальні ролі, такі як виконавець, лідер, посередник, що є критично важливим у сучасному світі [40; 44].

Метод проєктування є потужним інструментом в освітній та професійній сферах, що володіє такими ключовими рисами:

- Орієнтація на соціальні дії, що спрямовано на здобуття позитивного досвіду та формування громадської компетентності через активну участь у соціально значущих ініціативах.
- Зв'язок із практичною діяльністю, що передбачає формування вмінь та набуття навичок щодо участі у діяльності закладу освіти, ефективну взаємодію із суб'єктами освітньої діяльності, а також аналіз реальних і професійних ситуацій та дій у межах правового поля.

- Наступність і безперервність освіти, що враховує відповідність віковим особливостям та рівню професійної компетентності, забезпечує поетапність та активне залучення до процесу проектування, підтримуючи навчання впродовж життя.

- Міжпредметні зв'язки, що передбачає звернення до різноманітних тематик у межах консалтингових пропозицій закладу освіти, що сприяє комплексному розумінню проблем та їхніх рішень.

- Урахування особливостей професійних нахилів, що враховує специфічні категорії споживачів освітніх послуг, сприяє налагодженню зв'язків із громадськістю та індивідуалізації освітнього процесу.

- Полікультурність, базується на універсальності прав людини та повазі до соціального розмаїття, що виховує толерантність та глобальне мислення.

Відповідно, проектування консалтингової діяльності в управлінському процесі ЗВО є багатоаспектним і зосереджується на таких ключових напрямках: соціально-економічне ресурсне забезпечення, система надання послуг, функціональне спрямування закладу вищої освіти, узгодження потреб суб'єкта в освітньому процесі. Самі параметри проектування консалтингової діяльності в управлінському процесі передбачають оцінку, в порівнянні з іншими сферами застосування консалтингу, зокрема: зосередження уваги на сильних сторонах закладу освіти, організація консалтингових процесів. Таким чином проектування консалтингової діяльності базується на сильних сторонах суб'єктів та визначається їх здатністю до вибору освітньо-професійної траєкторії, самоствердженні в професійній та особистісних сферах тощо.

Також важливо зазначити, що алгоритм проектування консалтингової діяльності у ЗВО повинен бути орієнтований на оперативну та цільову підтримку суб'єкта освітньої діяльності. Відтак, для успішної реалізації технології проектування консалтингової діяльності необхідним є дотримання принципів адаптивного управління. Принципи опираються на процеси взаємовпливу та поєднання зусиль у проєкті. Слід пам'ятати, що консалтингово-зорієнтовані процеси, як правило, є неструктурованими, управляються на основі слабо формалізованих рішень, а також змінюються з часом і є ситуативно-варіативними (табл.1.10.).

Консалтингові процеси важко піддаються цільовому плануванню і реалізуються через постійну комунікацію із суб'єктом. Важливо, що такі процеси завжди мають початок і завершення, що виявляється через планування, протоколювання дій, визначення термінів, оцінку та моніторинг. Завдяки цьому підходу відбувається співпраця суб'єктів освітньої діяльності, де напрямок визначається консалтингом, а принципи реалізації — технологією

проектування консалтингової діяльності, яку впроваджує кваліфікований менеджер-фахівець.

Таблиця 1.10.

Місце управлінсько-зорієнтованої авторської моделі проектування консалтингової діяльності в порівнянні з традиційно-наближеними

<i>Тип моделі Характеристики</i>	<i>Універсальна брокерська</i>	<i>Управлінсько- зорієнтована (авторська)</i>	<i>Зосереджена на сильних сторонах</i>
Основний фокус.	Координація.	Координація.	Сильні сторони та наснаження.
Залучення споживачів ОП.	Ні.	За ситуацією.	Так.
Важливість суб'єкт- суб'єктних стосунків.	Важливі.	Досить важливі.	Важливі.
Координація чи надання КП.	Координація, незначні КП або їх відсутність.	Координація, незначні КП або їх відсутність.	Надання послуг або їх відсутність.
Відповідальність окремих працівників, залучених до консалтингової діяльності.	Окремі працівники.	Делегування функцій окремим суб'єктам та внесення типових задач у систему управління.	Окремі працівники.
Розвиток та стабілізація споживача ОП.	Стабілізація.	Розвиток та стабілізація.	Розвиток.
Патерналізм чи наснаження.	Швидше наснаження .	Наснаження.	Наснаження.

Примітка: місце управлінсько-зорієнтованої авторської моделі проектування консалтингової діяльності в порівнянні з традиційно-наближеними, розроблено автором на основі [35; 168].

Ефективність використання проектної технології в сучасному ЗВО характеризується таких напрямках:

- Проект як метод набуття знань.
- Проектні технології навчання, що реалізуються в синхронному та асинхронному режимах.
- Метод організації проектної діяльності суб'єктів освітньої діяльності.
- Проект для формування дослідницької роботи суб'єктів освітньої діяльності [40; 44].

Управлінська діяльність, на тлі вищезазначеного, сприяє формуванню та розвитку специфічних навичок проектування, а саме:

- Проблематизації (здатності аналізувати проблемне поле, виокремлювати ключові питання та визначати основні задачі, що виникають під час виконання проєкту).
- Самоаналізу та рефлексії (спроможності проводити самоаналіз успішності та результативності вирішення проблем проєкту).
- Презентації (уміння ефективно представляти свою діяльність та результати управлінського процесу).
- Презентування продукту (здатності презентувати та проєктувати спеціально підготовлений продукт).
- Інформаційного пошуку (навичок пошуку необхідної інформації, її виокремлення та засвоєння з інформаційного поля).
- Практичного застосування знань (уміння використовувати знання, вміння та навички в різноманітних і нетипових ситуаціях).
- Вибору та використання технологій (здатності вибирати, освоювати та застосовувати технології проєктування діяльності).
- Проведення дослідження (навичок аналізу, синтезу, висунення гіпотез, деталізації та узагальнення) [44; 210].

Таким чином, консалтинговий проєкт є інструментом для реалізації змін у закладі вищої освіти, що має чітко визначені початок і завершення, конкретну мету й завдання, і сприяє досягненню реальних результатів. Він відрізняється від інших проєктів тим, що його впровадження забезпечує конкретна особа (консультант) або відповідальна консалтингова установа. З огляду на це, вважаємо за доцільне виокремити види консалтингових проєктів та систематизувати їх згідно з характеристикою їхньої типології (табл. 1.11.).

Таблиця 1.11.

Типологія консалтингових проєктів

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Типи консалтингових проєктів</i>
За типами консультування	- експертні (консалтингові проєкти, у яких консультант є експертом і здійснює діагностику, відповідає за розроблення рішень та рекомендацій з їх реалізації); - процесні (консалтингові проєкти, які сприяють проведенню послідовних дій, з використанням інноваційних технологій та чітких інструментів роботи консультанта); - освітні (консалтингові проєкти, які передбачають трансфер знань, що транслуються від консультанта (консалтингового центру, організації) до замовника / споживача послуг).
За комплексністю	- монопроєкти (консалтингові проєкти, які мають чітко

Продовження таблиці 1.11.

	визначений вид та масштаб діяльності); - поліпроекти (плеяда консалтингових проєктів, що мають спільну мету).
За масштабами	- дрібні; середні; великі.
За завданнями	- операційні (консалтингові проєкти, які забезпечують діяльність операційного менеджменту); - стратегічні (консалтингові проєкти, які мають вид стратегічного управління); - фінансові (консалтингові проєкти, які передбачають питання фінансів та аудиту); - кадрові (консалтингові проєкти, які передбачають управління персоналом); - інформаційні (консалтингові проєкти, які забезпечують цифрову трансформацію); - маркетингові (консалтингові проєкти, які передбачають маркетингову діяльність); - реінжинірингові (консалтингові проєкти у напрямку реінжинірингу).
За тривалістю	- короткострокові (проєкти терміном реалізації до 3 років); - середньострокові (проєкти терміном від 3 до 5 років); - довгострокові (проєкти терміном від 5 до 7 років); - безстрокові (проєкти терміном понад 7 років).
За обов'язковістю реалізації	- директивні (консалтингові проєкти, які спрямовані на реалізацію освітніх потреб); - індикативні (консалтингові проєкти, які передбачають комплекс рекомендацій, спрямованих на досягнення цілей закладу вищої освіти та споживачів освітніх послуг, є дорадчими).
За кількістю учасників	- індивідуальні (консалтинговий проєкт реалізується для кожного споживача освітніх послуг); - колективні (консалтинговий проєкт реалізується суб'єктами освітньої діяльності).
За результативністю	- результативні (повністю реалізовані); - опосередковані (частково реалізовані); - нерезультативні (не реалізовані).
За типовістю	- унікальні (консалтингові проєкти, які забезпечують використання інновацій цифрової трансформації); - уніфіковані (консалтингові проєкти, які забезпечують трансформацію стандартних методів та технологій, до апробованих при реалізації попередніх консалтингових проєктів).

Примітка: кількість учасників, завдання та типи консалтингових проєктів, запропоновані автором на основі [44].

Існує поширене уявлення, що для консалтингових проєктів, спрямованих на розвиток закладу вищої освіти, суб'єктам освітньої діяльності, залученим до проєктної діяльності, доцільно узгоджувати процес реалізації та результати консалтингових пропозицій. Також важливо уточнювати якісні та кількісні параметри завдань окремих етапів проєкту. Проєктування діяльності у ЗВО має як позитивні аспекти, так і певні суперечності, які будуть деталізовані в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12.

**Позитивні аспекти та суперечності при
проєктуванні діяльності у ЗВО**

Позитивні аспекти	Проблеми та суперечності, що виникають
<i>Метод варто зарахувати до управлінського процесу, тому що він сприяє:</i> - забезпеченню умов для розвитку професійних компетентностей суб'єктів освітньої діяльності; - орієнтації на проєктну діяльність; - реалізації компетентнісного підходу для вирішення певної проблеми, окресленої в ході реалізації проєктної діяльності; - отриманню якісного практичного та теоретичного результату; - стимулюванню ініціативності та творчості, зростанню професійного потенціалу суб'єктів освітньої діяльності; - поєднанню пошукової діяльності з елементами колективних завдань; - розвитку комунікативних якостей; - використанню функцій управління та реалізації своїх знань; - забезпеченню педагогічних умов для реалізації формальної, неформальної та інформальної освіти, яка сприятиме проєктній діяльності.	<i>Метод потребує:</i> - належної кількості часу та ресурсів для опрацювання значного обсягу матеріалів; - оновлення програми проєктної діяльності; - інтегрованого поєднання декількох напрямів діяльності; - визначення між учасниками модулів проєкту функцій керівника процесу; - якісної кадрової підготовки; - матеріальних та інших стимулів.

Примітка: позитивні аспекти та суперечності при проєктуванні консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, запропоновані автором [44].

Проєктування консалтингової діяльності має як схожість, так і відмінності з класичними ознаками консалтингової діяльності (табл. 1.13.). У зв'язку з аналізом консалтингової діяльності та проєктування у закладах вищої освіти, актуальним є виокремлення ключових завдань та процесів на визначених стадіях проєктування консалтингової діяльності.

Таблиця 1.13.

Порівняльні характеристики консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти

<i>Поняття характеристик</i>	<i>Консалтингова діяльність</i>	<i>Проектування консалтингової діяльності</i>
Сутність	Обслуговування потреб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах функціонування і розвитку.	Модернізація управління на засадах проектування КД; пошук нових способів дій; розроблення та впровадження інноваційних проєктів у діяльність; розширення наявних та отримання нових знань; перевірка наукових гіпотез; встановлення закономірностей та побудови наукових узагальнень.
Мета	Надання суб'єктам освітньої діяльності та населенню дорадчих послуг із питань застосування сучасних технологій та розвитку освітньої сфери.	Надання консультацій та підтримка участі в різних проєктах, підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок тих, хто залучений до управлінської взаємодії.
Завдання	консультаційного процесу та консалтингового обслуговування, ефективності консультант-клієнтських відносин.	Технологічне оснащення, практична підготовка та підтримка суб'єктам освітньої діяльності до проектування КД.
Підходи	Комплексний; процесний; нормативний; функціональний; системний; ситуаційний.	Технологічний; управлінський; ринковий; ординарний; поліпшуваний; економічний; маркетинговий; моніторинговий; проєктний; соціальний; правовий та інші.
Взаємодія із суб'єктами	Здійснюється через управлінський процес.	Різні аспекти управління суб'єктами освітньої діяльності, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, впровадженні чи реалізації технології проектування діяльності.
Методи	Загальнонаукові; управління функціональними підсистемами; прийняття управлінських рішень; виконання функцій управління.	Збору інформації; екстраполяції, генерування ідей; експертної оцінки, написання сценаріїв, колективної генерації ідей, прийняття рішень; діагностики; прогнозування та планування;

Продовження таблиці 1.13.

		управління змінами; зменшення опору впровадження інновацій.
Засоби	Цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість й ініціативність.	Моніторинг; маркетинг; інжиніринг; реінжиніринг; бенчмаркінг; бренд-стратегія; фандрайзинг; фронтування ринку.
Результат	Досягнення будь-якою організаційною структурою цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.	Проектування діяльності з подальшим використанням.

Примітка: порівняльні характеристики консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти, запропоновані автором.

Серед стадій проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти виділяємо: передпроектну, проектну та післяпроектну (табл. 1.14.).

Таблиця 1.14.

Життєвий цикл проектування консалтингової діяльності у ЗВО

Характеристика етапу	Основні процеси
<i>Передпроектна стадія</i>	
Ініціалізація взаємодії із суб'єктами освітньої діяльності, підготовка консалтингової пропозиції, формалізація проекту.	- Формування проектної групи; - проведення моніторингу (за необхідності); - підготовка консалтингової пропозиції; - визначення мети, завдань, цілей, результату; - формування складу учасників консалтингового проекту.
<i>Проектна стадія</i>	
Планування процесів управління консалтинговою діяльністю та виконання консалтингового проекту.	- Визначення та формування комплексу заходів; - планування послідовності й тривалості процесу; - формування ресурсного та матеріального забезпечення; визначення ризиків консалтингового проекту та розроблення програми заходів щодо їх усунення;

	- уточнення зон відповідальності учасників консалтингового проєкту; - взаємодія учасників консалтингового проєкту задля реалізації проєкту розвитку; - уточнення інтересів та організації взаємодії учасників консалтингового проєкту; - налагодження комунікацій; - моніторинг і контроль виконання завдань консалтингового проєкту; - аналіз реалізації консалтингового проєкту.
<i>Післяпроєктна стадія</i>	
Оцінювання консалтингового проєкту.	- Аналіз результатів реалізації консалтингового проєкту; - підсумкове оцінювання реалізації консалтингового проєкту.

Примітка: життєвий цикл проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, розроблений автором на основі [10; 210].

Для успішного проєктування консалтингової діяльності необхідно реалізувати ключові положення, що включають певні умови, завдання та принципи забезпечення процесу.

Умови:

- Підтримка керівництвом: Для успішного проєктування консалтингової діяльності необхідна підтримка керівництва закладу вищої освіти. Це передбачає створення єдиного організаційного центру з консультативною функцією. Такий центр буде керувати процесом, моніторити його реалізацію, забезпечувати супровід, кадрове, матеріальне та фінансове забезпечення.

- Системність: Підготовка до створення єдиного консалтингового центру має бути системною, орієнтованою на проєктну діяльність. Важливо реалізовувати лише ті консалтингові пропозиції, які відповідають попиту на освітні послуги для подальшої діяльності суб'єктів освіти та/або замовників/споживачів послуг.

Завдання:

Завдання полягають у формуванні менеджменту консалтингової діяльності, проєктуванні самої діяльності, розробці та реалізації модулів управління консалтинговою діяльністю, а також у консультуванні та навчанні суб'єктів освітньої діяльності та інших співробітників закладу вищої освіти.

На етапі створення організаційно-управлінського процесу консультування формується команда проєктування консалтингової діяльності та здійснюється навчання її учасників. До такої команди доцільно залучити:

- Куратора проєкту: Керівник закладу вищої освіти або проректор (заступник), який керує процесом, забезпечує контроль і сприяє підтримці проєкту (матеріальні, фінансові, людські ресурси).

- Керівника проєкту: Керівник проєктної команди, відповідальний за реалізацію та досягнення мети проєкту в межах визначених бюджету та термінів виконання.

- Аналітика: Здійснює аналіз, визначає вимоги, координує діяльність у формі технічного завдання, створює функціональну та технічну специфікацію системи, планує, проєктує процеси, обирає технологію реалізації системи, а також визначає ризики та шляхи їх вирішення.

- Консультантів: Забезпечують основний функціонал проєктної діяльності відповідно до розробленого модуля проєкту, здійснюють консультування, налагоджують зворотний зв'язок з учасниками та іншими співробітниками закладу вищої освіти.

Проєктування та планування консалтингової діяльності забезпечується з дотриманням таких вимог процесу:

- Гнучкість: Створюваний проєкт має передбачати можливість коригування початкових вимог, які можуть змінюватись під час реалізації консалтингової діяльності.

- Якість: Науково-методичний супровід учасників проєкту забезпечує якість освіти та освітньої діяльності в закладі освіти.

- Комплексність: Розроблена технологія проєктування повинна максимально відображати всі етапи життєвого циклу проєкту та забезпечувати зв'язок між проєктуванням, розробкою та підтримкою системи.

- Ефективність: Технологія проєктування консалтингової діяльності сприяє оптимізації часу, матеріальних і фінансових ресурсів, а також супроводу системи за умови забезпечення належної якості створеної концепції [44].

При проєктуванні консалтингової діяльності за декількома напрямками консалтингових пропозицій, а також для оптимізації процесу в ЗВО, до команди реалізаторів доцільно долучити:

- Керівників підрозділів – тих, що є об'єктами впровадження.
- Фахівців підрозділів – компетентних співробітників від кожного об'єкта реалізації.
- Фахівців відділу адміністрування та технічної підтримки проєкту – адміністратори мереж, системних адміністраторів тощо.

Процес навчання учасників, залучених у проєктній діяльності, є надзвичайно важливим. Виділяємо такі етапи навчання:

- Виявлення потреб навчання: Потреби зазвичай виникають під час впровадження нових модулів проєкту або при зміні штату співробітників.

- Визначення цілей навчання: Формування в учасників проєкту базових знань, навичок та умінь.

- Аналіз умов проведення навчання: Оцінка рівня підготовленості учасників, місця проведення навчання, матеріально-технічного забезпечення та термінів.

- Вибір стратегії: Визначення форм, місця та часу проведення навчання, розробка навчальних і методичних матеріалів, а також принципів об'єднання тих, хто навчатиметься, у групи.

- Підготовка до навчання: Формування наказу про проведення навчання, залучення педагогічних, науково-педагогічних працівників зі складу проєктної команди та інших компетентних співробітників, утворення навчальних груп, узгодження графіку навчання та комунікація з учасниками.

- Навчання: Процесно-орієнтоване навчання, спрямоване на тестування консалтингових пропозицій, реалізованих у проєкті [44; 210].

Під час проєктування КД в ЗВО ключовими завданнями є швидке навчання та мотивування суб'єктів освітньої діяльності до впровадження нової системи консалтингової діяльності. Для демонстрації переваг нової системи, на першому етапі навчання необхідно організувати серію тренінгів, семінарів та круглих столів для учасників проєкту. Важливо донести до кожного, що використання системи проєктування консалтингової діяльності дозволить позбутися рутинних завдань та оптимізує роботу.

Принципи:

- Системність: Використання системного підходу в нашому дослідженні дозволить врахувати вплив зовнішніх факторів на розвиток закладу освіти як системи. Це також чітко скоординує його внутрішні елементи (цілі, завдання, структуру, технології, суб'єктів освітньої діяльності) та надасть можливість своєчасно приймати управлінські рішення.

- Процесність: Головна ідея цього принципу – перехід від існуючої організаційної структури закладу освіти до тієї, що найбільш точно відповідає його цілям, завданням та стратегії розвитку. Це сприятиме скороченню витрат, зниженню ризиків та підвищенню ефективності системи управління закладом освіти.

- Інтегрованість: Оскільки проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти часто здійснюється фрагментарно, одночасно в декількох напрямках, цей принцип зумовлює необхідність пошуку шляхів інтеграції різних, раніше реалізованих консалтингових пропозицій.

**Розділ 2. Особливості проєктування консалтингової діяльності у
зкладах вищої освіти в умовах невизначеності:
результати емпіричного дослідження
2.1. Загальна характеристика дослідження**

Основною метою експериментальної роботи є підтвердження та базове вивчення об'єкта й предмета наукового пошуку. Дослідження проводили в кілька етапів.

На *першому етапі* провели огляд літературних джерел щодо розвитку консалтингу в системі вищої освіти та консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, особливо з огляду на євроінтеграційні прагнення країни. Це дозволило розглянути консалтинг як об'єкт управління. Здійснили огляд поняттєво-термінологічного апарату дослідження, що охоплював: сутність проблеми та фактори, що її породжують; обґрунтовування актуальності обраної теми, мети й завдань наукового пошуку; розробку шляхів реалізації дослідження; опрацювання та узагальнення наукових джерел з теорії та практики; вивчення основних дефініцій, таких як: «консалтинг», «консалтингова послуга», «консалтингова діяльність», «консалтингово-зорієнтоване управління впливів», «євроінтеграційна практика консалтингової діяльності» тощо; формування методики педагогічного експерименту й процедур його проведення.

На *другому етапі* дослідження уточнили категоріальний апарат, проаналізували підходи до проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, а також вивчили та узагальнили досвід практичного застосування цього проєктування. Також на цьому етапі:

- Розробили й реалізували теоретичне обґрунтування концептуальної моделі та технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Удосконалили алгоритм проєктування консалтингової діяльності.
- Вивчили стан проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Здійснили науково-методичний супровід проєктування консалтингової діяльності в практичній діяльності закладу вищої освіти.
- Розробили матеріали для експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

На *третьому етапі* систематизували та узагальнили дані педагогічного експерименту. Крім того:

- Провели апробацію та експертне оцінювання розробленої авторської моделі та технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

- На основі наукового пошуку сформуvalи теоретичні та практичні висновки.

- Сформулювали загальні висновки дослідження.

- Розробили шляхи вдосконалення проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

- Визначили перспективи подальших досліджень окресленої проблеми [48].

Спираючись на євроінтеграційні прагнення України, педагогічний експеримент виявив попит на консалтингову діяльність у закладах вищої освіти.

Теоретичний аналіз наукової проблеми сприяв розробці опитувальника для діагностики стану консалтингової діяльності у ЗВО в умовах євроінтеграційних прагнень держави, а також дозволив виокремити ключові завдання дослідження:

- Виділити особливості консалтингової діяльності ЗВО в умовах євроінтеграційних прагнень країни. дослідити зв'язок між консалтинговою діяльністю в європейських та вітчизняних закладах вищої освіти.
- Дослідити взаємозв'язок між консалтинговою діяльністю в європейських та вітчизняних закладах вищої освіти.
- Простежити користь від проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Виокремити напрями раціональності використання ресурсів ЗВО при проєктуванні консалтингової діяльності в умовах євроінтеграційних прагнень України.
- Аргументувати доцільність розробки технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти з огляду на євроінтеграційні наміри держави [21].

Як азначалося раніше, для розуміння сутності проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти були виокремлені суттєві проблеми освітньої галузі, а саме:

– Невизначена ситуація в країні: Сучасні виклики та інноваційні зміни не повною мірою задовольняють потреби суспільства.

– Невідповідність моделі управління: Чинна модель управління освітньою галуззю лише частково задовольняє потреби громадськості та суспільні запити, не відповідаючи ефективному прийняттю управлінських рішень.

– Потреба у стратегічних підходах: Сучасні підходи до управління мають відповідати стратегічним вимогам розвитку.

– Підвищення консалтингового забезпечення: Впровадження стратегічних підходів підвищує консалтингове забезпечення у системі вищої освіти, визначаючи його мету, цільові пріоритети, ключові вектори, а також засоби сприяння та контролю за доцільністю проектування політики закладу освіти.

– Збереження та поширення передових політик: Важливою є доцільність набуття, збереження, примноження та розповсюдження передових політик національної системи освіти.

– Доступність та інтеграція: Необхідно забезпечити доступність якісних освітніх послуг та підтримати інтеграцію національної системи освіти в європейський освітній і науковий простір.

– Удосконалення вимог до якості: Потребує вдосконалення рівень вимог до якості освітньої діяльності, цифрової трансформації, професійного супроводу та підготовки фахівців, діагностики рівня професійної майстерності фахівців усіх категорій, а також методів і підходів до провадження управлінської діяльності.

– Модернізація інфраструктури та управління: Необхідним є удосконалення освітньої та матеріально-технічної бази, підтримка та супровід цифровізації освітньої системи закладу, впровадження фінансово-економічних механізмів для посилення автономії закладу освіти, поліпшення управлінських механізмів розвитку закладу, а також сприяння ефективній підготовці та підвищенню професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності ЗВО [21; 48].

Ми виходимо з припущення, що розуміння особливостей суб'єктивного сприйняття керівниками власної об'єктивності проектування консалтингової діяльності, важливості очікуваних змін та якості надання консалтингових послуг у закладі вищої освіти дозволить виявити основні чинники та усунути перешкоди, що заважають успішному розвитку закладу та його значущості на ринку.

На констатувальному етапі експерименту, що став підґрунтям для дослідження консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах посилення євроінтеграційних прагнень держави, розроблено комплекс методичного забезпечення. Він включав програму експериментальної роботи, яка окреслювала такі кроки:

Вивчення матеріалів офіційних сайтів закладів вищої освіти щодо наявності інноваційних, експериментальних, консалтингових та інших проєктів.

Поширення опитувальника серед педагогічних, науково-педагогічних працівників і менеджерів закладу освіти.

Проведення співбесід із педагогічними, науково-педагогічними працівниками, керівниками ЗВО та іншими фахівцями закладу освіти.

У нашому дослідженні ключову роль відведено практичній площині. Її значущість полягає в покращенні, поглибленні та вдосконаленні наукового супроводу з проєктування, розроблення та впровадження технології проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. Реалізація консалтингових послуг у ЗВО залежить від фахової спеціалізації, цільової спрямованості, специфіки та рівня закладу вищої освіти. Крім того, концептуальною основою дослідження визначено відсутність системи цілеспрямованої підготовки замовників, споживачів та постачальників послуг, а також підвищення рівня їхньої фахової майстерності до впровадження консалтингової діяльності відповідно до вимог та умов невизначеності. Проте, під час вивчення дослідницького матеріалу з'ясовано, що структура індивідуальної траєкторії консалтингової діяльності в ЗВО впроваджується з дотриманням діалектичної єдності суб'єктів діяльності, що спрямована на: конструктивно нову якість управління закладом; забезпечення позитивної репутації закладу вищої освіти; зміцнення матеріально-технічної бази; підвищення соціально-економічної спроможності закладу освіти; вдосконалення професійного розвитку фахівців у педагогічній та управлінській діяльності ЗВО в умовах кризи; залучення фахівців закладу освіти до проєктування консалтингової діяльності [21].

Не можна стверджувати, що лише організація наукової, методичної та педагогічної роботи для розвитку працівників і керівників закладів освіти сприяє реалізації консалтингової діяльності у закладі вищої освіти. Як свідчать численні наукові дослідження, впровадження консалтингової діяльності в закладі освіти залежить від зміни ролі суб'єкта діяльності. Він має діяти з позиції адміністратора, організатора, консультанта, помічника, забезпечуючи запиту, інтереси, потреби та цінності, а також координуючи процес самоосвіти, саморозвитку й самовдосконалення. Сучасна система освіти відображає процеси взаємозв'язку та взаємозумовленості. Вона має чітко визначену мету – формування позитивного іміджу закладу освіти, що забезпечує розвиток діяльності як окремих суб'єктів освітньої діяльності, так і закладу вищої освіти загалом.

Зрозуміло, що питання проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти не були предметом окремих досліджень. Крім того, вплив євроінтеграційних прагнень країни на розвиток консалтингової діяльності не виокремлювався в процесі управління. Для формування та

виокремлення практичного аспекту проектування консалтингової діяльності в ЗВО ми обґрунтували реальні потреби, умови, тенденції та перспективи подальшого розвитку й функціонування закладу освіти. В ідеальному випадку, для аналізу стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти суттєвим є врахування євроінтеграційних намірів держави. Отже, для його реалізації консалтингова діяльність має: відповідати певним особливостям, вирізняти проблеми й перспективи розвитку, розв'язувати питання оптимізації й модернізації менеджменту, сприяти якості освітньої діяльності, забезпечувати позитивну репутацію закладу освіти та моніторити її результативність. Однак, для успішної реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти недостатньо простежити лише її поетапне впровадження. Доцільно вивчити позитивний вплив саме проектування на цю діяльність.

З'ясуємо, що таке консалтингова діяльність, які цілі вона має, і яке місце посідає проектування в структурі управління закладом вищої освіти. Зазначимо, що досліджувана діяльність є перспективним механізмом підвищення професійної активності суб'єктів освітнього процесу та змістом формування репутації закладу освіти на ринку послуг. Необхідність проектування консалтингової діяльності полягає у формуванні організаційної культури та налагодженні співпраці всіх суб'єктів консалтингової діяльності закладу. Впровадження цього механізму супроводжується організацією та апробацією концепції системи, яка повинна базуватися на наукових дослідженнях з теорії та методики адаптивно орієнтованого управління. Проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти реалізується за допомогою авторської технології. Ця технологія містить взаємопов'язані концепти, концептуальні ідеї, соціальну систему діяльності, стратегію управління закладом вищої освіти з їх характеристиками та властивостями, рефлексію та результат на рівні особистісних структур суб'єктів діяльності в умовах невизначеності.

Залежно від мети застосування, ми виокремили такі ключові блоки авторської технології:

Концептуальний.

Змістовно-процесуальний.

Результативний.

Регулятивний [21].

Зауважимо, що авторська технологія спрямована на впровадження інноваційних управлінських рішень, які стосуються наступних компонентів:

- Виокремлення та аналіз цільових стратегій розвитку закладу вищої освіти.

- Забезпечення маркетингово-моніторингових досліджень щодо доцільності впровадження консалтингової діяльності.
- Аналіз запитів та пропозицій ринку послуг, необхідних для задоволення потреб замовників / споживачів.
- Характеристика наявного та необхідного ресурсного забезпечення закладу освіти, що включає замовників/споживачів, надавачів послуг, фінансову підтримку, економічну автономію, компетентних педагогічних та науково-педагогічних працівників, а також належну комунікацію та інформатизацію.
- Створення належного для консалтингової діяльності середовища, орієнтованого на задоволення, покращення та модернізацію актуальних освітніх потреб суб'єктів діяльності.
- Відбір суб'єктів консалтингових пропозицій.
- Майстерність фахівців у впровадженні консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Консолідація потреб та запитів фахівців, замовників, споживачів, надавачів послуг з інтересами закладу вищої освіти та громадськості.
- Підготовка керівників закладів вищої освіти до консалтингово-орієнтованого менеджменту через проєктування управлінського процесу.
- Моніторинг освітнього ринку та динаміки споживчого консалтингового попиту.
- Врахування вимог ринку щодо актуальності консалтингової діяльності.
- Супровід впливу за допомогою педагогічних, управлінських та інших засобів.
- Стимулювання педагогічних, науково-педагогічних працівників до консалтингово-орієнтованого менеджменту через проєктування управлінського процесу.
- Урізноманітнення форм і видів консалтингових пропозицій.
- Забезпечення своєчасного надання нових консалтингових пропозицій.
- Вибудова конкурентоспроможного освітнього середовища ЗВО шляхом забезпечення актуальними консалтинговими пропозиціями [21; 35].

У нашому опитуванні взяли участь 45 закладів вищої освіти України. Вибірку дослідження склали педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО. Загальна кількість респондентів – 220 осіб, зокрема: 72 педагогічних працівники; 106 науково-педагогічних працівників; 42 керівники ЗВО, з них: у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України – 3 особи, Волинському інституті післядипломної педагогічної освіти – 5 осіб, Волинському національному університеті імені Лесі Українки – 2 особи,

Державному вищому навчальному закладі "Ужгородський національний університет" – 8 осіб, Державному закладі вищої освіти "Університет менеджменту освіти" НАПН України – 8 осіб, Державному торгівельно-економічному університеті – 2 особи, Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій – 3 особи, Житомирському державному університеті імені Івана Франка – 6 осіб, Закарпатському інституті післядипломної педагогічної освіти – 4 особи, Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка – 2 особи, Київському національному університеті імені Тараса Шевченка – 2 особи, Київському національному університеті технологій та дизайну – 4 особи, Комунальному закладі вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти" Дніпропетровської обласної ради – 5 осіб, Комунальному закладі «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської міської ради – 5 осіб, Комунальному закладі "Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької міської ради – 5 осіб, Комунальному закладі "Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти" імені Василя Сухомлинського – 4 особи, Комунальному закладі вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти» – 6 осіб, Комунальному вищому навчальному закладі "Херсонська академія неперервної освіти" Херсонської обласної ради – 7 осіб, Кременчуцькому національному університеті імені Михайла Остроградського – 4 особи, Криворізькому національному університеті – 3 особи, Луцькому національному технічному університеті – 5 осіб, Львівському обласному інституті підвищення педагогічної освіти – 4 особи, Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького – 5 осіб, Навчально-науковому інституті менеджменту та психології ДЗВО "Університет менеджменту освіти" – 7 осіб, Національному авіаційному університеті – 2 особи, Національному аерокосмічному університеті імені М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут" – 10 осіб, Національній академії керівних кадрів культури і мистецтв – 3 особи, Національному медичному університеті імені О.О. Богомольця – 3 особи, Національному університеті біоресурсів і природокористування України – 9 осіб, Національному університеті "Львівська політехніка" – 5 осіб, Національному університеті "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" – 5 осіб, Національному університеті "Чернігівський колегіум" імені Т.Г. Шевченка – 4 особи, Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» – 2 особи, Одеському національному технологічному університеті – 2 особи, Полтавському державному аграрному університеті – 5 осіб, Полтавському національному педагогічному університеті імені

В. Г. Короленка – 3 особи, Приватному акціонерному товаристві "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна академія управління персоналом" – 2 особи, Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника – 3 особи, Тернопільському обласному комунальному інституті післядипломної педагогічної освіти – 4 особи, Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя – 4 особи, Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини – 7 осіб, Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця – 3 особи, Хмельницькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти – 4 особи, Центральному інституті післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України – 8 осіб, Чорноморському національному університеті імені Петра Могили – 3 особи [21].

2.2. Характеристика стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України

Керуючись щорічними рейтингами топ-10 ЗВО, які демонструють стабільне ранжування в основних міжнародних рейтингах, від найбільш об'єктивного та складного, «Academic Ranking of World Universities (ARWU)» до «Webometrics Ranking of World's Universities» та «QS World University Rankings», ми провели аналіз матеріалів офіційних сайтів цих закладів вищої освіти. До опитування залучали педагогічних, науково-педагогічних працівників та адміністративний персонал закладів вищої освіти. Участь в опитуванні взяли 45 українських ЗВО.

Розгляд різних варіантів відповідей респондентів, отриманих за результатами анкетування, дозволив визначити середнє значення за визначеними показниками. Це сприяло аналізу змісту та особливостей кожного показника, які доцільно враховувати під час розроблення й впровадження технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти [21]. Далі ми розкриємо їх більш змістовно.

Таблиця 2.1

Соціальні дані вибірок респондентів (у %)

Науковий ступінь	
Доктор наук	16,8
Кандидат наук	47,7
Доктор філософії	2,7
намає	32,7
Вчене звання	
Професор	14,5

Доцент	40,0
Старший науковий співробітник	2,3
Немає	43,2
Науково-педагогічний стаж	
До 5 років	17,3
5-10 років	10,5
11-15 років	15,5
16-20 років	13,6
21-25 років	14,5
26-30 років	10,0
Понад 30 років	18,6

Таблиця 2.2

**Роль консалтингової діяльності у сучасному управлінському процесі
ЗВО в умовах невизначеності (у %)**

Відповіді респондентів на питання:

Чи використовуєте Ви консалтингову діяльність в управлінському процесі Вашого ЗВО?	Так	28,2
	Ні	29,5
	Частково	42,3
Чи є у Вас досвід надання консалтингових послуг з питань розбудови систем забезпечення якості освіти в закладах освіти?	Так	12,3
	Радше так	21,4
	Радше ні	52,7
	Не замислювався (-лася) над цим	13,6
Чи погоджуєтесь Ви з точкою зору, що однією з сучасних концепцій ефективності управлінського процесу у ЗВО є впровадження моделі (технології) проєктування консалтингової діяльності?	Безумовно так	33,2
	Радше так	49,1
	Абсолютно не погоджуюсь з цим твердженням	2,7
	Не замислювався (-лася) над цим	15,0
Чи поділяєте Ви думку, що проєктування консалтингової діяльності відіграє важливу роль у подоланні деструктивних наслідків невизначеності у закладах вищої освіти?	Так, поділяю	36,8
	Радше так	45,9
	Радше ні	3,2
	Не замислювався (-лася) над цим	9,5
	Для мене ця інформація немає жодного значення	4,5
Як працівники Вашого ЗВО ставляться до проєктування консалтингової діяльності?	Всіляко сприяють і підтримують	35,5
	Не підтримують, але і не заважають	14,5
	Розуміють необхідність, але відсутні стимулюючі фактори	36,8
	Розуміють необхідність, але ставлення індивідуально	13,2
	Безумовно так	36,8

Чи вважаєте Ви, що проектування консалтингової діяльності в ЗВО є умовою євроінтеграційних прагнень України?	Радше так	45,0
	Радше ні	3,2
	Абсолютно не погоджуюсь з цим твердженням	2,3
	Не замислювався(-лася) над цим	12,7

На запитання «Чи знайоме Вам поняття «консалтинг»?» 65,9 % респондентів відповіли «так». Аналізуючи роль консалтингової діяльності в сучасному управлінському процесі закладу вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень країни, ми запитали суб'єктів освітньої діяльності: «Чи використовуєте Ви консалтингову діяльність в управлінському процесі Вашого ЗВО Відповіді були різними, але суттєвим є те, що лише 28,2% респондентів відповіли «так». Це свідчить про те, що консалтингова діяльність в управлінському процесі реалізується далеко не в усіх досліджених закладах освіти.

На запитання щодо сфер реалізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України отримано такі відповіді (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Сфера реалізації консалтингової діяльності у ЗВО.

Примітка: сформовано автором на підставі анкетного опитування.

Отже, 18 % здійснюється шляхом обслуговування потреб закладів, установ, організацій, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО в консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем функціонування та розвитку; 14 % респондентів реалізують

удосконалення інституційних інструментів для підвищення якісної професійної активності ЗВО; по 12 % належить формуванню професійної позиції керівника ЗВО та супроводу процесу ліцензування та акредитації; 11 % – управління якістю; по 10 % належить підготовці інноваційних та інвестиційних проєктів, а також удосконаленню корпоративної стратегії та корпоративної культури ЗВО; по 8 % відповідей припадає на моніторинг діяльності та вдосконалення кадрової політики; по 7% – розробка стратегії, управління фінансами, управління маркетинговою діяльністю; по 6% управління процесом та управління інноваційною діяльністю.

Отримані результати та опрацьовані літературні джерела дозволили зробити висновок: заклади вищої освіти, розташовані у великих містах, спроможні реалізовувати консалтингову діяльність за наявності відповідного фінансування, міцної матеріальної бази, розвиненої мережі здобувачів/слухачів, сприятливого географічного розташування (регіону), а також залежно від типу закладу, ліцензійного обсягу, вимог щодо забезпечення ліцензійних умов, статі, віку, наукового ступеня, вченого звання, стажу управлінської діяльності та стимулювання суб'єктів освітньої діяльності.

Відповідно, у процесі опитування визначено ставлення респондентів до проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти (табл. 2.2.).

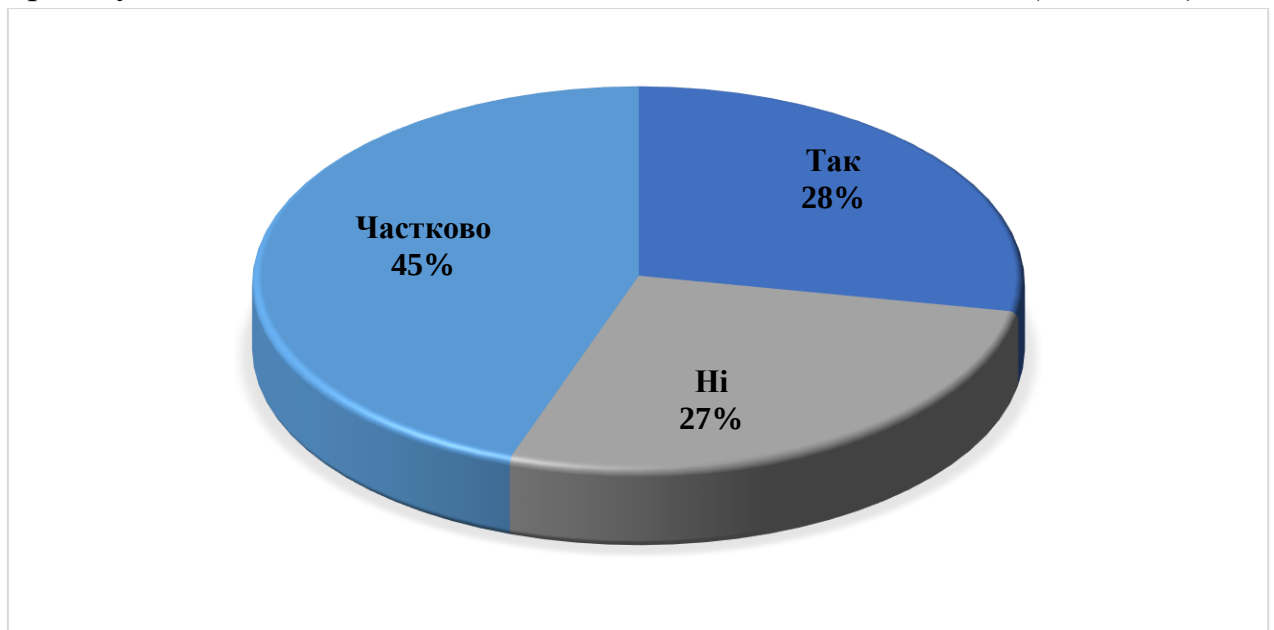


Рис. 2.2. Діаграма здійснення консалтингової діяльності в управлінському процесі ЗВО.

Примітка: сформовано автором на підставі анкетного опитування.

Щодо ставлення суб'єктів освітнього процесу до проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, відповіді розділились наступним чином: 35,5 % опитаних стверджують, що всіляко сприяють і

підтримують проєктування консалтингової діяльності; у 14,5 % респондентів існує певна недовіра до проєктування консалтингової діяльності в цілому, вони не підтримують, проте й не заважають реалізовувати цей процес; 36,8 % наголошують на необхідності проєктування консалтингу, проте зазначають відсутність мотиваційних факторів зі сторони адміністрації; 13,2 % засвідчують своє індивідуальне ставлення до проєктування.

Сучасний стан консалтингової діяльності в досліджених ЗВО, як видно з діаграми (рис. 2.3.) та таблиці 2.3., демонструє невисокі показники. Аналіз цього стану в умовах євроінтеграційних прагнень України є цінним для нашого дослідження.

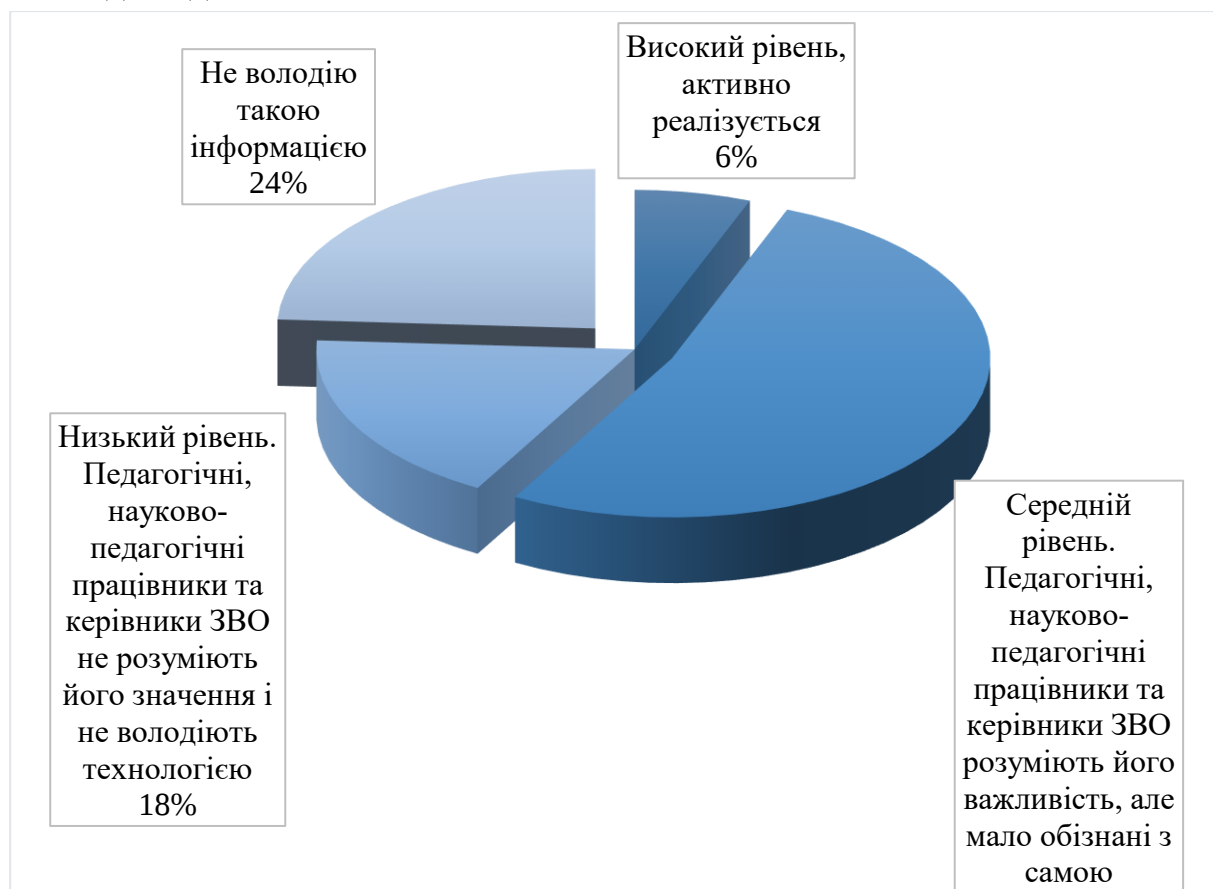


Рис. 2.3. Сучасний стан консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень країни.

Таблиця 2.3.

Оцінка респондентами сучасного стану проєктування консалтингової діяльності у ЗВО України

Високий рівень, активно реалізується.	5,9
Середній рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО розуміють його важливість, але мало обізнані з самою технологією.	52,3
Низький рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО не розуміють його значення і не володіють технологією.	17,7
Не володію такою інформацією.	24,1

На запитання «Чи вважаєте Ви, що проєктування консалтингової діяльності в ЗВО є умовою євроінтеграційних прагнень України?», відповіді респондентів розділилися так: 36,8 % респондентів наголошують на необхідності проєктування, яка зумовлена євроінтеграційними умовами України та прагненням приєднатися до Європейського простору. На їхню думку, це сприятиме додатковим можливостям розвитку системи вищої освіти та потенційному виходу на інноваційні освітні ринки країн Європейського Союзу; 45,0 % засвідчують підтримку консалтингу; 3,2 % акцентують на слабкій поінформованості про те, що проєктування консалтингової діяльності є умовою євроінтеграційних прагнень країни; для 12,7 % опитаних причиною є низький рівень інтеграції країни до Європейського простору (рис. 2.4.).

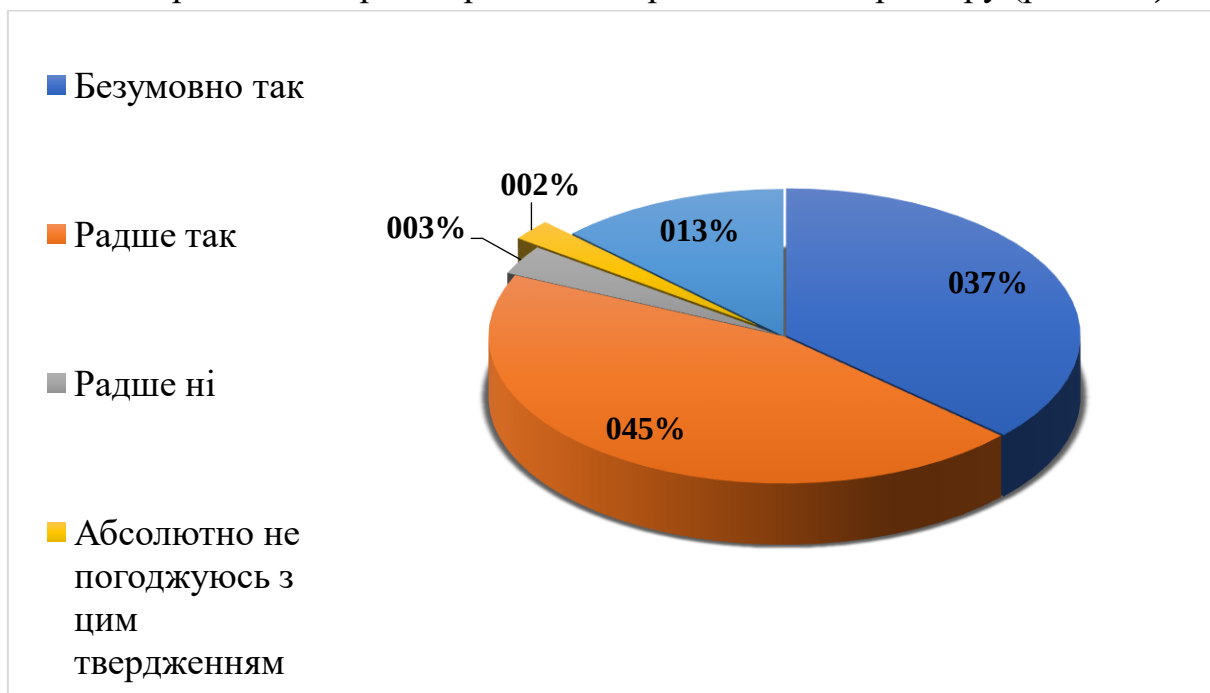


Рис. 2.4. Аналіз проєктування консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України.

Примітка: сформовано автором на підставі анкетного опитування.

Таблиця 2.4

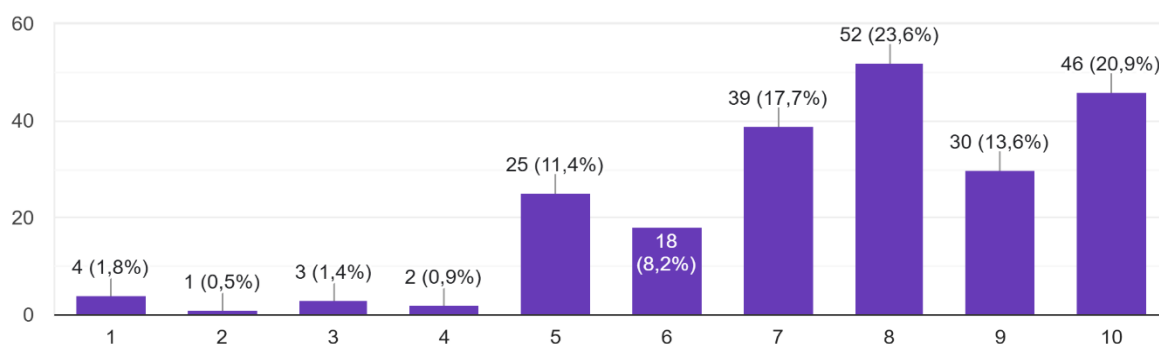
Оцінка респондентами рівня проєктування КД у ЗВО

Високий рівень, активно реалізується. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО зацікавлені і мають відповідні завдання.	23,2
Середній рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО розуміють його важливість, але мало обізнані з самою технологією.	56,8
Низький рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО не розуміють значення і не володіють технологією.	16,8
Зовсім відсутній.	3,2

Таблиця 2.5

Відповіді респондентів на питання:

"Чи вважаєте Ви, що проектування ресурсів консалтингової діяльності (зокрема, теоретичних, методичних, психологічних, технол...де 1 – зовсім не доцільно, 10- дуже доцільно):
220 відповідей



Таблиця 2.6

Бачення респондентів щодо нагальності розроблення й упровадження технології проектування консалтингової діяльності в ЗВО:

Безумовно потрібна.	34,1
Радше потрібна.	44,1
Радше не потрібна.	1,8
Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО самі спроможні реалізувати цей процес.	5,0
Ніколи не замислювався(-лася) над цим питанням.	10,0
Наразі вважаю це питання не актуальним.	5,0.

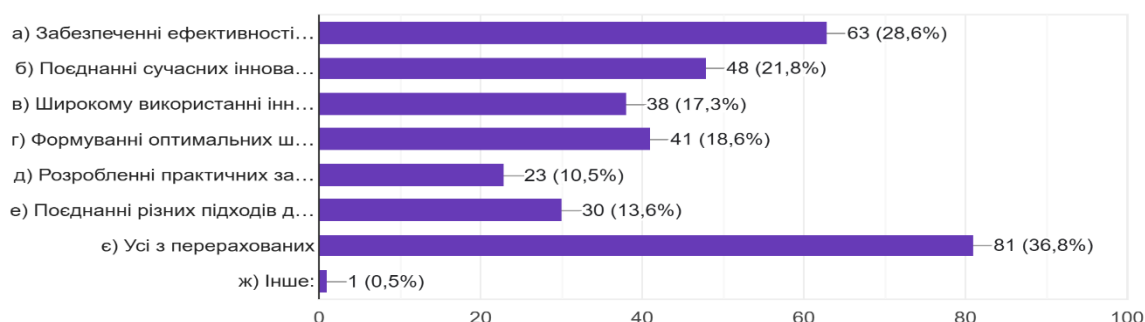
Таблиця 2.7

Уявлення про сутність проектування консалтингової діяльності (у %)

Відповіді респондентів на питання:

"Як Ви вважаєте, головна особливість проектування консалтингової діяльності полягає у" (оберіть найбільш прийнятий для Вас варіант):

220 відповідей



Завдяки результатам проведеного анкетування, ми встановили переваги (табл. 2.8.) та недоліки (табл. 2.9.) проєктування консалтингової діяльності, які, на думку респондентів, є найбільш вагомими, особливо в умовах невизначеності та повоєнного відновлення України.

Таблиця 2.8.

Переваги проєктування консалтингової діяльності, які є найбільш вагомими, особливо в умовах невизначеності та повоєнного періоду відновлення України

№ з/п	Переваги проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти	Частка відповідей респондентів, %
1.	Модернізація управління ЗВО на засадах проєктування консалтингової діяльності відповідно до євроінтеграційних прагнень країни.	29,5
2.	Здатність ЗВО розвиватися та функціонувати в умовах глобальних змін та прогресуючого ринку освітніх послуг.	38,6
3.	Підвищення автономії педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО (можливість вибрати індивідуальний темп діяльності, індивідуальну професійну траєкторію відповідно до індивідуальних можливостей).	21,8
4.	Пріоритетність партнерських стосунків між педагогічними, науково-педагогічними працівниками та керівниками ЗВО.	17,3
5.	Формування висококваліфікованого спеціаліста.	21,4
6.	Об'єктивна необхідність вдосконалювати інституційні інструменти для підвищення якісної професійної активності ЗВО.	13,2
7.	Формування професійної позиції керівника ЗВО, що змінює характер самого процесу управління з безсистемного на цілеспрямований, інноваційний.	11,4
8.	Обслуговування потреб закладів, установ, організацій, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО в консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем функціонування та розвитку.	17,7
9.	Усі з перерахованих.	35,0

Примітка: сформовано автором на підставі анкетного опитування.

Таблиця 2.9.

Недоліки проєктування консалтингової діяльності, які є найбільш вагомими, особливо в умовах невизначеності та повоєнного періоду відновлення України

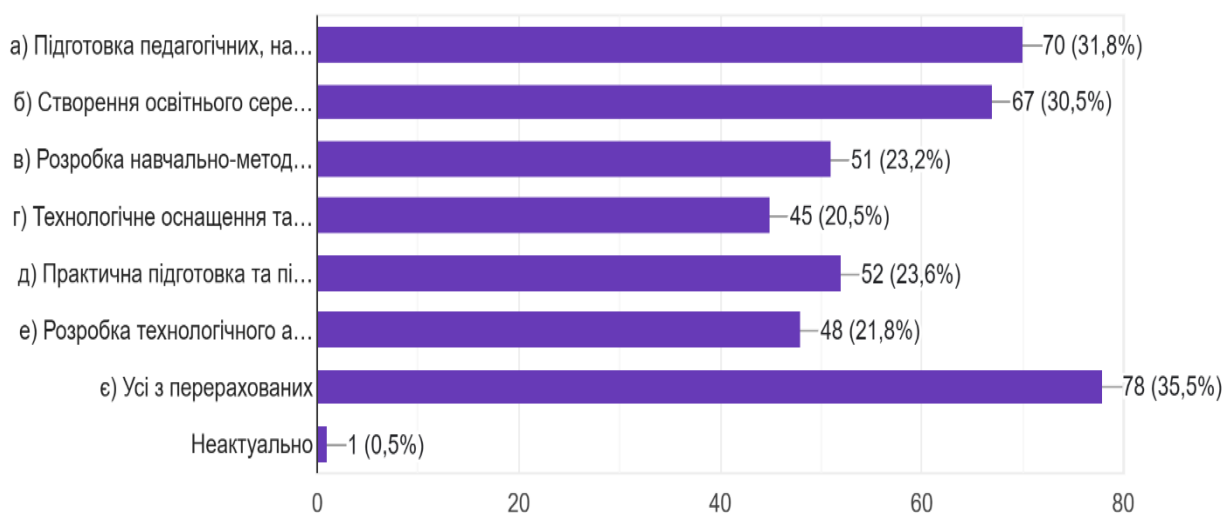
<i>№ з/п</i>	<i>Недоліки проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти</i>	<i>Частка відповідей респондентів, %</i>
1.	Відсутність матеріальних та інших стимулів.	38,6
2.	Труднощі із забезпеченням якості освітнього та управлінського процесів.	21,4
3.	Слабка матеріальна та наукова база.	23,2
4.	Зайва централізація управління діяльністю ЗВО.	20,0
5.	Низький, незадовільний або недостатній рівень цифрової грамотності суб'єктів освітнього процесу.	16,4
6.	Відсутність технології / алгоритму проєктування консалтингової діяльності у ЗВО.	22,3
7.	Збільшення ризику порушення конфіденційності безпеки даних в е-середовищі ЗВО.	10,9
8.	Відсутність чіткої систематизації напрямків проєктування консалтингової діяльності у ЗВО.	22,3
9.	Відсутність методичного забезпечення (зокрема методичних рекомендацій, практичних порадників та ін.) щодо реалізації проєктування консалтингової діяльності у ЗВО.	20,0
10.	Опірність змінам педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО.	12,7
11.	Низька психологічна готовність для можливості проєктування консалтингової діяльності через умови невизначеності.	23,6
12.	Усі з перерахованих вище.	17,3

Примітка: сформовано автором на підставі анкетного опитування.

Таблиця 2.10.

"Які напрямки з максимізації ефективності ресурсів проєктування консалтингової діяльності в умовах невизначеності та повоєнний період ві...і із перерахованих або напишіть свій варіант):

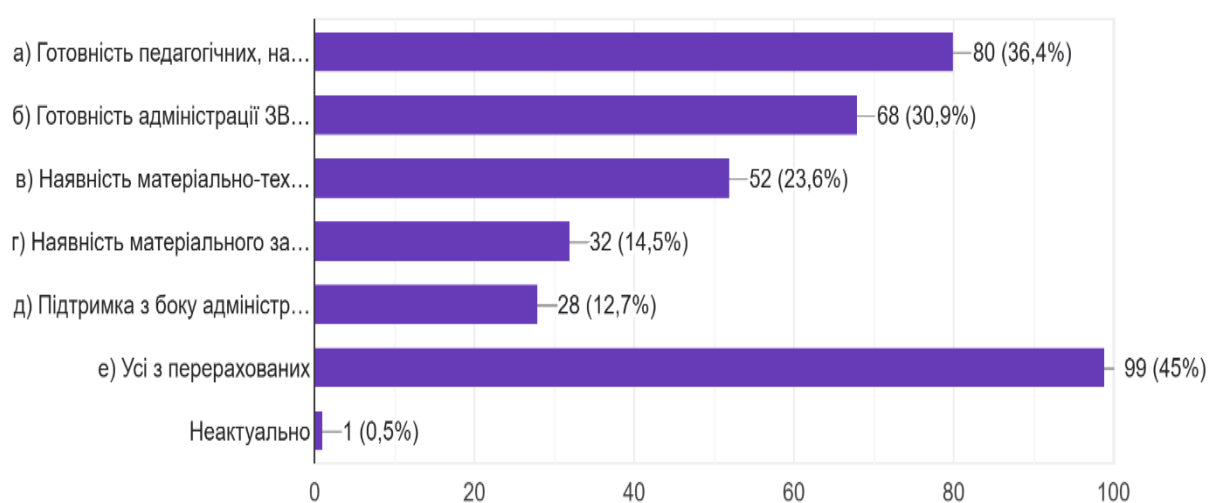
220 відповідей



Таблиця 2.11.

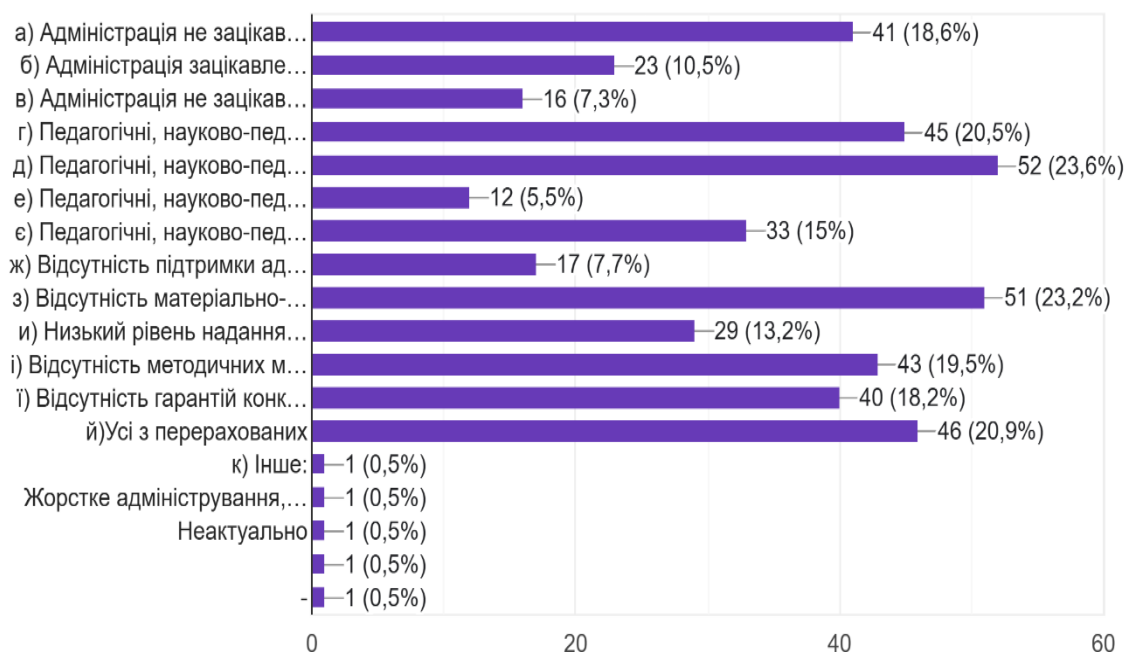
"Як на Вашу думку, що більшою мірою сприяє ефективності впровадження технології проєктування консалтингової діяльності" (оберіт...і із перерахованих або напишіть свій варіант):

220 відповідей



Таблиця 2.12.

"Як на Вашу думку, який чинник найбільшою мірою перешкоджає ефективності проєктування консалтингової діяльності" (оберіть...і із перерахованих або напишіть свій варіант):
220 відповідей



Таблиця 2.13.

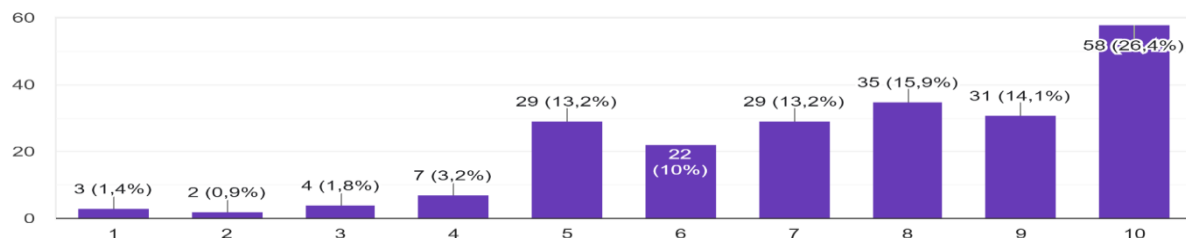
Готовність до впровадження технології проєктування консалтингової діяльності

Відповіді респондентів на питання:

Оберіть, будь ласка, сукупність компонентів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти до проєктування консалтингової діяльності, які, на Вашу думку, найбільшою мірою відображають її зміст (якщо жоден із варіантів Вам не підходить, напишіть свій варіант):	
Мотиваційний, Технологічний, Когнітивний.	12,3
Мотиваційний, Когнітивний, Операційно-діяльнісний, Рефлексивний.	10,9
Психологічний, Методичний, Технологічний.	7,7
Мотиваційний, Когнітивний, Креативний, Рефлексивний.	7,7
Когнітивний, Процесуальний, Рефлексивний.	3,2
Мотиваційний, Когнітивно-операційний, Креативний, Рефлексивний.	7,3
Цільовий, Мотиваційний, Когнітивний (змістовий), Діяльнісно-практичний, Оцінно-результативний.	40,0
Мотиваційний, Креативний, Технологічний, Рефлексивний.	8,2

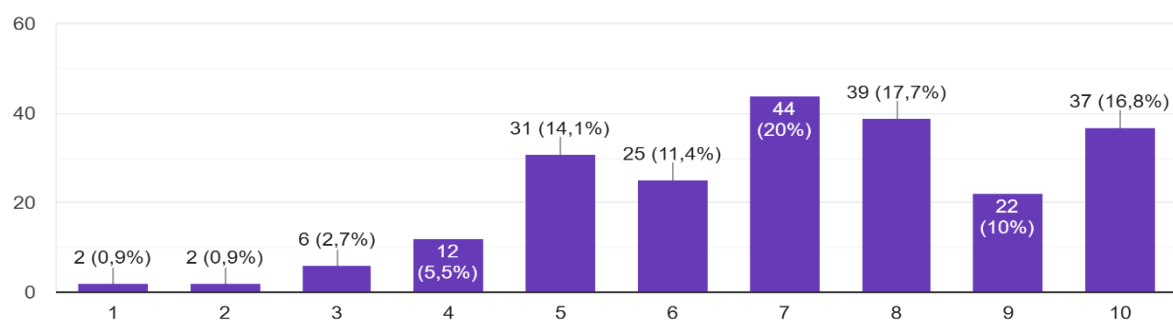
Таблиця 2.14.

а) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
МОТИВАЦІЙНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):
220 відповідей



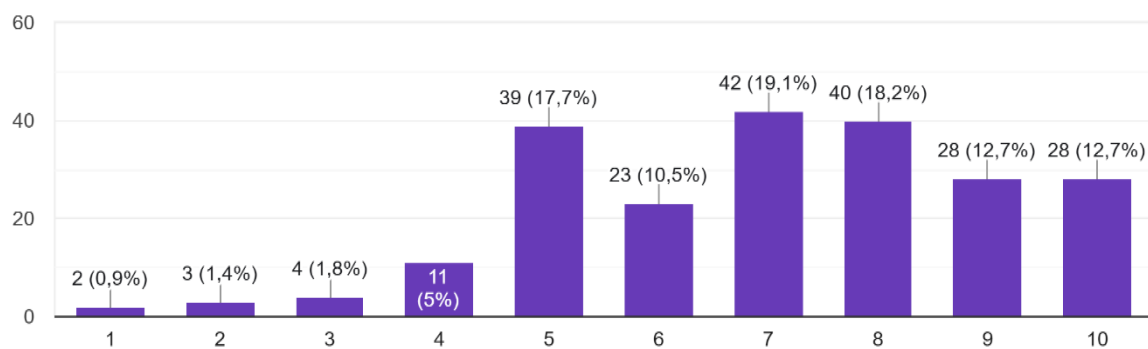
Таблиця 2.15.

б) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):
220 відповідей



Таблиця 2.16.

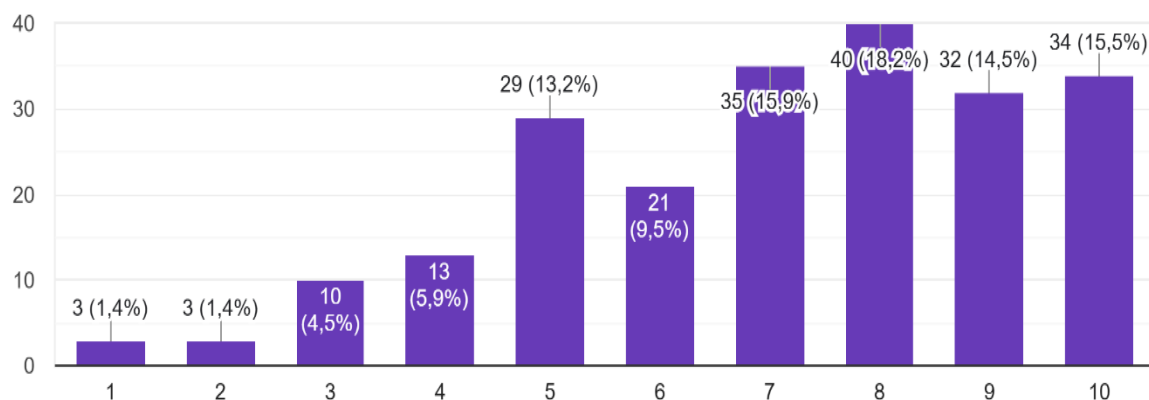
в) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
РЕФЛЕКСИВНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):
220 відповідей



Таблиця 2.17.

г) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
МЕТОДИЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

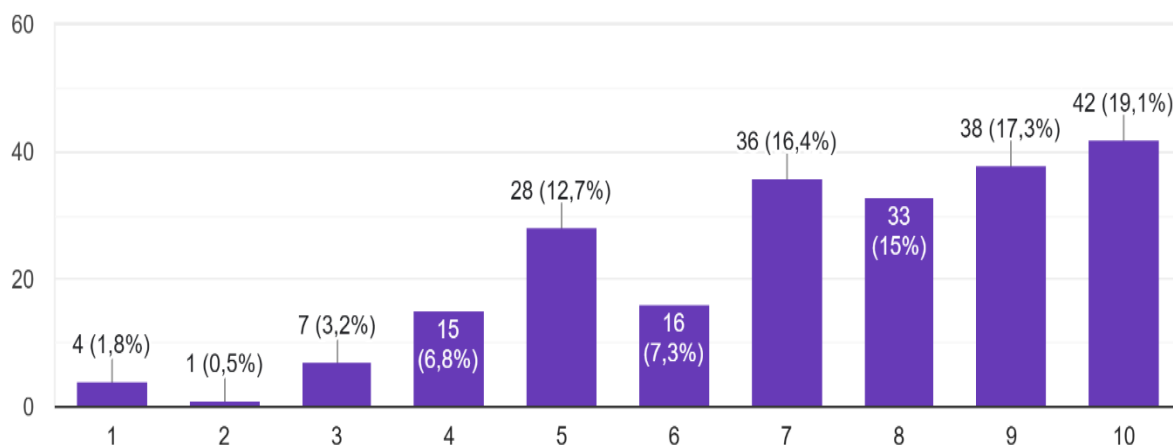
220 відповідей



Таблиця 2.18.

е) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
ОЦІННО-РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

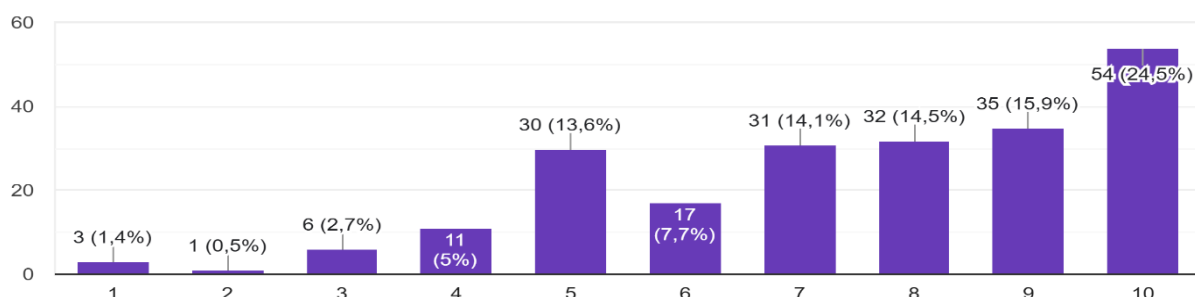
220 відповідей



Таблиця 2.19.

ж) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності: ДІЯЛЬНІСНО-ПРАКТИЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей

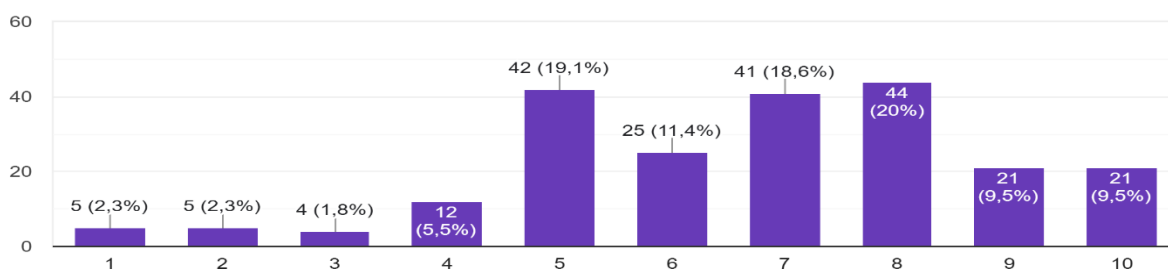


Таблиця 2.20.

Відповіді респондентів на питання:

" Як Ви можете оцінити за 10 бальною шкалою власну готовність до проектування консалтингової діяльності (де 1 – зовсім неготовий (-а), 10- повністю готовий (-а)) "

220 відповідей



Таблиця 2.21.

Результати аналізу найбільш вагомих критеріїв готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти до проектування консалтингової діяльності

Усвідомлення необхідності інноваційної діяльності ЗВО.	27,7
Виклики змін.	22,3
Прагнення запровадження інноваційних технологій у професійну діяльність.	26,4
Знання щодо сутності технології проектування консалтингової діяльності та методик щодо її впровадження у практику.	19,1
Упевненість, що проектування консалтингової діяльності забезпечить позитивні результати .	25,0
Готовність подолати труднощі, пов'язані зі змістом та організацією означеної діяльності.	20,5
Здатність до професійної рефлексії.	19,5
Усі з перерахованих.	40,0

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 2.22.

Твердження щодо професійних якостей педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО, які впроваджують технологію проєктування консалтингової діяльності

	Відповідають дійсності	Не відповідають дійсності
Необхідно багато уваги приділяти підготовці та перепідготовці педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО.	24,5	17,3
Педагогічний гуманізм (довіра до працівника, повага до його особистості, впевненість у власних можливостях).	21,4	14,1
Емпатійне розуміння працівника (прагнення і вміння відчувати іншого як себе, сприймати їх точки зору, позиції та ін.).	15,5	17,7
Здатність до особистісного творчого розвитку, рефлексивної діяльності, усвідомлення значущості, актуальності власних інноваційних пошуків і відкриттів.	30,5	9,5
Співробітництво (сприйняття працівника як повноцінного суб'єкта управлінського процесу).	26,4	10,9
Діалогізм (уміння слухати працівників, цікавитися їх думкою, розвивати міжособистісний діалог на основі рівності, взаємного розуміння і співтворчості).	19,5	10,5
Уміння чіткої організації процесу проєктування КД, що передбачає урахування індивідуальних особливостей працівників; вибір інноваційних методів діяльності; здійснення контролю і самоконтролю.	28,2	9,5
Необхідність стимулювання самоконтролю і заохочення до продуктивної співпраці.	14,5	17,3
Створення середовища КД для постійного вдосконалення та задоволення персональних потреб суб'єктів освітнього процесу.	21,4	9,1
Реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань.	21,8	5,9
Обов'язковий високий рівень володіння ІКТ компетентностями.	14,5	20,9
Усі з перерахованих.	27,3	17,3

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 2.23.

Оцінка особистих якостей, які повинен мати педагогічний, науково-педагогічний працівник та керівник закладу вищої освіти, підготовлений до реалізації проєктування КД на практиці

Здатність усвідомлювати цілі проєктування КД у контексті актуальних проблем розвитку сучасного ЗВО.	46,4
Розуміння сучасної реальності у відповідності до вимог особистісно орієнтованої освіти.	41,4
Прагнення до нестандартного підходу управління ЗВО.	30,9
Уміння критично аналізувати та рефлексувати свою практичну діяльність.	35,9
Готовність до неперервного професійного розвитку та освоєння технологій інноваційного менеджменту.	38,2
Уміння встановлювати продуктивний та результативний контакт із суб'єктами освітнього процесу.	31,4
Адаптивність до швидко змінюваних умов невизначеності та гнучкість у підходах до управління ЗВО.	46,4
Здатність ефективно організовувати КД в ЗВО та підтримувати мотивацію працівників щодо проєктування означеної діяльності.	42,3

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 2.24.

Відповіді респондентів на питання: «Які перспективи, на Вашу думку, має проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти?»

Це сучасний перспективний управлінський тренд, актуальність якого зросла в умовах невизначеності.	54,1
Жодних перспектив.	3,6
Виклик часу.	23,2
Розробка комплексу освітніх консультаційних послуг з урізноманітненням їх форм та видів.	33,2
Забезпечення переваг ЗВО в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг і ринку праці.	42,7

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 2.25.

Реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань.	52,7
Розроблення науково-практичних рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності.	44,5
Створення робочих програм тем спецкурсів для слухачів курсів підвищення кваліфікації.	30,5
Запровадити контекстні групові зустрічі: командні тренінги, проєктна робота з будь-якого напрямку, проведення фідбеку тощо.	48,6

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

У нашому дослідженні ми спробуємо виокремити значущі проблемні питання проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти:

- Невизначеність та системні зміни: Об'єктивність умов невизначеності, а також організація та реалізація процедур системних змін не задовольняють потреб сучасного суспільства.
- Невідповідність моделі управління: Існуюча модель управління освітньою галуззю не відповідає вимогам і запитам суспільства, вимагаючи рішучих управлінських кроків щодо поглиблення суспільної думки стосовно доцільності використання євроінтеграційної практики проєктування консалтингової діяльності в управлінському процесі.
- Потреба в інноваційних підходах: Нові тенденції вимагають інноваційних підходів до управління закладом вищої освіти.
- Стратегічні підходи до консалтингу: Важливо впроваджувати стратегічні підходи для посилення консалтингового забезпечення в системі вищої освіти, визначаючи мету, ключові пріоритети, цільові орієнтири, а також засоби та методи застосування й контролю за необхідністю впровадження політики закладу.
- Збереження та розширення традицій: Доцільно зберігати, підтримувати, примножувати та розширювати кращі традиції вітчизняної системи вищої освіти.
- Залучення споживачів освітніх послуг: Необхідно активно залучати замовників/споживачів освітніх послуг для здобуття якісної освіти.
- Інтеграція в європейський простір: Важливо, щоб вітчизняна система вищої освіти увійшла в освітній і науково-дослідний простір Європейського Союзу.
- Якість, цифровізація та компетентність: Потребує дотримання вимог до якості освітньої діяльності, рівня дерегуляції цифровізації адміністрування освіти, якості рівня компетентності кадрів та доцільності інноваційного менеджменту, покращення методики викладання, підвищення рівня професійного розвитку фахівців усіх категорій.
- Модернізація та ефективність: Покращення матеріально-технічного забезпечення, підтримка цифровізації адміністрування закладів вищої освіти, попит на інформаційно-інноваційні технології, забезпечення соціально-економічних механізмів розвитку закладу, а також необхідність в ефективності підготовки й перепідготовки фахівців освітньої діяльності ЗВО. [21; 48].

Отже, ми виходимо з того, що системна характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у ЗВО перебуває у стані невизначеності. Кореляція їхніх результатів дозволяє виокремити заклади вищої освіти та оцінити їхню консалтингову придатність і розвиток. Це оцінювання

здійснюється з огляду на такі критерії як валідність, попит, об'єктивність, надійність, точність та стабільність визнання суб'єктами освітньої діяльності.

2.3. Концепція системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності

Зазначимо, що пошуки теоретичних та практичних аспектів наукових досліджень реалізуються в концепції. Під цим терміном ми розуміємо систему поглядів на сутність певних явищ і процесів; єдиний, визначальний задум [10]; або ж генеральний задум, що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проєктів, планів, програм та систему поглядів на процеси і явища в природі й суспільстві [69]. Учені К. Кравець та Н. Мельник виокремлюють три підходи до інтерпретації концепції. Перший підхід аргументує концепцію як систему поглядів на значні явища, спосіб розуміння явищ, дій, теорій. Другий підхід окреслює науково обґрунтоване й логічне доведення змісті концепції, що визначається як форма і засіб наукового пізнання, спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії. Третій підхід визначається як система поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації проєктів, програм тощо [35; 44; 66].

Відзначимо, що існують чотири концепції консалтингової діяльності. Зокрема, дослідники Т. Чернуха, Т. Бунчикова виокремлюють концепцію «консалтинг 4.0». Ця концепція стимульована взаємопов'язаними цифровими технологіями. Крім того, вона описує суттєві трансформації в галузі, спричинені невизначеною та нестабільною ситуацією в країні, що сприяло прогресу руйнівних сил [35].

Характерними особливостями концепцій консалтингу є:

- Концепція покращення послуг: Сфокусована на суб'єктах освітньої діяльності, які сприяють підвищенню якості.
- Концепція інноваційного сервісу: Передбачає спрямованість суб'єктів освітньої діяльності на вдосконалення процесу отримання КП.
- Концепція проєктування консалтингової діяльності: Націлена на досягнення мети закладу (установи, організації), забезпечуючи задоволення потреб цільових ринків та бажаний рівень задоволеності фахівців, замовників/споживачів послуг.
- Концепція соціально-етичного консалтингу: Спрямована на досягнення мети закладу (установи, організації), враховуючи незадоволеність потреб суб'єктів діяльності. Вона прагне забезпечити бажаний і продуктивніший стан їх задоволеності порівняно з конкурентами, одночасно зберігаючи добробут споживача та суспільства в цілому [35; 66].

У теорії стратегічного управління концепція посідає одну з провідних позицій. Її основне призначення полягає у виокремленні ключових напрямів взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Концепція описує шляхи й технологію досягнення визначених цілей діяльності закладів освіти різних рівнів та освітніх установ (організацій). Як управлінська частина, концепція містить загальне системне уявлення про об'єкт управління та вміння перевести його від поточного стану до більш розвинуеного. Крім того, концепція ґрунтується на методологічних засадах, описаних вище. Системоутворювальними факторами визначено концептуальну ідею та мету діяльності системи управління.

Теоретичне обґрунтування сутності процесу управління в соціальних системах для впорядкування керованої підсистеми досліджували вчені: О. Бондар, О. Василенка, Ю. Васильєва, Б. Гаєвського, Г. Дмитренка, О. Антонової, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника, З. Рябової та інші. Дослідники зазначають, що основним завданням процесу управління є забезпечення об'єктивності, цілеспрямованості та узгодженості функціонування й розвитку керованої підсистеми. Саме тому структура управління соціальними системами має складатися з: механізмів управління, структури управління, об'єктів управління, функцій управління, кадрів управління, процесу управління, механізмів розвитку системи управління [66; 35]. Соціальна система структури (латинською *structura* – устрій, порядок, розташування) визначається як взаємодія підсистем, компонентів, елементів системи, які забезпечують її цілісність [10]. Виокремимо складники управління соціальними системами (рис. 2.5.).

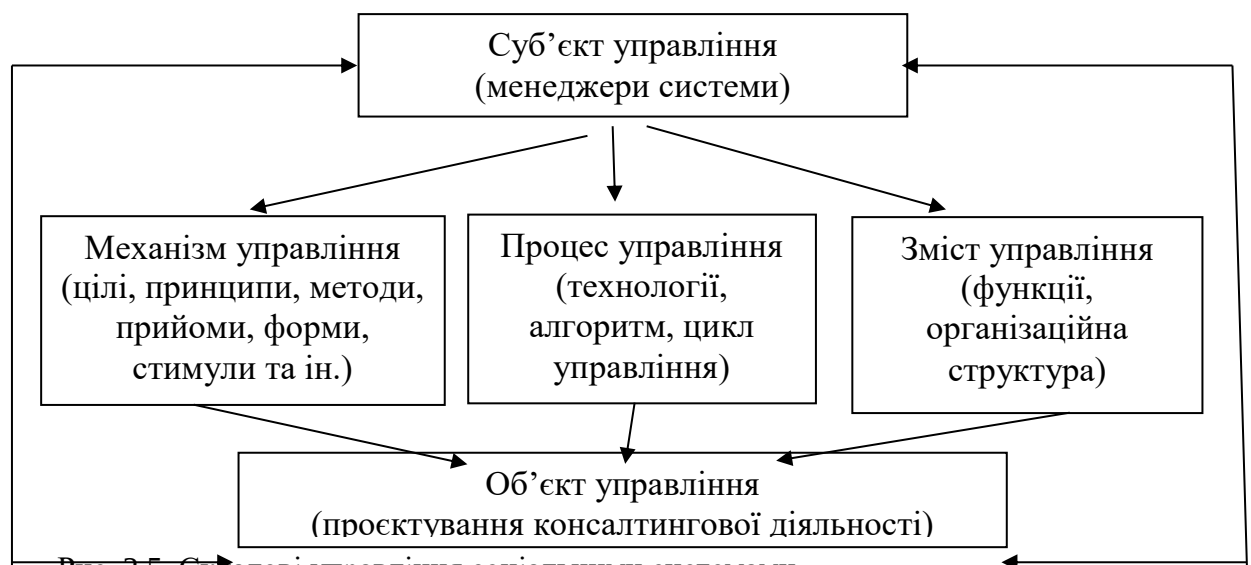


Рис. 2.5. Складові управління соціальними системами

Примітка: складові управління соціальними системами, розроблені автором на основі [168].

Під системою управління ми розуміємо організаційні структури, що здійснюють певну сукупність дій та впливів, необхідних для узгодження спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу та забезпечення досягнення запланованих результатів. Відповідно, систему управління проектування консалтингової діяльності визначаємо як комплекс дій, які забезпечують взаємопов'язаний цілісний вплив на об'єкт управління. Саму ж консалтингову діяльність розглядаємо як систему проектування управлінської діяльності. Ураховуючи це, зазначимо, що управлінню притаманні всі риси, характерні будь-якій системі. Особливо привертає увагу взаємопов'язаність, взаємодія, наявність структурних елементів системи, характерних для системоутворювальних, цілісних їх сукупностей. Передусім дії та впливи визначаємо як функції управління, а їх сукупність – зміст управлінської діяльності. Проте не всі впливи визначаються як управління [35; 66]. Саме тому консалтингово-орієнтоване управління впливів зумовлює підвищення ефективності діяльності закладу освіти через реалізацію функцій управління з більшою економією ресурсів, ефективним контролем їх використання та послідовністю дій у процесі реалізації та поширення консалтингу [35].

Цілком зрозуміло, що проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти може бути доречним і виступити страховим засобом урегулювання управлінських впливів. Проектування консалтингової діяльності в організаційному процесі зосереджено на багатьох аспектах реалізації: соціально-економічне ресурсне забезпечення, система надання послуг, функціональне спрямування ЗВО, узгодження потреб суб'єкта в навчанні. Параметри проектування консалтингової діяльності в управлінському процесі передбачають оцінку порівняно з іншими сферами застосування КД, при цьому особливу увагу приділяють сильним сторонам ЗВО та організації консалтингових процесів. Проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти базується на сильних сторонах суб'єктів освітньої діяльності, їхній здатності вибирати освітню траєкторію, натхненні до освітніх здобутків та самоствердженні у професійній та особистісній сферах життя [35; 66]. Важливою умовою проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є створення проекту для певної реалізації ситуації, що визначає здатність до практичного вирішення та є корисною для подальшої роботи з конкретним випадком. Наукові джерела свідчать, що для проектування консалтингової діяльності в умовах невизначеності важлива координація дій для вирішення конкретного завдання/проблеми на основі залучення ресурсів та встановлення часових меж, відповідно до плану послідовності дій та їхньої узгодженості [66]. Як правило, консалтингово-зорієнтовані процеси є неструктурованими, важко піддаються

цільовому плануванню, а їхня реалізація відбувається через постійну комунікацію із суб'єктом за допомогою планування, протоколювання дій, визначення термінів, оцінки та моніторингу. Тому консалтингово-орієнтоване управління є особливим видом діяльності суб'єктів освітнього процесу, а його система управління, маючи власну методологію, включає відповідні концепти [35; 66].

Методологічний концепт концепції проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти обумовлений аналізом першоджерел та описом методології як соціального явища або діяльності соціальної інституції. Прикладом такого досвіду визначено закони діалектики (грецькою *διαλεκτική* – мистецтво сперечатись, міркувати), що характеризуються як філософський метод дослідження категорії розвитку [10]. Дослідники виокремлюють три закони діалектики. Так, закон єдності та боротьби протилежностей характеризується тотожністю, відмінністю, суперечливістю та протилежністю. Цей закон інтерпретує взаємодію протилежних сторін однієї й тієї ж сутності та виступає джерелом і рушійною силою розвитку. Закон заперечення вирізняє процеси розвитку через циклічність змін. Він окреслює загальну й необхідну форму наступного кроку діяльності та виступає формою розкриття духовного освоєння майбутнього, його практичного втілення в діяльність. Закон взаємного переходу кількісних змін у якісні проявляє особливість об'єктивної діяльності, яка зумовлює вагомість взаємодії, взаємозалежності та суперечливості своїх зовнішніх і внутрішніх властивостей, а також кількісних і якісних характеристик предметів, процесів та явищ [35; 66; 210].

Провідними методологічними складниками концепції є закони розвитку природи та суспільства. Вони визначають зв'язок між структурними рівнями буття та є джерелом саморуху й розвитку об'єктів. Звідси, термін «закон» (англійською *act*, німецькою *Gesetz*) трактується як сутність певних норм та правил, які регулюють діяльність системи [10]. Тому законами функціонування та розвитку системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ми вважаємо правила утворення, функціонування та розвитку соціально-педагогічних систем. Яскравими прикладами таких провідних законів є: закон демократизації управління; закон інтеграції управління, що передбачає проєктний підхід та делегування повноважень; закон оптимального сполучення централізації та закон раціонального використання ресурсів [66].

Закономірності проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти є об'єктивними, сталими та необхідними взаємозв'язками між предметами, явищами та процесами, що ґрунтуються на їхній внутрішній

сутності. Аналіз науково-педагогічних джерел з освітнього менеджменту дозволив нам виділити два види закономірностей. Перший вид включає загальне розуміння управлінського процесу в його прояві та місці протікання. Другий вид визначає характер взаємодії суб'єктів освітнього процесу через форми, методи та підходи до реалізації освітньої діяльності. Таким чином, для виділення закономірностей управління закладом вищої освіти на основі проєктування консалтингової діяльності, ми спиратимемося на: ступінь управлінського процесу в закладі; сутність технології проєктування консалтингової діяльності; сутнісні ознаки процесу управління як закладом вищої освіти в цілому, так і освітнім процесом зокрема. Варто зазначити, що ці позиції були описані нами в попередніх розділах.

Наскрізною ідеєю діяльності закладу вищої освіти, що сприяє формуванню позитивної репутації на ринку праці та ринку освітніх послуг є конкурентоспроможність. Тому при виокремленні закономірностей необхідно врахувати цю тенденцію, яка впливає на стан освітнього та управлінського процесів. Забезпеченню позитивної репутації закладу освіти сприяє проведення маркетингових досліджень, які надають системі управління інформацію про запити та потреби споживачів освітніх послуг, а також про стан їх задоволеності під час освітнього та управлінського процесів у ЗВО [66]. Серед закономірностей виділяємо:

1. Організація системи управління закладом вищої освіти на засадах проєктування консалтингової діяльності реалізується на основі підтримки потенціалу суб'єкта освітнього процесу. Це супроводжується одним із вирішальних факторів: потребами та запитамі щодо змісту, якості та результативності послуг, які реалізуються в заданих соціально-політичних умовах існування країни.

2. Результативність управління закладом вищої освіти на засадах проєктування консалтингової діяльності здійснюється через встановлення ступеня забезпеченості якості надання консалтингових послуг через систему управління якістю освіти у ЗВО шляхом маркетингово-моніторингового супроводу розвитку потенціалу суб'єктів освітнього процесу.

3. Рівень результативності управління закладом вищої освіти на засадах проєктування консалтингової діяльності визначається рівнем репутації закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг, що пов'язано з розвитком освітнього й трудового потенціалу суб'єкта освітнього процесу.

4. Управління закладом вищої освіти на засадах проєктування консалтингової діяльності націлене на запити суб'єктів освітньої діяльності та стан організації консалтингової діяльності. Це забезпечується на основі

підтримки потенціалу споживачів освітніх послуг шляхом позиціонування закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг.

5. Конкурентні переваги закладу вищої освіти на ринку праці та ринку освітніх послуг закріплені якістю управлінського механізму та підтримкою соціального й освітнього потенціалу суб'єктів у процесі отримання консалтингових послуг у закладі вищої освіти. Отже, закономірності управління закладом вищої освіти на засадах проєктування консалтингової діяльності забезпечують цілісність управління та зумовлюють організацію зворотного зв'язку щодо стану консалтингової діяльності та якості надання консалтингових послуг закладом вищої освіти [35].

Разом із тим, важливою складовою методологічного концепту є синергетична концепція самоорганізації. Ця концепція, застосовна до відкритих систем загалом і соціально-педагогічних зокрема, формується на основі збалансованості законів поведінки суб'єкта в соціальних системах, що включають як загальні закони, так і закони зв'язку. Термін «синергетика» (англійською *Synergetics*; від грецького *Syn* – спільне та *ergos* – дія) визначається як міждисциплінарна наука. Вона вивчає процеси самоорганізації, а також виникнення, підтримки стійкості та розпаду структур (систем) різної природи. У своєму аналізі синергетика спирається на методи математичної фізики, що розглядаються як «формальні технології» [10].

Для нашого дослідження надзвичайно цінним є застосування факторно-критеріального моделювання в управлінні системами загалом, і особливо для забезпечення якості надання освітніх послуг у закладах вищої освіти. Розуміння сутності цього підходу зумовило розробку кваліметричної субмоделі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Ця субмодель буде використовуватися в межах нашого дослідження (рис. 2.6.) [35; 66].

Відзначимо, що в теорії синергетики науковці виокремлюють дві змістові лінії. Перша лінія пов'язана з виникненням нових властивостей у будь-якій системі, які стають системними рисами цілісного, нерозривного процесу в закладі вищої освіти. Ці риси та властивості притаманні будь-якій організаційній структурі; вони можуть існувати лише в цілісній єдності та взаємозв'язку елементів самої системи і не можуть бути притаманними окремим її елементам чи їх угрупованням. Друга лінія синергетики пов'язана зі співпрацею фахівців різних галузей знань для організації й дослідження складних систем, зокрема й системи вищої освіти. Підкреслимо, що для нашого дослідження принциповою є зміна управлінської парадигми, на засадах якої організовано управлінський процес у закладі вищої освіти [35].

Кваліметрична субмодель проєктування консалтингової діяльності

Фактор - Ф	Вагомість - m	Критерії	Вагомість - v	Коефіцієнт відповідності - k	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
Запити суб'єктів освітньої діяльності (ЗСОД).	0,2	Державне замовлення.	0,22	K1	0,5	0,11	0,11
		Регіональний ринок праці: зацікавленість суб'єктів у співпраці з ЗВО.	0,22	K2	0,5	0,11	
		Співпраця ЗВО із замовниками ОП (СОД).	0,22	K3	0,6	0,11	
		Освітні потреби СОД.	0,34	K4	0,6	0,20	
Організація консалтингової діяльності (ОКД).	0,2	Комфортність умов для перебігу ОКД.	0,22	K5	0,5	0,11	0,14
		Комплекс ОП та гнучкість їх надання.	0,17	K6	0,8	0,18	
		Система моніторингу якості КД.	0,17	K7	0,9	0,15	
		Система забезпечення КД.	0,22	K8	0,5	0,09	
		Система підтримки СОД	0,25	K9	0,8	0,18	
Кадрове забезпечення консалтингової діяльності (КЗКД).	0,2	Кісно-кількісний склад науково-педагогічних працівників.	0,25	K10	0,8	0,2	0,16
		Професійна активність НПП.	0,25	K11	0,8	0,2	
		Стан взаємодії НПП зі СОД.	0,25	K12	0,8	0,2	
		Свобода вибору у взаємодії з НПП для СОД.	0,25	K13	0,7	0,118	
Система управління консалтинговою діяльністю (СУКД).	0,2	Відповідність СУКД запитам СОД.	0,3	K14	0,6	0,18	0,12
		Використання КД щодо необхідності забезпечення ресурсів ЗВО.	0,4	K15	0,5	0,2	
		Організація, проведення та проєктування КД.	0,2	K16	0,8	0,16	
		Постійне оновлення ОП та форм їх реалізації.	0,1	K17	0,8	0,08	
Позиціонування ЗВО на ринку (ПЗВО).	0,2	Репутація ЗВО на ринку.	0,2	K18	0,5	0,1	0,1
		Затребуваність ЗВО на ринку.	0,17	K19	0,7	0,12	
		Кількісні та якісні характеристики ОП.	0,21	K20	0,4	0,08	
		Участь НПП та СОД у проєктах, конкурсах, грантах, програмах мобільності та ін.	0,21	K21	0,6	0,13	
		Запити та відгуки скейтголдерів.	0,21	K22	0,4	0,08	
Загальна оцінка, в частотах одиниці.	1,0						0,63

Примітка: 0, 0 – критерій фактично не має проявлення;

0,25 – критерій має незначне проявлення;

0,5 – критерій проявляється в межах від 40% до 60% вимог;

0,75 – критерій проявляється в межах 61% - 75% вимог;

1,0 – критерій проявляється в межах 76% - 1,0% вимог.

Рис. 2.6. Кваліметрична субмодель проєктування консалтингової діяльності.

Термін «парадигма» (грецькою *παράδειγμα* – приклад, взірець) визначається як сукупність філософських, загальнотеоретичних основ певної науки [10]. Вона може бути представлена у вигляді теоретико-методологічної моделі освіти. Будь-яка парадигма в освіті розкриває закони, принципи та закономірності, на яких базуються освітній та управлінський процеси. В умовах невизначеності ми спостерігаємо появу нової інтеграційної парадигми, яка об'єднує принципи та підходи організації й управління закладом вищої освіти [66; 70].

Таблиця 2.26.

**Класифікація підходів до управління консалтинговою діяльністю
у закладі вищої освіти**

<i>Наукові підходи</i>	<i>Сутність підходів</i>
За суб'єктами управління	
Адміністративний	Адміністративний стиль управління (прийняття одноосібного рішення).
Адаптивний	Демократичний стиль управління (прийняття колегіального рішення).
За напрямом	
Процесуальний	Реагування на ситуацію з урахуванням психологічних факторів впливу (індивідуальний підхід під час розв'язання).
Результативний	Отримання максимального результату з використанням різноманітних засобів впливу.
Лідерство змін	
Кризове управління	Оперативне реагування на впливи, спрямоване на реалізацію заходів з визначення стану управління.
Стратегічне управління	Процедура досліджень стану системи (здійснюється на основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу).
Управління на результат	Отримання оптимального результату при проєктуванні управлінської діяльності.
За інтегрованістю управління	
Кваліметричний	Формування системи внутрішнього та зовнішнього супроводу реалізації КД.
Раціональний	Ефективність управління (мінімальне залучення ресурсів – максимальна продуктивність діяльності).
Мотиваційний	Стимулювання суб'єктів освітньої діяльності до участі в процесі проєктування КД.
Системний	Орієнтується на цілісне, системне, змістове, поетапне управління консалтинговою діяльністю.
Безсистемний	Інтегроване управління.

Примітка: класифікація підходів до управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти, узагальнена автором на основі [66].

Таким чином, при описі концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ми розглянули

класифікацію підходів до управління консалтинговою діяльністю у закладі вищої освіти (табл. 2.26.).

Теоретичний концепт характеризується управлінням соціально-педагогічними системами взагалі та управлінням консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти зокрема. Ми виокремлюємо важливий кваліметричний підхід до управління консалтинговою діяльністю у закладі вищої освіти, а також факторно-критеріальне моделювання діяльності суб'єктів освітнього процесу та самого процесу управління ним на основі принципів технології проєктування консалтингової діяльності.

Процес розширення асортименту консалтингових послуг, або явище диверсифікації, розширює можливості самовизначення суб'єкта освітньої діяльності. Це ініціює неперервну адаптацію освітніх послуг і технологій їх надання до викликів мінливих умов невизначеності. У цьому контексті виникають завдання щодо прогностичного моделювання розвитку суб'єкта освітньої діяльності для його професійної реалізації, що визначає відповідні завдання особистісного розвитку. Спроможність бути конкурентоспроможним для суб'єкта має набуватися засобами діалогічності та пізнавально-пошукової діяльності. Варто зазначити, що процеси диверсифікації стосуються всіх суб'єктів освітньої діяльності (педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладу вищої освіти) та їхньої взаємодії, освітніх програм та моніторингу конкурентоспроможності споживача освітніх послуг в умовах невизначеності [1; 35].

Під принципами (латинською *principium* – початок, основа) розуміють положення, що є головним, суттєвим, важливим, неодмінним і бажаним. Принципами також називають внутрішні переконання людини, її практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується в різних сферах діяльності [10; 70]. Зазначимо, що виокремлення принципів управління та реалізації проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти ґрунтується на описаних вище сутнісних ознаках освітніх парадигм, які мають трикомпонентну основу.

Технологічний концепт характеризується певною послідовністю дій щодо реалізації концептуальних ідей дослідження. Ключовим поняттям у технологічному концепті є «технологія». Технологія (грецькою *teche* – мистецтво, ремесло, уміння й *logos* – наука) тлумачиться як система наукових ідей про засоби й способи ефективної організації виробничих, соціально-економічних, освітніх та інших процесів, а також безпосередню діяльність людей, яка здійснюється за науково обґрунтованими й випробуваними програмами [10; 48]. Особливістю технологічного підходу в освіті є чітка послідовність дій, що базується на логіці засвоєння знань та передбачає відпрацювання навичок володіння ними. З огляду на це, у межах нашого дослідження ми вважаємо за необхідне ґрунтуватися на сутнісних аспектах

технологічного підходу, а саме: гарантованості в отриманні запланованого результату; діалогічності у визначенні мети та засобів надання консалтингових послуг, варіативності; діагностичності; алгоритмізації; результативності. Для досягнення запланованих результатів реалізації система проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності має виходити з позиції чітко закріплених послідовних управлінських дій, які визначаються як функції управління (рис. 2.7.).

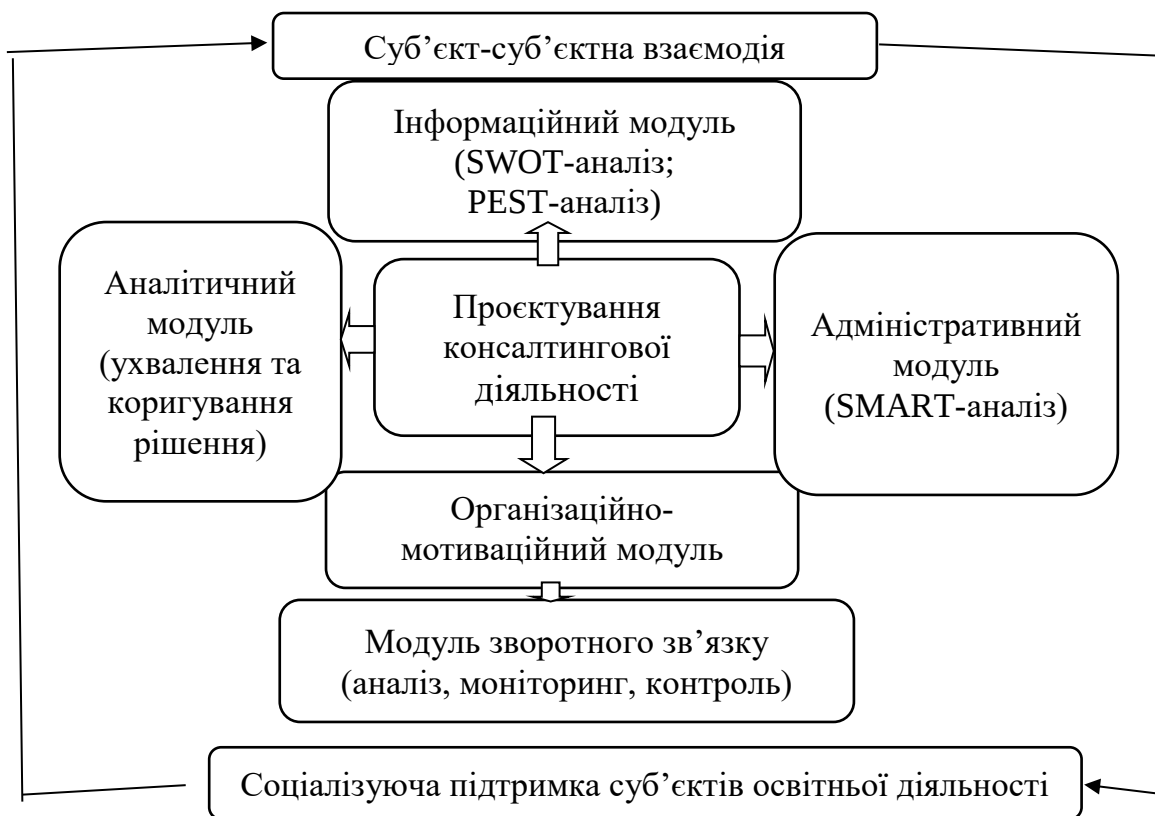


Рис. 2.7. Управління ЗВО на основі проєктування консалтингової діяльності.

Примітка: Управління закладом вищої освіти на основі проєктування консалтингової діяльності, розроблено автором.

Отже, під концепцією системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти ми розуміємо сукупність планомірних дій, що визначають порядок реалізації функцій управління суб'єктами освітньої діяльності для досягнення встановленого результату. Підкреслимо, що концепція системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ґрунтується на концептуальній ідеї, визначеній меті та має методологічний, теоретичний та технологічний концепти. Провідною концептуальною ідеєю є побудова гнучкої системи управління закладом вищої освіти на основі взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Ця система зосереджена на якості освіти та освітньої діяльності, що базується на

розвитку управлінського потенціалу та створенні позитивної репутації ЗВО як соціального інституту.

2.4. Концептуальна модель і технологія проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності

Провідним концептуальним аспектом проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є виокремлення й використання в управлінському процесі технологій консалтингу. Це передбачає визначення запитів і потреб суб'єктів освітньої діяльності та їхнє задоволення під час реалізації консалтингових послуг. Це досягається завдяки розробленню відповідної освітньої траєкторії розвитку потенціалу споживачів освітніх послуг та їхньої успішної соціалізації в умовах невизначеності [35; 66].

Метод моделювання представлений у працях Л. Ващенко, В. Гладкової, О. Дубасенюк, Г. Єльнікової, Ю. Костюшка, В. Кременя, В. Маслова, В. Олійника, Т. Рожнової, З. Рябової, Т. Сорочан, С. Яценко та інші. Отже, моделювання – це дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю) [48, с. 97]. Моделювання розглядають як спосіб представлення, метод дослідження та засіб вивчення явищ і процесів. У нашому випадку під моделюванням розуміємо метод наукового пошуку об'єктів пізнання, спосіб представлення як засобу дослідження. Наші міркування про необхідність моделювання процесу проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ґрунтуються на поглядах науковців про модель як штучну систему, що відображає з певною точністю основні властивості об'єкта оригіналу й може замінювати його в дослідженні [48].

Поняття модель трактується як міра, зразок, примірник чого-небудь [10]. Під концептуальною моделлю (англійською *conceptual model*) розуміємо макет певної предметної області, сукупність взаємопов'язаних понять, що використовуються для розв'язання певного дослідницького завдання [35]. Як зазначає Т. Пушкардля створення концептуальної моделі досліднику необхідно:

- З'ясувати мету дослідження. У нашому випадку – це проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Визначити властивості об'єкта дослідження (консалтингова діяльність), що є суттєвими для кожної окремої теми роботи або для кожної окремо поставленої мети.

- Встановити зв'язки між означеними властивостями об'єкта дослідження, ідеалізуючи їх у вигляді графіка, схеми, таблиці, формули тощо [35; 48].

Як зазначає З. Рябова, невіддільним аспектом у забезпеченні формування концептуальної моделі є етапи її змістовного формування: визначення мети та завдань; побудову моделі; апробацію розробленої моделі на правдивість та потрібність, експериментальна апробація моделі на її правдивість та необхідність; експериментальну апробацію моделі; оновлення моделі; постановку мети розв'язання проблеми за допомогою моделі; виокремлення основних компонентів педагогічної системи, які становлять її сутність; виявлення об'єктивно встановлених взаємозв'язків між компонентами системи; вибір способів зображення моделі та її побудову [35; 168].

Розроблена авторська модель визначає структуру змодельованої системи проєктування консалтингової діяльності у ЗВО в умовах невизначеності та її причинно-наслідкові зв'язки, описує властивості її елементів (рис. 2.8.). Особливістю розробленої моделі є спроектована цілеспрямована організація управлінського процесу, зумовлена горизонтальними та вертикальними зв'язками. Концептуальна модель поєднує такі блоки: цільовий, концептуальний, змістовий, технологічний, результативно-рефлексивний. Схарактеризуємо детальніше провідні блоки авторської концептуальної моделі.

Цільовий блок відображає соціальне замовлення суспільства на проєктування консалтингової діяльності в ЗВО. Це охоплює потреби суб'єктів освітньої діяльності, запити зацікавлених сторін та кваліфікаційні вимоги до підготовки фахівців. Мета цього блоку полягає у забезпеченні моделі, що базується на таких наукових підходах як компетентнісний, середовищний, системний, ситуаційний та технологічний. Визначення мети дає змогу окреслити основні завдання, вирішення яких сприяє консалтингово-орієнтованому управлінню впливів та реалізації авторської концептуальної моделі:

- Проєктування та реалізація КД у структурі управлінських функцій.
- Удосконалення управління суб'єктів освітнього процесу ЗВО на основі консалтингової діяльності.
- Забезпечення результативної діяльності суб'єктів освітнього процесу.
- Координація процесу проєктування КД у ЗВО.
- Удосконалення діяльності ЗВО на засадах проєктної діяльності [35; 210].

Підкреслимо, що Концептуальний блок моделі проявляється через сукупність теоретико-методологічних концептів.

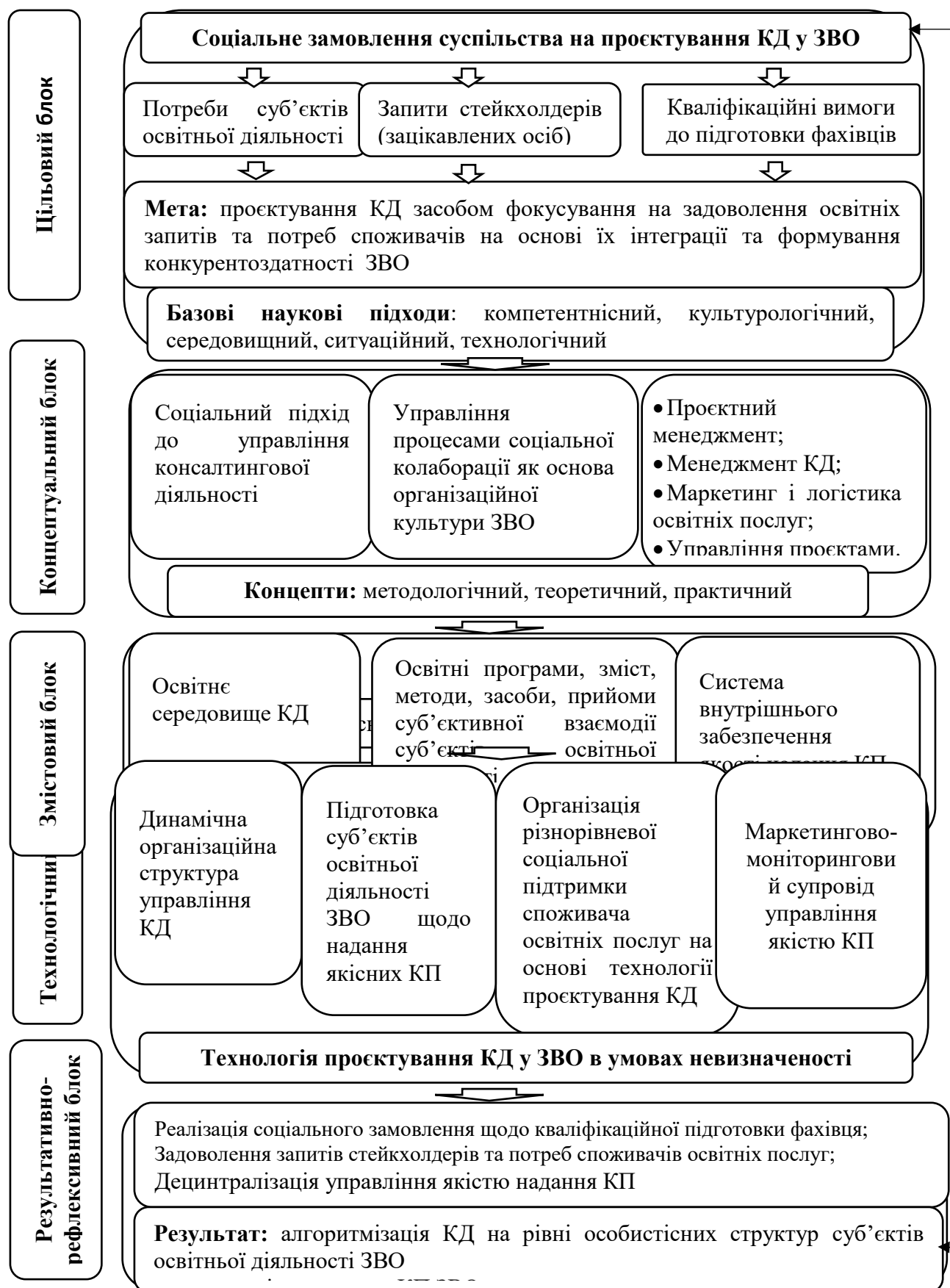


Рис. 2.8. Концептуальна модель проектування КД в ЗВО в умовах невизначеності.

Ці концепти включають діалектичні закони, концепції, закони та закономірності управління закладом вищої освіти. Блок також націлений на практико-орієнтовані частини, а саме: соціальний підхід до управління консалтинговою діяльністю; управління процесами соціальної колаборації як основа корпоративної культури ЗВО; менеджмент освіти; менеджмент якості освіти; проєктний менеджмент; маркетинг і логістика освітніх послуг; управління проєктами.

Змістовий блок концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності складається із взаємопов'язаних структурних компонентів, які відображають особливості проєктування КД суб'єктами освітньої діяльності. На нашу думку, цей блок репрезентує визначення змісту управління для забезпечення соціально-особистісної компетентності суб'єктів освітньої діяльності ЗВО [35; 210; 35].

Передусім, *технологічний блок* включає технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Вона розкривається через такі складники: організаційна структура управління консалтинговою діяльністю (менеджмент, людські ресурси, інформаційна система, середовище, підготовка педагогічних, науково-педагогічних працівників щодо здійснення підтримки суб'єктам освітньої діяльності, оцінка індивідуальних запитів та потреб, маркетингово-моніторинговий інструментарій управління якістю консалтингових послуг); організаційна структура управління консалтинговою діяльністю на основі технології проєктування КД (створення ресурсного, інформаційного та підтримувального середовища); підготовка педагогічних, науково-педагогічних працівників ЗВО з урахуванням концептуальних положень технології проєктування КД; маркетингово-моніторинговий супровід якості консалтингових послуг на основі проєктування консалтингової діяльності [35].

Варто зазначити, що результати опитування респондентів підтвердили доцільність розроблення технології проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Це обґрунтовується такими аспектами: аналіз попереднього досвіту реалізації консалтингових послуг; обґрунтування вибору консалтингових послуг, потрібних для розв'язування актуальних проблем суб'єктів освітньої діяльності; конкретизація змісту проєктування діяльності; визначення послідовності видів і форм роботи з реалізації консалтингової діяльності; розробка концепції системи проєктування консалтингової діяльності. Таким чином, реалізація консалтингової діяльності від теоретичного знання до практичного використання стає можливою лише після розробки відповідної технології

проектування. Саме проектування консалтингової діяльності є свідченням її цінності, показником ефективності та актуальності, що проявляється в конкретних, якісно нових результатах освітньої діяльності [35]. Як стверджує В. Паламарчук, проектування консалтингової діяльності функціонує на рівнях створення, освоєння та втілення. Кожен із цих видів має свою технологію та особливості, що залежать від багатьох чинників [143].

Передусім, зазначимо, що сутнісною ознакою проектування діяльності є її практична реалізація, результати якої дозволяють судити про ефективність ідей, підходів, технологій тощо. З'ясуємо, що реалізація (французькою *realization*) – це здійснення наміченого плану, програми, проекту [345]. Відповідно, реалізація проектування консалтингової діяльності є цілеспрямованим планомірним процесом втілення нових ідей на практиці, що виливається у конкретно нові результати управлінської діяльності. Крім того, для створення ефективних алгоритмів реалізації проектування консалтингової діяльності важливим є технологічний підхід, спрямований на отримання стійких прогнозованих результатів [35; 44; 210].

Технологія (грецькою *teche* – мистецтво, ремесло, уміння й *logos* – наука) тлумачиться як система наукових ідей про засоби й методи ефективної організації виробничих, соціальних, економічних, освітніх та інших процесів, а також безпосередню діяльність людей, яка здійснюється за науково обґрунтованими й випробуваними програмами [10; 35]. За визначенням І. Дичківської, технологія реалізується як наука, що вивчає найраціональніші шляхи нововведень, і як система способів, принципів і регуляторів, алгоритмів дій, які застосовують у реалізації нововведень, що здійснюється за науково обґрунтованими й випробуваними програмами. Головне в технології – розроблення деталізації інструментальних аспектів процесу реалізації. Визначальною особливістю технології є те, що замість довільних, спонтанних дій вона пропонує чіткі алгоритмічні процеси, систему логічно послідовних етапів вирішення ієрархічної цілісності задач управління [20; 35; 48].

Цікавим для нашого дослідження є твердження І. Коновальчука про те, що технологія реалізації консалтингової діяльності — це інтегроване поняття, яке поєднує: загальні особливості технологічного процесу (системність, цілеспрямованість, результативність, прогностичність, стандартизацію, алгоритмічність, ефективність, керованість, відтворюваність); атрибути соціально-економічного процесу (гнучкість й адаптивність, взаємодію суб'єктів освітньої діяльності, спрямованість на головний результат); цілі консалтингової діяльності (зміну особистісних і технологічних структур діяльності, актуалізацію мотивів саморозвитку, формування організаційної культури суб'єктів освітньої діяльності). Технологізація будь-якого процесу

можлива за наявності двох умов. По-перше, сам процес має бути достатньо складним, щоб виникла необхідність розбити його на відносно окремі частини, оскільки складність об'єкта диктує потребу в технології. По-друге, має бути наявність засобів, які б дозволили систематизувати дії суб'єкта для досягнення максимального ефекту за мінімуму зусиль. У трактуванні І. Коновальчука, технологія реалізації консалтингової діяльності розробляється й впроваджується як технологічний процес – система технологічних одиниць, зорієнтованих на конкретний результат. Щоб процес проєктування консалтингової діяльності був технологічним, він повинен відповідати певним ключовим вимогам:

- Системності процесу реалізації: виникає як результат причинно-наслідкових змістових і функціональних зв'язків між цілями, метою, формами й методами взаємодії суб'єктів освітньої діяльності.

- Науковості змісту: теорії, ідеї, принципи, закладені в основу консалтингу.

- Концептуальності теоретико-методологічних позицій: системи поглядів на управлінський процес як закономірне явище розвитку закладу вищої освіти.

- Спрямованості на діагностоване досягнення цілей: що можна гарантувати як зміну всередині системи в результаті впровадження консалтингової діяльності.

- Структурованості: розподіл процесу на закономірні, пов'язані між собою етапи, координованість дій, керованість операцій.

- Алгоритмічності: ідентичність реалізації включених у технологію дій та операцій за чітко визначеною процедурою.

- Керованості: можливості коригування дій на підставі зворотного зв'язку й аналізу даних діагностики на кожному технологічному етапі виконання консалтингової діяльності.

- Ефективності: позитивного співвідношення одержаних результатів і кількості долучених ресурсів

- Відтворюваності: можливості виконання процесу іншими суб'єктами в аналогічних умовах, керуючись описом усіх його характеристик [35; 48].

Практичний аспект управлінської діяльності підкреслює важливість проєктування консалтингової діяльності для досягнення конкурентних переваг закладу вищої освіти. Це дозволить:

- Забезпечити суб'єктів освітньої діяльності якісною інформацією та якісними консалтинговими послугами.

- Аналізувати, прогнозувати, проєктувати консалтингову діяльність закладу вищої освіти.

- Приймати управлінські рішення керівником ЗВО щодо проєктування консалтингової діяльності [35; 35].

Важливо зазначити, що реалізація технологічного підходу відрізняється від традиційного управління консалтинговою діяльністю тим, що педагогічна технологія дозволяє побудувати й здійснити управлінський процес, який гарантує досягнення визначених цілей. Для успішного використання авторської технології необхідно забезпечити:

- Аналіз факторів зовнішнього впливу (можливостей) на життєдіяльність закладу вищої освіти.
- Аналіз факторів внутрішнього впливу (ресурсів) закладу вищої освіти.
- Дослідження та проведення аналізу ринку консалтингових послуг та ринку праці.
- Формування місії діяльності закладу вищої освіти з урахуванням запитів суб'єктів в організації управлінського процесу.
- Вдосконалення стратегії діяльності закладу вищої освіти.
- Розробка комплексу консалтингових послуг з урізноманітнення їх форм та видів;
- Гарантування якості надання консалтингових послуг.
- Забезпечення можливостей закладу вищої освіти в умовах невизначеності [35; 210].

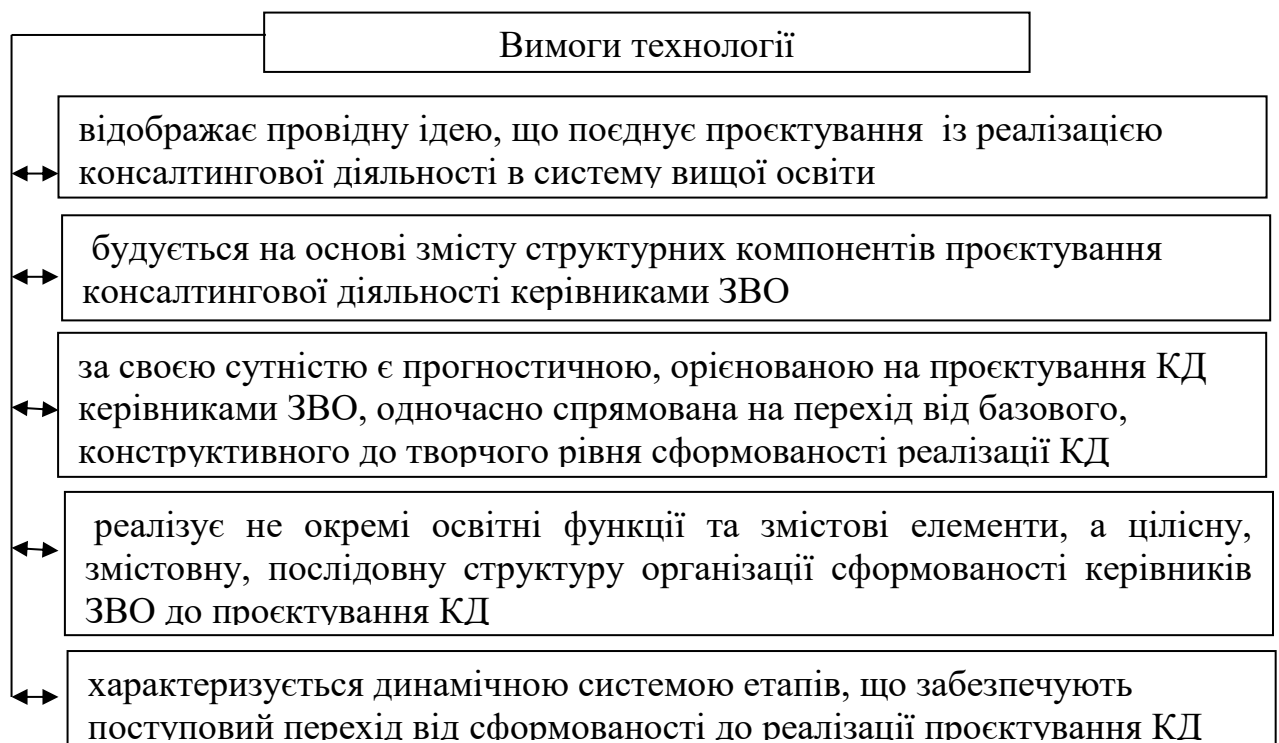


Рис. 2.9. Вимоги технології проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Примітка: вимоги технології проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблені автором на основі [35].

При окресленні структурних елементів технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ми врахували певні вимоги (рис. 2.9.).

Потреби проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності зумовили побудову лінійної схеми циклічності процесу проєктування консалтингової діяльності. Вона включає такі етапи: встановлення контакту, оцінка потреб, планування (підготовка та проєктування плану діяльності), реалізація та моніторинг, оцінювання результатів, завершення (рис. 2.10.).

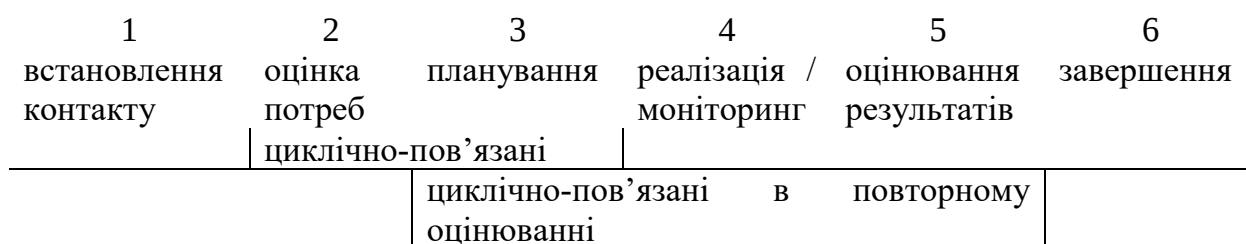


Рис. 2.10. Схема циклічності процесу проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Примітка: схема циклічності процесу проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблена автором [35].

Виокремлюючи етапи проєктування консалтингової діяльності з прив'язкою до суб'єкта освітньої діяльності – замовника освітніх послуг, ми виділяємо [35; 44]:

1. Встановлення контакту. Цей процес визначається ситуацією, що в нашому випадку є зацікавленістю замовника освітніх послуг освітньою політикою закладу.

2. Оцінка потреб (етап діагностики). Це збір за допомогою спеціального інструментарію всіх необхідних даних щодо запитів певної особи, яка потребує професійної допомоги.

3. Планування (етап підготовки плану консалтингової діяльності). Суб'єкт освітньої діяльності, професійно підготовлений для реалізації консалтингової діяльності, спільно із замовником освітніх послуг розробляє план дій, враховуючи не лише потреби та очікування, а й можливості, ресурси, сильні та слабкі сторони.

4. Реалізація та моніторинг (етап ведення випадку). Цей етап пов'язаний із високою варіативністю самого плану підготовки замовника з великим розподілом консалтингових послуг, що розширює обсяг роботи із залученням

різних інституцій та організацій і вимагає високої компетентності суб'єкта освітньої діяльності.

5. Оцінювання результатів. Цей етап дає реальну картину оцінки досягнень і витрат та їх зіставлення зі здобутими якісними знаннями споживача освітніх послуг, що виступає вагомим показником ефективності співпраці споживача та консалтингового менеджера.

6. Завершення та закриття випадку. Цей етап передбачає оформлення необхідної документації та затвердження отриманих результатів. Крім того, важливість цього етапу виражена усвідомленням ролі та значення технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

У контексті викладеного вище, У контексті викладеного вище, ми більш ґрунтовно розглянемо складники технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності:

1. Організаційна структура управління консалтинговою діяльністю. Ця структура характеризується спроектованим цільовим компонентом і передбачає спрямованість керівників ЗВО на реалізацію проєктування консалтингової діяльності, що визначається мотивацією їхньої діяльності. Важливо зазначити, що відсутність мотивів у менеджерів щодо здійснення консалтингової діяльності може призвести до їхньої пасивності. До структури організаційної структури належать: інформаційно-змістове забезпечення керівників закладів вищої освіти для забезпечення реалізації проєктування консалтингової діяльності; опанування керівниками ЗВО стратегіями, засобами та заходами проєктування консалтингової діяльності, що визначає набуття вмінь, навичок, способів організації проєктування й виконання управлінських дій; оцінно-аналітична робота керівників закладів освіти щодо самовдосконалення [35; 48].

2. Підготовка суб'єктів освітньої діяльності щодо надання якісних консалтингових послуг. Педагогічні, науково-педагогічні працівники закладу повинні бути добре підготовлені у сфері консалтингової діяльності, а саме: володіти інформацією щодо запитів та потреб споживачів освітніх послуг в умовах невизначеності; знати принципи його застосування в управлінні консалтинговою діяльністю ЗВО; використовувати умови, за яких вони можуть набути кваліфікацію консультанта та безпосередньо включитися в цей процес.

3. Організація різнорівневої соціальної підтримки споживача освітніх послуг на основі технології проєктування консалтингової діяльності. Ця частина технології проявляється через характерні риси соціальної підтримки

як в особистісних структурах (потреби, мотиви, цілі, цінності, значення, установки), так і у виконавчих (форми, методи, засоби).

Маркетингово-моніторинговий супровід управління якістю консалтингових послуг. У межах нашого дослідження застосовано маркетингові складники, такі як PEST та SWOT аналізи. PEST-аналіз визначено маркетинговим інструментарієм, що призначений для виявлення політичних (Political – реформування системи вищої освіти, зміна влади тощо), економічних (Economic – платоспроможний попит на освітні послуги, показник зайнятості, демографічний показник та ін.), соціального (Social – демографічні, трудові, соціально-побутові тенденції), технологічного (Technological – розвиток науково-дослідної діяльності, впровадження інноваційних продуктів розвитку тощо) аспектів зовнішнього середовища закладу вищої освіти. SWOT-аналіз застосовується для стратегічного планування внутрішнього середовища системи проєктування консалтингової діяльності закладу вищої освіти та розшифровується як: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози [35; 44].

Важливим для нашого наукового пошуку є застосування кваліметричного підходу в моніторингових дослідженнях якості надання консалтингових послуг закладом вищої освіти. Розглядаючи якість як сукупність властивостей, що зумовлюють здатність задовольняти певні потреби, виокремлюємо п'ять факторів, які надають цілісне уявлення про стан управління проєктуванням консалтингової діяльності у ЗВО в умовах невизначеності. Зокрема: запити суб'єктів освітньої діяльності (ЗСОД), організація консалтингової діяльності (ОКД), кадрове забезпечення консалтингової діяльності (КЗКД), система управління консалтинговою діяльністю (СУКД), позиціонування ЗВО на ринку (ПЗВО). Як зазначено в одному з принципів підходу щодо придатності до використання продукції, яка вираховується з думки задоволеності спільних та особистісних потреб, з нашої позиції доцільно враховувати погляди кожного суб'єкта освітньої діяльності. Відповідно, ми розглянули бачення всіх суб'єктів освітньої діяльності щодо ієрархічного розташування кожного фактору в субмоделі. Разом із тим, виділено 22 критерії, які виступають деталізованими факторами та надають уявлення про стан управління та проєктування на основі консалтингової діяльності. У наступному принципі враховано властивості, які характеризують об'єкт дослідження (фактори, критерії) вимірювання в специфічних для кожної властивості одиницях вимірювання. Визначення значення абсолютного показника властивостей Φ_i (де $i = 1, 2, \dots, n$) ми визначили на основі експертного оцінювання. Для забезпечення зазначеного ми використали запропоновану Г. Єльніковою [72; 35] оцінку: 0, 0 – критерій фактично не має проявлення; 0,25 – критерій має незначне проявлення; 0,5 – критерій проявляється у межах від 40% до 60%

вимог; 0,75 – критерій проявляється у межах 61% - 75% вимог; 1,0 – критерій проявляється у межах 76% - 1,0% вимог. Відповідно, комплексна кількісна оцінка якості виражає середньо виражену арифметичну залежність такого вигляду: $\Phi_1 = M_1 * (K_1 + K_2 + K_3 + K_4)$. Проте загальну оцінку обчислення знаходимо за формулою: $\Phi_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5$.

Результативно-рефлексивний блок фокусується на алгоритмізації консалтингової діяльності в закладах вищої освіти, зосереджуючись на особистісних структурах учасників освітнього процесу. Ця алгоритмізація передбачає:

- Здатність розпізнавати та адекватно реагувати на професійні ситуації, а також відтворювати ефективні прийоми проєктування консалтингової діяльності в управлінському процесі.

- здатність керівників ЗВО самостійно застосовувати розроблені алгоритми та моделі проєктування консалтингової діяльності. Це вимагає використання відповідних знань, умінь та навичок для ефективного виконання завдань з проєктування консалтингової діяльності у типових управлінських ситуаціях.

- Формовання цілісного комплексу управлінської діяльності щодо проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності. Це включає здатність керівника в галузі освітнього менеджменту відчувати та диференціювати зазначену діяльність за рівнем її складності, аналізувати результати її застосування, а також визначати переваги та проблеми подальшого використання.

- Збагачення професійного та особистісного досвіду керівників закладів вищої освіти через проєктування консалтингової діяльності. Це передбачає освоєння управлінської компетентності, що охоплює систему знань, умінь та особистісних якостей, які, своєю чергою, дозволять розробляти власні методи проєктування консалтингової діяльності, враховуючи специфіку діяльності, суб'єктів, візуалізацію, очікуваний результат та особливості управлінського процесу в різних галузях освітнього менеджменту [35; 48].

Підсумовуючи зазначимо, що розроблена авторська концептуальна модель та запропонована технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності характеризуються такими основними рисами: зумовленість змісту та процесу організації попередньо прогнозованими результатами; керівність через корекцію форм, методів, змісту діяльності згідно з даними діагностики; конкретизація цілей. Відповідно, використання технології проєктування консалтингової діяльності в ЗВО спрямоване на прийняття інноваційних управлінських рішень щодо:

- Діагностики й виокремлення цільових стратегій розвитку закладу вищої освіти.
- Виконання маркетингово-моніторингових досліджень щодо доцільності проведення консалтингової діяльності.
- Діагностики пропозицій, необхідних для запитів ринку освітніх послуг і ринку праці.
- Встановлення ресурсного забезпечення діяльності закладу освіти (замовники / споживачі та надавачі освітніх послуг, фінансова підтримка, економічне забезпечення, кваліфіковані фахівці, визначене матеріально-технічне забезпечення, комунікація, цифровізація).
- Формування середовища, належного для консалтингової діяльності, спрямованого на покращення, задоволення і підтримка постійних та персональних освітніх потреб суб'єктів діяльності.
- Підготовки фахівців консалтингових пропозицій.
- Вибору суб'єктів освітньої діяльності для виконання консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- Визначення потреб і бажань суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, інтересів закладу вищої освіти й громадськості.
- Підготовки фахівців закладу освіти до інтеграції проєктування консалтингового-зорієнтованого управління.
- Інтеграції ринку й динаміки споживчого попиту на консалтингову пропозицію.
- Актуальності вимог ринку щодо доцільності консалтингової діяльності.
- Супроводу впливу за допомогою педагогічних, управлінських тощо засобів.
- Стимулювання фахівців щодо постійного оновлення змісту якості освіти, якості освітньої діяльності відповідно до вимог часу.
- Диференціації форм і видів консалтингових пропозицій.
- Гарантування своєчасного надання інноваційних консалтингових пропозицій.
- Іормування конкурентного освітнього середовища закладу вищої освіти внаслідок надання консалтингових пропозицій у гарантованому обсязі та кращої якості [21].

2.5. Аналіз та узагальнення результатів емпіричного дослідження

Застосування експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти є потужним допоміжним

інструментом у проведенні науково-педагогічних дослідженнях, зокрема при проєктуванні консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. Основне завдання експертного оцінювання, за визначенням учених, полягає в залученні фахівців відповідної галузі.

Як зазначає М. Міровська, експертні методи оцінювання засновані на узагальненні думки фахівців, займають провідні позиції в ухваленні оптимальних управлінських рішень [109].

Управлінська практика показує, що ефективність діяльності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти, різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) тісно пов'язана з багатьма значними освітніми результатами. Сучасні моделі експертного оцінювання встановлюють, що об'єктом валідації є не інструменти або показники, а судження або висновки отриманні з них. У цьому контексті термін «оцінювання» (англійською *evaluation*) означає процес формування висновків на основі отриманих показників [10]. Під оцінюванням також розуміють процес обробки (аналізування, систематизації, узагальнення) чисельних показників, виміряних відповідно до певних правил [168, с. 296]. Отже, процес оцінювання є категорією, що визначає вимірювану величину при набутті кількісного значення. Для процедури оцінювання необхідною умовою є використання відповідної шкали. Термін «шкала» (вимірювання) (англійською *scale of measure*) є інструментом замірів певних властивостей об'єкта дослідження [10]. Натомість шкала є засобом зіставлення чисел до об'єктів емпіричного дослідження [25; 168].

Дослідники виокремлюють чотири типи шкал: інтегральна, або шкала різниць; шкала відношень, або абсолютна шкала; шкала найменувань; порядкова, або рангова шкала. Зокрема, інтегральна шкала, або шкала різниць дозволяє порівнювати числові системи на основі суб'єктивних оцінок. У контексті експертного оцінювання, її застосування допомагає зводити результати тестування до загальних шкал та порівнювати різні показники. Особливістю шкали відношень, або абсолютної шкали є припущення перетворення подібності. Її перевага полягає у природній та однозначній наявності нульової точки. Що стосується шкали найменувань, або номінальної чи класифікаційної шкали, числа в ній використовуються як мітки. Шкала характеризується допустимими взаємно-однозначними перетвореннями. Порядкова шкала та шкала найменувань застосовуються для встановлення порядку між об'єктами. Отже, використання описаних шкал сприяє підкресленню суб'єктивізму вченого під час приписування чисельних значень реальним об'єктам.

При виборі одиниць вимірювання для експертного оцінювання важливо враховувати показники, отримані від експертів. Вибір цих одиниць безпосередньо залежить від суб'єктивності експерта. Таким чином, результати експертного оцінювання базуються на обробці інформації, отриманої шляхом опитування фахівців.

Як зазначають В. Геєць, Т. Клебанова та О. Черняк, оцінювання здійснюється з метою визначення тенденцій розвитку досліджуваного явища задля його поліпшення. Підкреслимо, що експертне оцінювання є одним із видів оцінювання, яке проводиться за допомогою фахівців. Ці експерти повинні мати досвід роботи у сфері, до якої належить об'єкт дослідження, або володіти досвідом в експертному оцінюванні. Одним з найпоширеніших видів експертного оцінювання є метод опитування. Він є найбільш популярним методом збору інформації для подальшої статистичної обробки [25; 54; 109].

Відзначимо, що опитування є методом збору інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього (усне опитування, інтерв'ю) або опосередкованого (письмове опитування, анкетування) спілкування з респондентом [10; 57].

Зазначимо, що процедура експертного оцінювання здатна забезпечити об'єктивне судження про досліджуване явище, зокрема про систему управління на основі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Наскрізною ідеєю експертного (латинською *exhertus* – досвідчений) оцінювання, або експертизи, згідно з Філософським енциклопедичним словником, є метод отримання інформації про об'єкт дослідження шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів [10; 185].

На думку багатьох дослідників, ключове питання, що стоїть перед експертним оцінюванням системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, ґрунтується на тому, як об'єднати кілька показників складних конструктів у комплексні показники успішності діяльності суб'єктів освітнього процесу та закладу освіти зокрема [25].

Експертне оцінювання, як комплекс логічних і математичних процедур, спрямоване на отримання інформації від фахівців, її аналіз і узагальнення. Головною метою використання експертного оцінювання є отримання висновку про стан проблеми та визначення можливих шляхів розвитку прогнозованого процесу або об'єкта, один з яких є оптимальним [25; 168].

Метод експертних оцінок визначається як процедура, спрямована на отримання оцінки проблеми на основі думки фахівців для подальшого прийняття рішення [10]. Основними методами експертних оцінок є:

- Метод асоціацій: Досліджує схожість властивостей одного об'єкта з іншим.
- Метод векторів переваг: Аналізує альтернативні переваги та допомагає обрати найсильніші з них.
- Індивідуальний метод: Передбачає індивідуальне оцінювання експертом основі всебічного аналізу питання та пошуку шляхів вирішення.
- Метод парних порівнянь: Ґрунтується на зіставленні альтернативних варіантів і виборі найбільш прийнятних.
- Метод середньої точки: Заснований на виборі одного з альтернативних варіантів вирішення як найкращого.
- Метод фокальних об'єктів: Полягає в перенесенні ознак випадково відібраних аналогів на досліджуваний об'єкт [25; 109; 168].

Виокремлюємо наступні методи експертного оцінювання: метод Делфі (англійською *Delphi technique*) є одним із провідних методів науково-технічного прогнозування, що супроводжує незалежне оцінювання експертів; метод експертних оцінок, ґрунтується на завершальному колективному судженні; метод сценаріїв передбачає виділення вибору окремих варіантів розвитку подій; метод мозкового штурму включає такі частини, як брейнстормінг (англійською *Brainstorming*) та брейнрайтинг (англійською *Brainwriting*), що застосовуються задля колективного генерування ідей, або їх обговорення, підтвердження чи спростування; метод анкетування зумовлений збором інформації, яка піддається статистичній обробці; метод комісій забезпечується шляхом оброблених експертних оцінок та проведеного аналізу концептуальної моделі взаємозв'язків, що виникають під час розв'язання перспективних проблем [25]

Аналізуючи наукові дослідження, зазначимо, що існують методики формування експертних груп. В. Новосад стверджує, що дана методика використовується як алгоритм розрахунку рівня компетентності експерта на основі типових об'єктивних даних про нього. Ґрунтуючись на методології експертного оцінювання сохарактеризуємо означену процедуру, що складається з певних послідовних кроків [54; 107].

Експертне оцінювання авторської системи проводилося експертами одинадцяти українських закладів вищої освіти проводилося експертами з одинадцяти українських ЗВО, які входять до міжнародних рейтингів. Процедура експертного оцінювання складалася з шести етапів, починаючи з обґрунтування необхідності дослідження та завершуючи аналізом результатів [25]

Перший етап передбачав необхідність та доцільність проведення експертного дослідження системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

Другий етап включав формування експертної групи з педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО, а також оцінку професійної компетентності кожного учасника. Методика формування експертної групи базувалася на методології експертного оцінювання та складалася з певних послідовних кроків [25; 107]:

1 крок - характеризує оцінювання фахової компетентності експерта. Експерт – це досвідчений, обізнаний фахівець, а результати експертного оцінювання – це обробка інформації, отримана на основі опитування експертів [109; 107]. Відповідно, кожному експерту за певним набором критеріїв виставляється бальна оцінка (може застосовуватися будь-яка шкала оцінювання, різна для різних критеріїв). Прикладами таких критеріїв можуть бути: фах за освітою (перевага надається відповідній галузі дослідження), рівень освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (науковий)), науковий ступінь, вчене звання, трудовий стаж загалом та у відповідній галузі зокрема, досвід участі в експертних групах, рівень ознайомленості з методиками дослідження тощо.

2 крок - забезпечує обчислення суми балів за всіма критеріями для кожного експерта C_i ($i = 1, 2, 3, \dots, N$; N – кількість експертів).

3 крок - визначає відносне значення для кожного експерта за формулою:

$$C_i = \frac{C_1}{C_{(max\ 1)}}, \quad (1)$$

де C_{max} – найбільша сумарна кількість балів, яку може набрати експерт.

4 крок - передбачає визначення діапазону допустимих значень параметра q_i . Відповідно, $q_{min} \leq q \leq q_{max}$. Значення q залежить від порядку числової характеристики, що оцінюється і прийнятої абсолютної похибки. Обчислюється параметр q для кожного експерта за формулою:

$$q_i = q_{max} - (q_{max} - q_{min}) \cdot C^* \cdot 1 \quad (2)$$

Розрахунок параметру q для кожного експерта дозволив виділити результати компетентності експертів: експерт 1 – 3,2; експерти 2, 6 і 9 – 4,5; експерт 3 – 9,6; експерти 4 і 10 – 9,1; експерт 5 – 7,2; експерт 7 – 9,3; експерт 8 – 4,7.

У таблиці 2.28. наведено результати розрахунків професійної компетентності експертів та отримані наступні показники.

На *третьому* етапі процесу експертного оцінювання відбувається обґрунтування системи оцінювання об'єкта дослідження. На цьому етапі

описуються методи опитування, фіксується інформація та інтерпретуються результати. Також визначаються шляхи отримання та узагальнення експертних висновків, а також необхідні ресурси для проведення дослідження. Саме на цьому етапі робоча група розробила алгоритм заповнення опитувальної листівки в електронному вигляді. Фрагмент такої опитувальної листівки представлено в таблиці 2.29.

Таблиця 2.28.

Розрахунок компетентності експертів

Шкала оцінювання		Показники експертів									
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
Науковий ступінь											
• Доктор наук - 5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	
• Кандидат наук - 4											
• Доктор філософії - 3											
Немає - 0											
Вчене звання											
• Професор - 5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	5	
• Доцент - 4											
• Старший наук. співробітник - 3											
• Старший дослідник - 3											
• Немає - 0											
Досвід експертної діяльності											
• До 5 років -1	1	1	3	3	2	2	3	0	0	3	
• 5-10 років - 2											
• 10-15 років - 3											
• понад 15 років - 5											
Досвід роботи в ЕГ означеного рівня											
Є досвід - 3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	
Немає - 0											
Розрахункова частина											
C_{max}	18										
C_i (сума балів)		8	9	16	13	12	9	14	10	9	13
C^*_1		0,4	0,5	0,9	0,7	0,6	0,5	0,8	0,6	0,5	0,7
q_i		3,2	4,5	9,6	9,1	7,2	4,5	9,3	4,7	4,5	9,1

Примітка: Методологія експертного оцінювання, розроблена автором на основі [25].

Як зазначає Т. Лукіна, опитування є одним із найпопулярніших методів збору інформації [93]. Завдяки цьому методу можна отримати надійні дані, які піддаються статистичній обробці. Технологічний аспект опитування передбачає збір первинної інформації шляхом звернення до суб'єктів із

запитаннями для отримання відповідей про їхні переваги, рівень знань, ставлення, розуміння тощо [54; 103; 109].

Таблиця 2.29.

Фрагмент опитувальної листівки

Шановний колего!											
З метою експертного оцінювання КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (автор Драгунова В.В.) просимо Вас відповісти на запитання: Зазначте, будь ласка, позначку в комірку з потрібною відповіддю, де: 1 – «Зовсім не погоджуюся»; 2 – «Скоріше погоджуюся, ніж погоджуюся»; 3 – «Скоріш погоджуюся, ніж не погоджуюся»; 4 – «Так, повністю погоджуюся». У разі виникнення бажання зробити коментування, просимо залишити їх у рядку після таблиці.											
№ з/п	Відповіді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Чи поділяєте Ви думку, що проєктування відіграє важливу роль в організації управлінського процесу закладу вищої освіти?										
2.	Чи доцільно використовувати модель системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти під час управлінського процесу в закладі вищої освіти?										
3.	Чи готова система проєктування консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти України до використання розробленої моделі?										

Примітка: фрагмент опитувальної листівки, розробленої автором.

Характерною особливістю *четвертого* етапу є проведення процедури оцінювання. На цьому етапі узагальнювалися думки експертів щодо кожного показника системи проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності. Важливо відзначити, що під час цієї процедури також відбувалося коригування сценарію самої експертизи. Для імплементації процесу оцінювання основоположної системи проєктування консалтингової діяльності у ЗВО в умовах невизначеності, ми завчасно використовували й інші методи спонукання експертів. Серед них: метод фокус груп SWOT-аналіз та метод оцінки на рівні користувача, що реалізується

засобом анкетування та веденням випадку підготовленими фахівцями [25; 109; 168]. Саме тому оцінювання практичного використання моделі системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності було проведено за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод забезпечує аналіз, що допомагає з'ясувати переваги та загрози, які існують для прийняття управлінського рішення в процесі стратегічного планування. Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.30.

Таблиця 2.30.

Матриця SWOT-аналізу

Позитивні впливи внутрішнього середовища Strenghts (сильні сторони)	Негативні впливи внутрішнього середовища Weaknesses (слабкі сторони)
Позитивні впливи зовнішнього середовища Opportunities (можливості),	Негативні впливи зовнішнього середовища Threats (загрози)

Примітка: матриця SWOT-аналізу, розроблена автором на основі [108; 168].

Таблиця 2.31.

Зразок індивідуального експертного протоколу оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності

Запитання	Відповіді				
Чи поділяєте Ви думку, що проєктування відіграє особливу роль в організації управлінського процесу закладу вищої освіти?					
Чи доцільно використовувати модель під час проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти?					
Чи готова система проєктування консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти України до використання розробленої моделі?					
Чи є достатнім запропонований набір компонентів для використання моделі на практиці?					

Примітка: зразок індивідуального експертного протоколу оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблений автором.

Результати інтерпретації сприяли виділенню необхідних умов використання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

П'ятий етап процедури оцінювання забезпечує дослідження, виокремлення, інтерпретації та підведенню підсумків результатів експертного оцінювання. Цей етап включає: ранжування об'єкта експертного оцінювання (у нашому випадку — системи проєктування консалтингової діяльності в ЗВО); аналіз ступеня узгодженості думок експертів шляхом обговорення результатів експертного оцінювання та ухвалення відповідного рішення щодо об'єктивності отриманих даних.

Для проведення процедури експертного оцінювання ми підготували всі необхідні матеріали: інформаційні матеріали, бланки анкет та інвентар. З урахуванням цього був сформований пакет документів, що містив: інструкцію зі здійснення процедури експертизи; модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти; перелік питань для проведення експертизи; узагальнювальну таблицю у вигляді експертного протоколу (табл. 2.31.).

Отримані результати експертного оцінювання кожної експертної групи узагальнювалися в експертному протоколі та представлені в таблиці 2.32.

Для оцінювання експертам була запропонована концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Важливо зазначити, що для визначення узгодженості думок експертів використовується коефіцієнт узгодженості (конкордації). Тому, для вимірювання узгодженості думок експертів застосовується спеціальна міра — коефіцієнта конкордації Кендалла (латинською *Concordare* — упорядковувати, привести у відповідність) [10; 57]. Показник коефіцієнта конкордації (W) може бути у діапазоні від 0 до 1, де 0 — повна неузгодженість думок експертів, 1 — повна узгодженість думок експертів. Крім того, діапазон $0 < W < 0,3$ — думка експертів вважається неузгодженою, діапазон $0,3 < W < 0,7$ — думка експертів вважається середньою, $0,7 < W < 1$ — високий ступінь узгодженості думок експертів. Потребує уваги й те, що під час ранжування використовується так званий метод рангів. Означений метод ґрунтується на твердженні, що кожній властивості об'єкта оцінювання притаманний тільки певний ранг. Кожним учасником експертної групи ранг присвоюється самостійно, з урахуванням обробки отриманих даних, відповідно до виявлених та узгоджених думок експертів [25; 57; 107; 108]. Так, означений процес реалізується відповідно до розрахунку коефіцієнта конкордації, за формулою:

$$t = 2 \cdot S / (n(n-1)), \quad (3)$$

де S — сума різниць між числом послідовностей та числом інверсій;
 n — кількість спостережень.

Таблиця 2.33.

**Зразок узагальнювального експертного протоколу оцінювання
системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти
в умовах невизначеності**

№ з/ п	Відповіді Запитання	КНУ ім. Т. Шевченка	НУБП України	НТУ ДП	НУ ЛП	ОНУ ім. І. І. Мечнікова	ПАДУ	ХНУ ім. В. Н. Каразіна	ХНУРЕ	ЧНУ ім. Ю. Федьковича	ДЗВО «УМО»	УЖНУ	Середній бал
1	Чи поділяєте Ви думку, що проєктування відіграє важливу роль в організації управлінського процесу закладу вищої освіти?	0,75	0,65	0,7	0,45	0,6	0,5	0,7	0,65	0,75	0,75	0,45	0,56
2	Чи доцільно використовувати модель під час проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти?	0,5	0,65	0,45	0,7	0,5	0,6	0,65	0,65	0,45	0,6	0,45	0,57
3	Чи готова система проєктування консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти України до використання розробленої моделі?	0,45	0,7	0,5	0,5	0,65	0,7	0,45	0,7	0,65	0,5	0,45	0,57
4	Чи є достатнім запропонований набір компонентів для використання моделі на практиці?	0,5	0,6	0,7	0,5	0,65	0,65	0,7	0,45	0,7	0,5	0,65	0,6
Загальна оцінка за чотирма питаннями													0,58

Примітка: зразок узагальнювального експертного протоколу оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблений автором.

Загальна сума конкордації, за відсутності пов'язаних рангів, виглядає наступним чином:

$$W = m^2 \cdot (n^3 - n) \quad (4)$$

Так, загальна сума конкордації, із пов'язаними рангами:

$$W = m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1} T_j$$

Аналіз матриці рангів питань однієї експертної групи дав можливість врахувати логіку й будову при використанні певних позначок та отриманні числових значень відповідно до використання певних формул. Для знаходження показника d ми використовували формулу (5):

$$d = \sum x_{ij} = \frac{\sum \cdot \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 6, \quad (5)$$

Достовірність правильності створення матриці на основі обрахування контрольної суми $\sum$ здійснювався за формулою (6):

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) \cdot n}{2} = \frac{(1+11) \cdot 11}{2} = 66, \quad (6)$$

Обчислення контрольної суми за стовпцями матриці різниця між собою і контрольною сумою, що свідчить про похибку при складені матриці.

Для обчислення значущості досліджуваних показників оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності складемо таблицю (табл. 2.34.).

Таблиця 2.34.

Розташування питань за їх вагомістю

Питання	X_3	X_5	X_6	X_9	X_{10}	X_4	X_2	X_7	X_1	X_{11}	X_8	$\sum$
Сума рангів	25	33	41,5	48,5	49,5	57,0	71,5	76,0	71,0	88,5	90,5	660,0

Примітка: Розташування питань за їх вагомістю, розроблено автором.

Для оцінювання ступеня узгодженості думок усіх експертів нами застосовано коефіцієнт конкордації (у випадку пов'язаних рангів) за формулою (7):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum T_i}, \quad (7)$$

де $S = 4518,5$; $n = 11$; $m = 10$.

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_i^3 - t_i), \quad (8)$$

Зазначимо, що T_i – число зв'язок видів повторюваних елементів в оцінках i -го експерта t_i – кількість елементів в 1-й зв'язці для i -го експерта, тобто кількість повторювальних елементів.

Для обчислення коефіцієнта конкордації ми використовували формулу (8), зазначену вище. Наприклад, визначимо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{4518,5}{\frac{1}{12} \cdot 10^2 \cdot (11^3 - 11) - 10 \cdot 2505} = 0,53$$

Маємо показник $W = 0,53$. Значення показника полягає в узгодженості рішень експертної комісії. На підставі показника W обраховуються показники вагомості питань, будується матриця перетворених рангів за такою формулою (9):

$$S_{ij} = X_{\max} - X_{ij}, \quad (9)$$

де $X_{\max} = 4$

Експеримент показав, що рівень коефіцієнта конкордації в експертних групах був досить середнім. Це свідчить про низький ступінь узгодженості думок експертів, що може бути пов'язано із залученням великої кількості фахівців.

Для визначення показника достовірності отриманих даних щодо впровадження системи проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності, ми використали механізми зведених індексних оцінок. Щоб визначити індексні показники перетворених рангів експертного оцінювання, необхідно знайти: максимальну суму балів відповідей на питання експертного проколу (шкала оцінювання від 1 до 4) експертних груп, індексну оцінку об'єкта експертизи (враховуються дані зведеного експертного протоколу кожної експертної групи), загальну оцінку експертного оцінювання розробленої нами моделі проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності (за формулою знаходження середнього показника).

У такому разі, свідчення про певність показника результатів експертного оцінювання одинадцяти експертних груп прирівнюється до 0,75. Цей показник розроблений на основі кваліметричного підходу. На основі цього

сформульовано наступні статистичні гіпотези щодо рівнів впровадження розробленої системи проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти:

- Від 0,0 до 0,25: Низький рівень. Це вказує на відсутність доцільності впровадження розробленої системи проєктування консалтингової діяльності в умовах невизначеності у практику діяльності закладу вищої освіти.
- Від 0,25 до 0,5: Середній рівень. Цей рівень свідчить, що розроблена система проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності вимагає суттєвого доопрацювання її змістового наповнення та/або роботи щодо спонукання фахівців закладів вищої освіти до використання системи управління цим процесом.
- Від 0,5 до 0,75: Достатній рівень. Він визначає, що розроблена система проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є системною з певною логікою її функціонування. Як зазначалося вище, певне наповнення може вимагати змістового доопрацювання та/або спонукання суб'єктів освітньої діяльності.
- Від 0,75 до 1,0: Високий рівень. Цей рівень продукує потребу у повноцінному впровадженні системи проєктування консалтингової діяльності в умовах невизначеності у практичну діяльність закладу вищої освіти.

Отриманий показник результатів експертного оцінювання знаходиться на межі достатнього та високого рівнів. Відповідно, розроблена нами авторська система проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є системною та самодостатньою. Однак, її успішне впровадження у практику діяльності ЗВО потребує упорядкування питань щодо стимулювання суб'єктів управлінської діяльності.

З метою стимулювання суб'єктів управлінської діяльності закладу вищої освіти до проєктування консалтингової діяльності запропоновано оцінити стан управлінського процесу за допомогою кваліметричної субмоделі. Враховуючи зазначене, ми запропонували визначити стан управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі підтримки потенціалу суб'єктів освітньої діяльності з використанням кваліметричної субмоделі. Визначення стану об'єкта дослідження за допомогою кваліметричної субмоделі можливе за умови визначення вагомості факторів. Для обрахування вагомості факторів й визначення пріоритетів суб'єктів управлінської діяльності ми застосували метод Делфі. Відповідно, експертам запропоновано зробити ранжування п'яти факторів, де 5 – найголовніший фактор, а 1 – несуттєвий фактор. Тому ми запропонували зробити ранжування факторів та визначити

пріоритетні напрями в управлінні консалтинговою діяльністю закладу вищої освіти. Узагальненні результати вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності внесено до порівняльної таблиці [57].

Основним призначенням *шостого етапу* є процедура підсумування експертного оцінювання. Індексне оцінювання отриманих результатів від одинадцяти експертних груп свідчить про достатню узгодженість думок експертів. Для визначення індексних показників перетворених рангів експертного оцінювання необхідно розрахувати: максимальну суму балів відповідей на питання експертного проколу (шкала оцінювання від 1 до 4) для кожної експертної групи; індексну оцінку об'єкта експертизи, яка базується на даних зведеного експертного протоколу кожної експертної групи; загальну оцінку експертного оцінювання розробленої нами моделі, обчислену за формулою знаходження середнього показника. Отриманий показник загальної оцінки експертного оцінювання представлено в таблиці 2.35.

Таблиця 2.35.

**Зведена таблиця індексних показників результатів
експертного оцінювання**

<i>Експертна група</i>	<i>Максимальна сума балів відповідей на запитання експертного протоколу</i>	<i>Сума балів отриманих відповідей</i>	<i>Індексна оцінка об'єкта експертизи</i>	<i>Загальна оцінка експертного оцінювання</i>
КНУ ім. Т. Шевченка	0,76	0,74	0,74	0,75
НУБІП України	0,73	0,77	0,74	
НТУ ДП	0,74	0,74	0,76	
НУ ЛП	0,77	0,74	0,73	
ОНУ ім. І.І. Мечнікова	0,74	0,76	0,74	
ПАДУ	0,72	0,76	0,77	
УЖНУ	0,74	0,76	0,75	
УМО	0,76	0,73	0,76	
ХНУ ім. В. Н.Каразіна	0,76	0,74	0,75	
ХНУРЕ	0,73	0,77	0,75	
ЧНУ ім. Ю. Федьковича	0,75	0,76	0,74	
Σ	8,2	8,27	8,28	

Примітка: Зведена таблиця індексних показників результатів експертного оцінювання, розроблена автором.

Як бачимо, отримані результати свідчать про вірогідність показника результатів експертного оцінювання експертних груп, що дорівнює 0,75. Цей показник розроблений на основі кваліметричного підходу. Отже, розроблена нами система проєктування консалтингової діяльності в ЗВО є системною та самодостатньою. Однак, її успішна реалізація в практику діяльності закладу вимагає узгодження позицій щодо стимулювання суб'єктів управлінської діяльності.

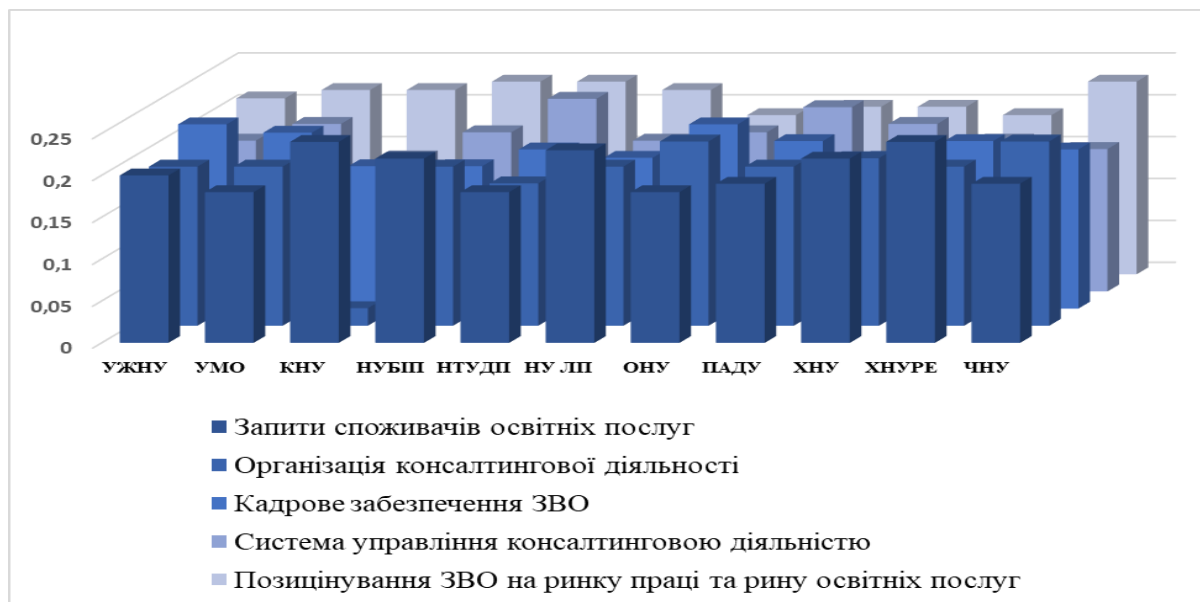


Рис. 2.11. Узагальнені результати експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Подальший аналіз отриманих результатів експертного оцінювання свідчать про ефективність запропонованої системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності (рис. 2.12.).

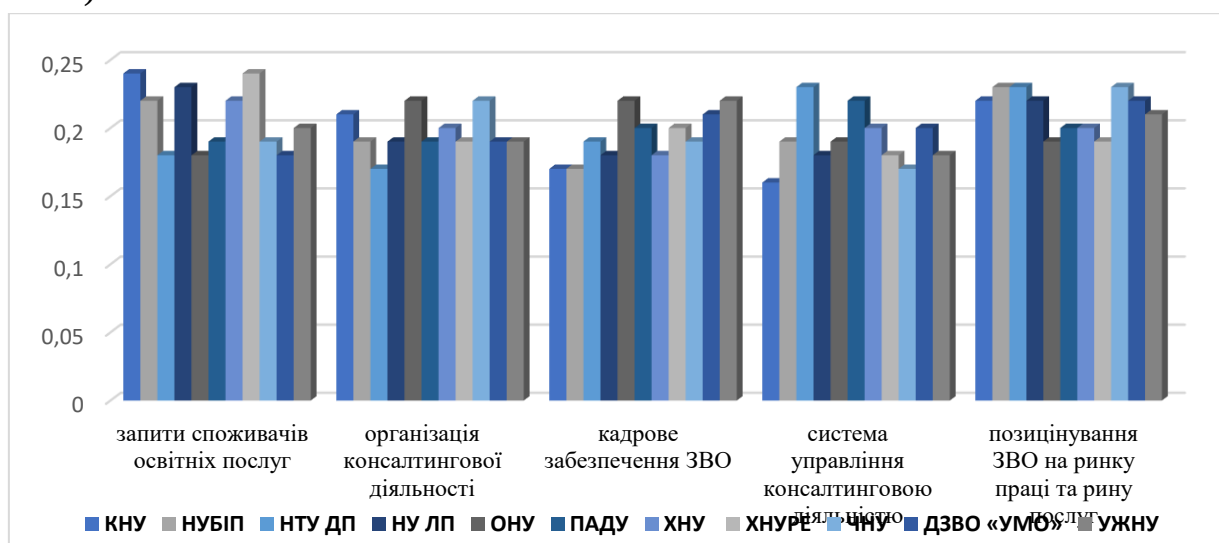


Рис. 2.12. Результати оцінювання стану системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності експертними групами.

Таблиця 2.36.

Зведені результати вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності

Експерти Фактор	КНУ ім. Т. Шевченка	НУБІП України	НТУ ДП	НУ ЛП	ОНУ ім. І. І. Мечнікова	ПАДУ	ХНУ ім. В. Н. Каразіна	ХНУРЕ	ЧНУ ім. Ю. Федьковича	ДЗВО «УМО»	УЖНУ	Σ	Вагомість фактору
Запити СОП	0,24	0,22	0,18	0,23	0,1	0,19	0,22	0,24	0,19	0,18	0,20	2,27	0,21
Організація КД	0,21	0,19	0,17	0,19	0,2	0,19	0,20	0,19	0,22	0,19	0,19	2,16	0,20
Кадрове забезпечення ЗВО	0,17	0,17	0,19	0,18	0,2	0,20	0,18	0,20	0,19	0,21	0,22	2,13	0,19
Система управління КД	0,16	0,19	0,23	0,18	0,1	0,22	0,20	0,18	0,17	0,20	0,18	2,1	0,19
Позиціонування ЗВО на ринку праці та рину ОП	0,22	0,23	0,23	0,22	0,1	0,20	0,20	0,19	0,23	0,22	0,21	2,34	0,21
Σ												11	

Примітка: Зведені результати вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності, розроблені автором.

Для узагальнення результатів вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності складемо таблицю (табл. 2.36.). Певність результатів вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності є свідченням еквівалентності встановлених експертними групами пріоритетів.

Вагомість факторів кваліметричної субмоделі управління КД: запити споживачів освітніх послуг – 0,21; організація КД – 0,20; кадрове забезпечення

ЗВО – 0,19; система управління КД – 0,19; позиціювання ЗВО на ринку праці та ринку освітніми послугами – 0,21.

Проектування консалтингової діяльності, як ринковий механізм, має ключове завдання: забезпечити конкурентоспроможність закладу вищої освіти на ринку праці та ринку освітніх послуг. Розроблена нами концептуальна модель та авторська технологія проектування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності є одним із рішень цієї проблеми. Ми доводимо це та описуємо у нашому науковому пошуку через порівняння даних актуальної ситуації. Для запровадження цієї технології у практику діяльності закладів освіти різних рівнів та освітніх установ розроблено науково-методичні рекомендації. Ці рекомендації стосуються як декількох рівнів управлінського складу закладу освіти, так і безпосередньо носіїв технології проектування консалтингової діяльності. Науково-методичні рекомендації складаються з трьох розділів, що розкривають особливості діяльності та компетентності як споживача консалтингових послуг, так і суб'єктів освітньої діяльності.

Ми провели оцінку можливостей практичного використання моделі системи проектування консалтингової діяльності шляхом застосування SWOT-аналізу. Для цього було сформовано експертну групу, що включала представників усіх рівнів управління закладом вищої освіти. Критерії відбору учасників групи були: досвід роботи в закладі від 3 до 10 років, відчуття причетності до системи ЗВО, перспективність професійного розвитку в закладі, досвід користування методикою SWOT-аналізу та зацікавленість у процедурі оцінювання діяльності. Зустріч для оцінювання моделі системи була організована в онлайн-режимі під час курсів підвищення кваліфікації в Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти». Під час зустрічі було презентовано модель системи, проведено обговорення та надано відповіді на питання. Учасникам запропоновано оцінити можливість реалізації моделі в практиці діяльності закладу методом SWOT-аналізу. З метою уточнення можливостей та загроз реалізації авторської моделі в діяльності закладів було виокремлено такі аспекти:

Сильні сторони:

- Системність процесу реалізації.
- Науковість ідей, теорій, принципів
- Концептуальність теоретико-методологічних позицій.
- Спрямованість на гарантоване досягнення цілей.
- Підвищення фінансових доходів суб'єктів освітньої діяльності
- Структурованість, алгоритмічність, керованість, ефективність, відтворюваність.

- Поєднання адміністративного, колективного управління та самоврядування.

Слабкі сторони:

- Нормативно-правове забезпечення консалтингового освітнього процесу.
- Цілеспрямована державна консалтингова політика.
- Технологія проєктування КД, спрямована на задоволення потреб.
- Сутність форм і методів підтримки реалізації технології проєктування КД відділами (управліннями) освіти обласних, районних адміністрацій, об'єднаних територіальних громад тощо.
- Підготовка колективу до консалтингової діяльності.
- Ресурсне забезпечення підтримки реалізації технології проєктування консалтингової діяльності.

Можливості:

- Використання варіативних управлінських рішень.
- Прогноз очікуваних результатів діяльності.
- Аналізування, прогнозування консалтингової діяльності.
- Включення економічних механізмів діяльності, пов'язаних із необхідністю посилення фінансової самостійності.
- Забезпечення пріоритетності партнерських стосунків.
- Створення привабливого інвестиційного клімату для здорового конкурентного середовища.

Загрози:

- Забезпечення суб'єктів освітньої діяльності якісними консалтинговими послугами.
- Ресурсне забезпечення підтримки консалтингової діяльності ЗВО.
- Упровадження ринкових механізмів взаємодії суб'єктів освітньої діяльності.
- Трудомісткість процесу на рівні ведення випадку та його фінансові затримки.
- Низький рівень стратегічного планування.
- Низький рівень попиту на консалтингові послуги ЗВО.
- Умови невизначеності в країні.

На підставі SWOT-аналізу нами розроблена стратегія просування моделі системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Ця стратегія відповідає запитам часу та базується на потребах суб'єктів освітньої діяльності. Стратегії запровадження авторської моделі зумовлені її сильними сторонами, що передбачають зниження ризику

загроз та подолання негативного впливу слабких сторін. SWOT-аналіз стратегій щодо реалізації моделі представлено в таблиці 2.37.

Таблиця 2.37.

SWOT-аналіз стратегій щодо реалізації моделі

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<i>S-O стратегії:</i> - Створити привабливий інвестиційний клімат для здорового конкурентного середовища ЗВО; - переглянути структуру ЗВО в напрямку створення Центру реалізації КД; - забезпечити ресурсну (людське, матеріальне, фінансове) підтримку КД ЗВО щодо практичної реалізації авторської моделі.	<i>W-O стратегії:</i> - Визначити нормативно-правові засади забезпечення трансформаційних процесів у ЗВО; - підготувати пропозиції щодо реалізації консалтингової діяльності у ЗВО; - забезпечити пріоритетність партнерських стосунків щодо реалізації спільних інтересів у системі вищої освіти.
Загрози (T)	<i>S-T стратегії:</i> - Створити на основі системи заохочення ініціативну групу щодо розробки стратегії реалізації КД як технології проєктування управлінської діяльності; - включити економічні механізми діяльності, пов'язані з необхідністю посилення фінансової самостійності ЗВО.	<i>W-T стратегії:</i> - Забезпечити суб'єктів освітньої діяльності якісними КП; - упровадити ринкові механізми взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; забезпечити підписання угод із замовниками КП; - створити Центр реалізації КД та легалізувати в ньому розробки щодо технологічного забезпечення реалізації технології проєктування КД.

Примітка: SWOT-аналіз стратегій щодо реалізації моделі, розроблений автором.

Вперше проведене дослідження проблеми експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності підтвердило наше припущення: розуміння керівниками ЗВО необхідності проєктування консалтингової діяльності сприяє зростанню об'єктивності, адаптивності, вагомості та попиту ЗВО на ринку послуг. Підсумок діяльності експертного оцінювання засвідчив, що впровадження системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності вимагає одночасних змін на всіх рівнях менеджменту, а саме: перетворень в організаційній структурі закладу; підготовки кадрового потенціалу; озробки певного цифровізованого забезпечення консалтингового

процесу. Тому, для посилення ефективності реалізації системи проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності, нами розроблено освітньо-професійні та робочі навчальні програми, спецкурси, а також науково-методичні рекомендації щодо професійного розвитку фахівців (педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників) закладів освіти різних рівнів та освітніх установ в умовах невизначеності [25].

2.6. Методичні рекомендації щодо проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності

Формування правильної та ефективної стратегії розвитку освітнього закладу в умовах невизначеності – пріоритетне завдання, адже результат діяльності закладу безпосередньо залежить від професіоналізму фахівців. Тому основне завдання проєктування консалтингової діяльності, як ринкового механізму, полягає у забезпеченні конкурентоспроможності закладу на ринку праці та освітніх послуг. Розроблена нами концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності є одним із ключових рішень цієї проблеми. Ми довели та описали це у нашому дослідженні, порівнявши її з даними актуальної ситуації. Зазначене було доведено та описано в нашому дослідженні через зіставлення даних актуальної ситуації. Для запровадження цієї концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності у практику роботи закладів освіти різних рівнів та освітніх установ, ми вважаємо за доцільне розробити науково-методичні рекомендації, що й було нами розглянуто [41].

Науково-методичні рекомендації «Проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти» розроблено для безпосередніх виконавців – фахівців у сфері освітнього консалтингу, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), схвалені вченою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 02/674 від 28 лютого 2025 р.). Рекомендації побудовані на компетентнісному підході та поділяють філософію вимог до фахівця, закладену в основу Болонського процесу та в міжнародному Проєкті Європейської Комісії «Гармонізація освітніх структур в Європі» (Tuning Educational Structures in Europe, TUNING). Головна ідея цих рекомендацій – оновлення, вдосконалення, розвиток загальних і спеціальних (посадово-функціональних компетентностей). Це враховує базову освіту, професійний досвід, життєву позицію, особистісні інтереси та зацікавленість, а також соціальні запити та потреби держави. Метою є забезпечення доцільного виконання компетентних дій керівними,

науково-педагогічними, педагогічними працівниками закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) [41]. Поряд із цим, рекомендації покликані розширити уявлення педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти щодо: консалтингової діяльності, її характерних особливостей, місця та ролі в системі освіти; варіативності проєктування консалтингової діяльності для застосування в самоосвіті, післядипломній освіті та в управлінському процесі закладів освіти різних рівнів; особливостей забезпечення освітньої діяльності в умовах невизначеності; вітчизняного та закордонного досвіду професійного розвитку керівників, науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах невизначеності [25; 41; 161].

Розкриємо особливість науково-методичних рекомендацій. Цільовою аудиторією науково-методичних рекомендацій є:

Керівники, науково-педагогічні та педагогічні працівники закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти.

Представники органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти.

Науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів післядипломної педагогічної освіти та центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

Для керівного та адміністративного персоналу закладів освіти науково-методичні рекомендації допомагають розкрити значущість реалізації моделі системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Це визначається як необхідна умова реалізації менеджменту, що спрямовує політику розвитку системи вищої освіти в країні на результат, зокрема:

- Нормативно-правове забезпечення: Координація діяльності керівників щодо основних напрямків консалтингових перетворень у системі вищої освіти, відображених у законодавчих та інших нормативних актах, безпосередньо пов'язаних з освітньою консалтинговою діяльністю закладу освіти.

- Науково-інноваційні засади: Впровадження науково-інноваційних засад державної політики щодо системи менеджменту проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, у контексті філософії освіти третього тисячоліття та європейських стандартів оцінки якості освіти.

- Системні підходи: Застосування системного, середовищного та компетентнісного підходів для розроблення стратегії (політики) та процедур реалізації авторської моделі в закладі освіти.

- Структурно-організаційні зміни: Внесення структурно-організаційних змін відповідно до укладання домовленостей із замовниками освітніх послуг з метою надання консалтингових послуг та супроводу консалтингової підтримки суб'єктам освітньої діяльності.

- Механізми формування та розвитку: Створення ефективних механізмів формування та розвитку системи менеджменту консалтингових послуг з урахуванням запитів громадськості.

- Концептуально-правові засади: Забезпечення системних, концептуально-правових засад реалізації системи проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти. [41; 25; 161].

Для керівників середньої ланки впровадження авторської концептуальної моделі системи проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності фокусується на кількох ключових аспектах: якість консалтингових послуг та міжособистісна взаємодія (модель зосереджує увагу на підвищенні якості надання консалтингових послуг та досягненні ефективної міжособистісної взаємодії між суб'єктами освітньої діяльності, що є основою якісного освітнього процесу та сприяє збагаченню досвіду); розуміння основ проєктування консалтингової діяльності (важливим є глибоке розуміння основ проєктування консалтингової діяльності в контексті функціонування конкретного ЗВО. , що ґрунтується на активній участі зацікавлених стейкхолдерів). Реалізація моделі зумовлює формування навичок та умінь щодо:

- Реалізації системного, середовищного, компетентного підходів, зокрема в зміст роботи, у контексті розроблення стратегії (політики) і процедур забезпечення проєктування КД в закладі освіти.

- Проведення аналізу конкурентоспроможності закладу освіти, визначення конкурентних переваг та загроз для вироблення ефективної стратегії розвитку закладу освіти.

- Створення та впровадження освітніх проєктів, мотивування працівників до проєктної діяльності з метою забезпечення реалізації інституційних механізмів розвитку консалтингової діяльності в закладі освіти [25; 41; 161].

Цінність науково-методичних рекомендацій для педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів освіти полягає в тому, що вони сприятимуть поглибленню розуміння та переконанню фахівців у наступному:

- Доцільність проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

- Важливість впровадження технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти як ключового фактору забезпечення якості освітніх послуг
- Необхідність підвищення якості професійної діяльності та вдосконалення зовнішньої та внутрішньої політики закладу освіти.
- Усвідомлення ризиків та детермінантів розвитку консалтингової діяльності в закладі освіти.
- Приведення освітнього процесу закладу освіти у відповідність до вимог законодавства України [25; 41; 161].

Щоб успішно реалізувати модель системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, важливо створити відповідні педагогічні умови. Ці умови можна розділити на такі групи: нормативно-правові – передбачають нормативно-правове забезпечення суб'єктів освітньої діяльності; соціально-педагогічні – полягають у визначенні потреб учасників освітнього процесу в консалтингових формах освіти; управлінську – організація проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти; психолого-педагогічну – готовність учасників освітнього процесу до реалізації системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Окресленні педагогічні умови ґрунтуються на комплексі знань та вмінь фахівців закладу вищої освіти у сфері проєктування консалтингової діяльності, а також на їхніх індивідуальних особистісних якостях, які свідчать про готовність до такої діяльності в умовах невизначеності. Крім того, задля забезпечення успішності реалізації авторської моделі системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, педагогічні умови доцільно розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх умов ми відносимо [41]:

- Гармонізацію законодавства, що забезпечує потреби освітньої, наукової, науково-дослідної діяльності.
- Освітню політику країни, її орієнтацію на євроінтеграційні вимоги, формування та розвиток конкурентоспроможного фахівця.
- Залучення державних інвестицій в освітню, наукову, дослідницьку інфраструктуру.
- Інноваційні підходи до управління закладом освіти.
- Моніторинг динаміки розвитку ринку освітніх послуг та ринку праці для адаптації діяльності закладу освіти до євроінтеграційних прагнень країни.
- Встановлення зовнішніх зв'язків із замовниками консалтингових послуг.

- Створення консалтингової політики та позитивної репутації закладу освіти щодо підтримки суб'єктів освітньої діяльності.

До внутрішніх умов відносимо:

- Розробка стратегії, політики й процедур забезпечення реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти.

- Розвиток, розбудову, реалізацію, супровід системи забезпечення якості консалтингової діяльності в закладі освіти.

- Формування якісного кадрового потенціалу освітньої та наукової сфери закладу освіти.

- Упровадження наукових або науково-практичних результатів шляхом укладання договорів, отримання (розширення) ліцензій, проєктів, грантових угод.

- Розробка теоретичних, методичних, методологічних, практичних засад підготовки суб'єктів освітньої діяльності.

- Формування та застосування компонентів-стимулів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти щодо реалізації технології проєктування консалтингової діяльності в систему менеджменту закладу освіти.

- Сприяння забезпеченню участі фахівців закладів вищої освіти у підвищенні рівня професійної майстерності та консультуванні з питань використання технології проєктування консалтингової діяльності.

- Упровадження моніторингу якості надання консалтингових послуг закладом освіти на основі різнорівневої підготовки суб'єктів освітньої діяльності [41].

Науково-методичні рекомендації складаються з трьох розділів, які репрезентують особливості діяльності та компетентності як споживача консалтингових послуг, так і суб'єктів освітньої діяльності закладу вищої освіти відповідного рівня. Розкриємо їх змістовну наповнюваність.

1. Вступ. У ньому зазначається актуальність консалтингової діяльності та обґрунтовується необхідність її використання в діяльності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).

2. Розділ I. Сутність консалтингової діяльності в закладі освіти.

3. Розділ II. Концепція проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

4. Розділ III. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності: практичний вимір.

У *першому розділі* науково-методичних рекомендацій висвітлено сутність консалтингової діяльності в закладі освіти, схарактеризовано

теоретико-методичні засади та розкрито суть понять, цілей, функцій, форм, методів консалтингової діяльності в закладі освіти, сформульовано зміст і технологію менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти. Виокремлено результати реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти, що сприяє розширенню можливостей закладу, зміцнення конкурентоспроможності та престижу на ринку праці та ринку послуг. В розділі націлена увага на безпосередню участь закладів освіти у консалтинговій діяльності. На сьогодні це є необхідною умовою зростання рівня професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності, кількості творчих (проектних) груп, кількості структурних компонентів закладу освіти, кількості управлінських функцій керівника, обсягів матеріально-фінансових інвестицій тощо, спрямованих на розвиток закладу освіти. Безперечно, сегментація ринку праці диктує інноваційні принципи та методи приведення діяльності закладу в бажаний стан задля позиціонування освітніх послуг закладу на ринку. Тому, задля прогнозування ринку консалтингових послуг для закладу освіти доречно враховувати певні орієнтири, зокрема: макросередовище ринку праці та ринку консалтингових послуг; цільову аудиторію, а в нашому випадку споживачів консалтингових послуг; попит на консалтингові послуги, що подає заклад освіти; прогнозовані потреби ринку відповідно до перспективних можливостей закладу освіти [161].

Другий розділ розкриває сутність концепції проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності, характеризує концепцію системи проєктування консалтингової діяльності, інтерпретує концептуальну модель та технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

Сутність концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти полягає у забезпеченні кількох ключових аспектів :

- Трансформація фахових знань. Це передбачає необхідність забезпечення суб'єктів освітньої діяльності системою фахових знань, які дозволяють глибоко розуміти сутність консалтингової діяльності та успішно її реалізовувати.
- Гармонізація цілей вищої освіти. Мова йде про приведення цілей системи вищої освіти у відповідність до потреб розвитку та ефективної реалізації консалтингової діяльності, що слугує основою для її подальшого вдосконалення.
- Організація діяльності на засадах проєктного менеджменту. Консалтингова діяльність суб'єктів освітнього процесу має бути організована

відповідно до принципів проєктного менеджменту, що забезпечує структурованість та цілеспрямованість.

- Супровід цільового менеджменту. Концепція передбачає управлінський супровід, орієнтований саме на проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, що гарантує її ефективне планування та виконання.

Інтерпретація концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти сприяє вирішенню низки проблем, а саме:

- визначення сутності критеріїв ефективності проєктування консалтингової діяльності, їх означення та властивості;

- з'ясування процедур і показників оцінювання реалізації концептуальної моделі (як менеджменту, так і освітнього процесу, як результату консалтингово-зорієнтованого управління, так і розвитку функціональної системи);

- здійснення оцінювання та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення реалізації концептуальної моделі та технології на всіх її рівнях [25; 41; 161].

Другий розділ науково-методичних рекомендацій передбачає створення Консалтингового Центру при закладі освіти. Цей центр покликаний вирішити низку організаційно-управлінських питань та сприятиме інформаційно-консультаційному забезпеченню управлінського процесу[25; 41; 161]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього консалтингового середовища, розробка стратегії розвитку ЗВО на основі проєктування консалтингової діяльності (виділення переваг, недоліків, загроз та можливостей).
2. Аналіз та сегментація ринку праці та ринку консалтингових послуг.
3. Трансформація та адаптація консалтингових пропозицій закладу освіти (навчальні плани, програми, курси дисциплін, кар'єрна підготовка тощо).
4. Професійний розвиток суб'єктів освітньої діяльності ЗВО в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності згідно з вимогами євроінтеграційної практики.
5. Залучення споживачів консалтингових послуг, які прагнуть розширити свій професійний профіль.
6. Пропагування репутаційної діяльності ЗВО для розширення споживчого спектра консалтингових послуг.
7. Стратегічне планування, прогнозування та проєктування управлінської діяльності на основі тенденцій ринку послуг, попиту,

кон'юнктури, запитів та реакції споживача на появу нових конкурентних пропозицій.

8. Формування комунікаційного портфеля взаємин між ЗВО та замовниками консалтингових послуг (підготовка договорів, забезпечення трудових взаємин з фахівцями-консультантами та ін.).
9. Створення інформаційно-аналітичного банку чинних стандартів, вимог та норм до умов, рівня якості й змісту надання консалтингових послуг.
10. Організація роботи з формування попиту та стимулювання збуту консалтингових послуг.
11. Відпрацювання системи проєктування консалтингової діяльності та наближення консалтингових послуг до запитів їх споживачів.
12. Налагодження раціональної системи зворотного зв'язку зі споживачем.
13. Розроблення системи моніторингу якості надання консалтингових послуг у закладі освіти.

Таблиця 2.38.

Вид програми ПК	Спецкурс «Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти»
Назва програми ПК	«Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти»
Автор(-и) / розробник(-и)	Драгунова Віра Валентинівна – кандидат педагогічних наук
Категорія(-ї) слухачів	Керівники, педагогічні і науково-педагогічні працівники закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.
Мета вивчення спецкурсу	Розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проєктування консалтингової діяльності в професійній діяльності.
Коротка анотація змісту спецкурсу	Спецкурс дає можливість на узагальненому рівні сформулювати систему знань з основ менеджменту консалтингової діяльності в професійній діяльності менеджера системи освіти; про сучасні технології проєктного менеджменту з підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладів освіти різних

	рівнів освіти, освітніх установ (організацій). Цей курс забезпечить формування знань про можливості цифрової трансформації з питань менеджменту КД. Основні завдання вивчення спецкурсу: розвиток й удосконалення вмінь компетентного впровадження менеджменту КД та інтерпретації його результатів на основі сформованих практичних навичок з питань конкурентоспроможності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій); обґрунтування механізмів менеджменту консалтингової діяльності та формуванні навичок цілісного аналізу стану проєктування консалтингової діяльності, оцінюванні отриманих результатів, використанні технологій проєктування консалтингової діяльності; сприяння особистісного та професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду відповідно до вимог суспільства і громади, чинного законодавства. Зміст спецкурсу (теми): Теоретичні основи менеджменту консалтингової діяльності в ЗО; Зміст та технологія менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти; Тренди, ризики та детермінанти розвитку консалтингової діяльності в управлінні закладом освіти; Комунікації та засоби цифрової трансформації у менеджменті; Сучасний стан та тенденції розвитку менеджменту консалтингової діяльності в управлінні освітою.
Обсяг спецкурсу	30 год. / 1 кред. ЄКТС
Форма вивчення спецкурсу	Очно-дистанційна форма.
Перелік компетентностей, які передбачені спецкурсом щодо розвитку / формування:	- здатність управляти закладом освіти різних рівнів освіти, освітніми установами (організаціями) на основі менеджменту КД; - здатність формувати навички цілісного аналізу стану проєктування консалтингової діяльності, оцінювати отримані результати, використовувати технології проєктування у професійній діяльності з метою посилення конкурентоспроможності закладу освіти; - здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час вирішення професійних завдань; - розуміння механізмів проєктування консалтингової діяльності та використання їх у професійній діяльності.
Документ про результат опанування спецкурсу	Сертифікат

Таблиця 2.39.

Вид програми ПК	Освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації
Назва програми ПК	«Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти»
Автор(-и) / розробник(-и)	Драгунова Віра Валентинівна – кандидат педагогічних наук
Категорія(-ї) слухачів	Керівники, педагогічні і науково-педагогічні працівники закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників
Мета програми	Розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проектування консалтингової діяльності в професійній діяльності.
Коротка анотація змісту програми	Освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації цього напрямку розвиває у слухачів уміння впроваджувати менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти, розробляти алгоритми ефективного проектування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту, користуватися можливостями сучасної цифрової трансформації для ефективного проектування консалтингової діяльності менеджера закладу освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій); сприяє поглибленню знань слухачів щодо сутності понять «менеджмент», «інноваційний менеджмент», «проектний менеджмент», «управління», «консалтинг», «консалтингова послуга», «консалтингова діяльність»; надає інформацію про стратегічні підходи до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології проектування КД в ЗВО.
Обсяг програми	30 год. / 1 кред. ECTS
Форма ПК	Очно-дистанційна, дистанційна
Перелік компетентностей, які передбачені програмою щодо розвитку / формування	Інтегральна компетентність. Загальні компетентності: освітологічна, нормативно-правова. Спеціальні (фахові) компетентності: організаторська, соціально-психологічна, науково-методична, інноваційно-дослідницька, інформаційно-комунікаційна, компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку.

Таблиця 2.40.

Перелік навчальних модулів (тренінгів) підготовки педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗО до впровадження технології проєктування консалтингової діяльності в ЗО в умовах невизначеності

<i>№ з/п</i>	<i>Назва навчального модуля (тренінгу)</i>	<i>Обсяг навч. модуля (год/кредити ЄКТС)</i>	<i>Коротка анотація навчального модуля (тренінг) (з обов'язковим зазначенням його змісту та результатів навчання)</i>	<i>Примітка (умови, етап)</i>
1.	Менеджмент консалтингової діяльності як ефективна технологія проєктування освітнього процесу в ЗО	8 год.	Розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проєктування консалтингової діяльності в професійній діяльності.	Очний, дистанційний (онлайн).
2.	Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗО в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності: практичний вимір	8 год.	Обговорення здатності планувати та здійснювати освітню (самоосвітню) діяльність з метою оновлення, вдосконалення, розвитку посадово-функціональних компетентностей; мотивувати себе та інших до професійного й особистісного зростання; розвивати (саморозвивати) та вдосконалювати (самоудосконалювати)	Очний, дистанційний (онлайн).
			професійно важливі якості особистості фахівців сектору освіти (громадянськість, відповідальність, рефлексивність, толерантність, здатність до діалогічної взаємодії та ін.); ціннісні орієнтації, що спрямовані на всебічний розвиток особистості суб'єктів освітнього процесу як найвищої цінності суспільства.	

3.	Технологія проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності	8 год.	Проведення змістовного публічного діалогу учасників щодо науково-організаційних основ упровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проєктування консалтингової діяльності в посадово-функціональних компетентностях фахівців.	дистанційний Очний, (онлайн).
4.	Управління якістю надання консалтингових послуг ЗВО	8 год.	Розкриття здатності організовувати діяльність фахівців системи освіти та/або власну професійну діяльність у сфері якості освіти на основі нормативно-правових документів, вимог психологічної безпеки, кібербезпеки, ринку освітніх послуг, автономії закладу / установи / організації освіти та академічної свободи тощо.	дистанційний Очний, (онлайн).
5.	Шляхи формування позитивної репутації ЗВО на ринку консалтингових послуг	8 год.	Обговорення актуальних питань вивчення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності на основі менеджменту консалтингової діяльності й технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти та організація ефективного обміну досвідом учасників.	дистанційний Очний, (онлайн).

Практичний вимір професійного розвитку фахівців закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) висвітлює досвід проєктування та реалізації консалтингової діяльності, У межах цього аспекту презентовано кращі управлінські практики з проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладах освіти України. Це охоплює: особливості проєктування та реалізації консалтингової діяльності педагогічними, науково-педагогічними кадрами закладів освіти; практичний досвід організації проєктування та реалізації консалтингової діяльності з професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти [161; 25; 41]. Зважаючи на вищезазначене, для успішної реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти було проведено певне сегментування ринку праці та ринку освітніх послуг (табл. 2.41.) [41].

Таблиця 2.41.

Фактори впливу на майбутній попит консалтингових послуг у ЗО

Фактори	Вплив на попит та КД закладу освіти
Макросередовище	
Політичні, соціально-економічні трансформації.	Запровадження нових нормативно-правових форм (законодавчих, організаційних, інформаційних, соціокультурних та ін.), що спричиняють розвиток та регулювання нових суспільних відносин які виникають у процесі освоєння й реалізації КД; цілеспрямована державна освітня політика – сукупність установлених форм і методів впливу держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів нормативного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку КД та формування мотиваційних факторів активізації консалтингових процесів в закладі освіти; відчутне зменшення замовників КП; скорочення споживачів КП.
Конкурентне середовище	
Рівень професійної компетентності суб'єктів освітньої діяльності ЗО	Розширення можливостей для покращення репутації та конкурентної привабливості закладу освіти, що спонукає до співпраці творчих особистостей, де позитивно сприймаються креативні ідеї, нагромаджується потенціал, розвивається та формується імідж закладу, постійно підтримується дух новаторства. Участь в КД є умовою зростання рівня професійного розвитку суб'єктів освітньої діяльності; рівня освітніх досягнень споживачів освітніх послуг та їх творчого потенціалу; кількості творчих (проектних) груп суб'єктів освітньої діяльності в закладі; кількості структурних компонентів закладу; кількості управлінських функцій керівника; обсягів матеріально-фінансових інвестицій, спрямованих на розвиток закладу освіти.
Консалтингова діяльність ЗО	
Цілеспрямованість управління процесом проєкування КД	Забезпечення ринкових механізмів взаємодії суб'єктів діяльності; впровадження і регулювання нових суспільних відносин суб'єктів консалтингового процесу; використання єдиного інформаційного поля для учасників освітнього процесу; формування висококваліфікованого спеціаліста; урахування потреб та інтересів суб'єктів консалтингового процесу; побудова якісно нового зв'язку в системі «освіта – наука»; визначення змісту, форм, методів та педагогічних прийомів упровадження КД в ЗО.

Управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти є критично важливим. Це зумовлено необхідністю створення адаптованого організаційно-економічного апарату, який спрямований на: розробку та осучаснення перспективного, конкурентоздатного закладу вищої освіти;

перебудову організаційно-планової підготовки менеджменту; підвищення рівня проєктування; зміну стилю управління.

Одночасно, дослідження внутрішнього середовища закладу освіти відбувається шляхом проведення SWOT-аналізу. Тепер ми деталізуємо показники згідно з матрицею, представленою в таблиці 2.42. [41].

Таблиця 2.42.

Формування результатів SWOT-аналізу

SWOT-аналіз	Умови реалізації консалтингової діяльності в ЗВО
Сильні сторони (S)	Розроблена концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в ЗО в умовах невизначеності. Реалізація моделі зумовила зріст показників ціннісних орієнтацій споживачів послуг. Суб'єкти освітньої діяльності створюють педагогічні умови реалізації консалтингової діяльності в ЗВО.
Слабкі сторони (W)	Недостатньо висока активність, відповідальність, ефективність, ініціативність, продуктивність, самостійність та ін. КД суб'єктами освітнього процесу.
Можливості (O)	Розробка та реалізація програми ефективної взаємодії суб'єктів освітньої діяльності зі споживачами послуг.
Загрози (T)	Відсутність нормативно-правового забезпечення щодо проєктування консалтингової діяльності менеджерами ЗВО.

Управління консалтинговою діяльністю складається з наступних етапів: проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища; виявлення сильних та слабких сторін діяльності закладу; визначення потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей діяльності; визначення мети; розробка стратегічного планування; проєктування діяльності; створення системи моніторингу якості надання консалтингових послуг закладом освіти. Для вивчення зовнішнього середовища ми використали PEST-аналіз, який допомагає отримати інформацію про зовнішню консалтингову діяльність закладу освіти. Відповідно, аналіз факторів впливу на заклад освіти наведено в таблиці 2.43. [41].

Розгляд мети реалізації консалтингової діяльності, проєктування місії, а також створення та забезпечення якості системи моніторингу результативності здійснюється за допомогою SMART-аналізу. Обґрунтування SMART-аналізу проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти наведено в таблиці 2.44 [41].

Отже, для успішного проєктування консалтингової діяльності менеджеру закладу освіти необхідно забезпечити ефективну систему консалтингово-орієнтованого управління впливами, що сприяє:

- Плануванню доходів і видатків

- Руху в напрямку стратегічних цілей.
- Відстеженню та контролюванню результатів діяльності закладу освіти за окремим напрямками відповідальності
- Побудові й оцінюванню внутрішніх показників ефективності та їх продуктивності й результативності.

Таблиця 2.43.

Фактори впливу PEST-аналізу

PEST-аналіз	Внутрішні	Зовнішні
Політичні (P)	Модернізація галузі освіти, яка спрямована на вироблення закладом власної лінії розвитку, диктує перетворення системи.	Євроінтеграційні зусилля країни вимагають трансформацію економічних, соціальних, політичних чинників, що знаходять відображення як в галузі освіти та в діяльності закладу освіти зокрема.
Економічні (E)	Перехід на нормативне фінансування дозволяє автономно визначати й реалізовувати фінансову політику закладу.	Сприяють пошуку додаткових джерел фінансування (отримання грантів, участь в інвестиційних проєктах тощо).
Соціальні (S)	Необхідність збільшення кількості споживчих послуг шляхом проєктування консалтингової діяльності.	Реалізація ринкових засад соціального розвитку країни вимагає формуванню системи освіти як ринкової сфери, для стабільної діяльності закладу.
Технологічні (T)	Удосконалення стратегічного процесу та технології проєктування КД, упровадження прогресивних форм розвитку замовників послуг.	В умовах євроінтеграційних прагнень країни необхідно реалізовувати технологічний підхід для проєктування управлінського, стратегічного, тактичного та ін. підходів розвитку закладу.

Таблиця 2.44.

SMART-аналіз проєктування консалтингової діяльності у ЗВО

SMART-аналіз	Мета проєктування консалтингової діяльності в ЗВО
Specific (S)	Чітко визначена мета проєктування КД в закладі освіти.
Measurable (M)	Ступінь досягнення мети проєктування КД реалізується шляхом можливості вимірювання результату.
Achievable (A)	Досягнення мети проєктування КД націлено на конкретного суб'єкта освітньої діяльності та /або споживача послуг.
Realistic (R)	Реалістичне забезпечення досягнення мети проєктування КД базується на наявних ресурсах.
Timely (T)	Формулювання мети проєктування КД деталізується у часі.

Зазначимо, що застосування консалтингово-зорієнтованого управління впливів у закладі освіти значно підвищує його репутацію. Це досягається завдяки наданню консалтингових послуг з більшою економією ресурсів, ефективним контролем їх використання та послідовністю управлінських функцій [41]:

- *Інформаційно-аналітична*: Спрямована на сегментацію та дослідження цільових ринків для розробки ринкової пропозиції (комплексу консалтингових послуг). Менеджер закладу освіти аналізує інформацію про цільові ринки консалтингових послуг.
- *Позиціювання*: Застосовується для залучення цільової аудиторії (споживачів послуг). Керівник закладу виділяє переваги та недоліки, а також сукупність показників для отримання інформації про стан позиціювання закладу освіти на ринку.
- *Стратегічне планування*: На основі SWOT- PEST- та SMART-аналізу (в межах діяльності консалтингового центру) визначаються перспективні зміни у змісті консалтингових послуг та позиціюванні закладу на ринку консалтингових послуг та ринку праці.
- *Реалізація*: Ця функція сприяє розробці менеджером механізму тривалого регулювання змісту консалтингових послуг.
- *Контроль та /або консалтинговий аудит*: За результатами цієї функції керівник приймає управлінські рішення щодо здійснення контрольних заходів для визначення якості надання консалтингових послуг та перспектив фінансової автономії закладу з поточним регулюванням його діяльності.

Отже, згідно із викладеним вище вагомість науково-методичних рекомендацій полягає у набутті теоретичних та практичних знань, умінь та усвідомлювані з питань проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти. Зокрема [25; 41; 161]:

Знання:

- Теоретичні основ менеджменту консалтингової діяльності у професійній сфері менеджера системи освіти;
- Основи організаційно-педагогічних умов для ефективного засвоєного матеріалу в управлінні закладом освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).
- Інноваційні технології проєктного менеджменту та престижність професійної діяльності працівників закладів освіти.
- Реалізація технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, прийняття рішень та пріоритетних завдань.

- Можливості цифрової трансформації у менеджменті консалтингової діяльності.

Уміння:

- Професійно користуватися спеціальною термінологією.
- Самостійно аналізувати нормативно-правову, науково-методичну літературу, інтерпретувати, систематизувати та об'єктивно оцінювати інформацію, статистичні дані з відповідної тематики.
- Тлумачити та використовувати отримання знання для реалізації ефективної майстерної діяльності.
- Сприяти створенню та впровадженню проєктів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності в системі освіти на основі технологій проєктного менеджменту.
- Аналізувати результати проєктування консалтингової діяльності закладу освіти з метою визначення пріоритетних напрямків.
- Розробляти алгоритми ефективного проєктування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту.
- Використовувати можливості сучасної цифрової трансформації для ефективного проєктування консалтингової діяльності менеджера освітнього закладу.
- Продувати ідеї та генерувати пропозиції щодо проєктування консалтингової діяльності для підвищення фахового рівня працівників системи освіти.

Усвідомлювання:

- Важливості застосування менеджменту консалтингової діяльності в управлінській роботі менеджера системи освіти в умовах модернізаційних змін.
- Значення впливу застосування технології проєктування консалтингової діяльності на доцільність управлінської діяльності.
- Стратегічного націлення на формування індивідуальної професійної траєкторії зростання фахівців із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології її проєктування.

Результативність професійного розвитку фахівців закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) у процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень країни, зумовила визначення вагомості наступних компонентів їхньої готовності: мотиваційний (відображає вдосконалення професійної майстерності менеджера, що передбачає мотивацію проєктування консалтингової діяльності з метою ефективного управління закладом освіти); технологічний (передбачає технологію проєктування консалтингової

діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності, форми, методи, засоби ефективної організації консалтингової діяльності суб'єктами освітнього процесу); рефлексивний (відображає саморозуміння й розуміння, самооцінювання й оцінювання, само інтерпретацію й інтерпретацію доцільності проєктування консалтингової діяльності); методичний (вимагає засвоєння знань про сутність консалтингової діяльності, ознаки та типи, структуру та динаміку, стратегії реалізації, фактори визначення ситуації консалтингової діяльності, стратегії й тактики проєктування консалтингової діяльності); когнітивний (визначає сформованість теоретико-методологічних, психолого-педагогічних знань в проєктуванні консалтингової діяльності, теоретико-методичних засад проєктування консалтингової діяльності); оцінно-результативний (відображає особистісні якості менеджера які сприяють ефективному проєктуванню консалтингової діяльності); діяльнісно-практичний (розкриває комплекс умінь, якими має володіти менеджер для забезпечення результативності консалтингової діяльності) [25; 41].

Підсумовуючи зазначимо, запропоновані науково-методичні рекомендації розширять уявлення педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) про:

Консалтингову діяльність: її характерні особливості, місце та роль у системі освіти.

Варіативність проєктування консалтингової діяльності для застосування в самоосвіті, післядипломній освіті та в управлінському процесі.

Особливості забезпечення освітньої діяльності в умовах невизначеності.

Вітчизняний та закордонний досвід професійного розвитку керівників, науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах невизначеності.

На нашу думку, ці науково-методичні рекомендації можуть бути ефективно використані для планування роботи з професійного розвитку керівних, педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, а також органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти та центрів професійного розвитку педагогічних працівників [41].

Висновки

Монографічна праця всебічно розкриває теоретичні та методичні аспекти проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти, особливо в умовах невизначеності. Систематизовано вітчизняний досвід та євроінтеграційну практику побудови системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, зокрема в умовах невизначеності. Реалізоване дослідження зумовлює ствердження того факту, що виникнення ідеї про упровадження закладами вищої освіти процедур консалтингової діяльності, досягнутих успішних результатів управлінського процесу є цілком закономірним процесом та невід'ємною частиною інноваційних змін в освітній політиці, зумовлену низкою суперечностей:

- **невизначеною ситуацією в державі**, що вимагає трансформації освітньої системи та спонукає до змін в соціально-економічному секторі для забезпечення потреб суспільства в інноваційних соціально-політичних умовах буття країни;
- **євроінтеграційним прагненням України**, які спричиняють глобальні зміни в системі вищої освіти, та потребою в ефективних механізмах реалізації проєктних технологій в управлінському процесі;
- **необхідністю підвищення продуктивності закладу вищої освіти** та недостатнім рівнем професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та адміністративного персоналу;
- **потребою у конструктивних форм і методах проєктування** консалтингової діяльності суб'єктів освітнього процесу та необхідністю їх теоретичного й практичного аргументування визначеної діяльності в закладі вищої освіти;
- **викликами ринку консалтингових послуг** у трансформаційних умовах сучасного буття суспільства та застарілими технологіями управління освітньою діяльністю, що не враховують виклики сучасності.

Визначення сутності консалтингової діяльності в закладі вищої освіти підпорядковано концептуальному осмисленню фундаментального призначення, спроможності й ролі в забезпеченні та розвитку конкурентоспроможності системи вищої освіти та освітнього процесу в ЗВО. В основу механізму консалтингової діяльності в закладі вищої освіти покладено ідею про проектування консалтингового процесу задля покращення результатів розвитку та забезпечення неухильного його функціонування. Однак, відмінності у тлумаченні необхідності консалтингової діяльності, а також результатів означеного процесу і способів його забезпечення призвели до появи різних організаційних моделей розгортання механізму проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

У ході дослідження обґрунтовано, що в період невизначеності вирішальним чинником розвитку країни та суспільства постає ознака її потенціалу, що на рівні суб'єкта освітньої діяльності виступає провідною характеристикою успішної діяльності в умовах глобалізації, забезпечуючи здатність пристосовуватися та адаптуватися до умов невизначеності, дієво ухвалювати управлінські рішення, досліджувати та моніторити вплив змінних зовнішніх чинників. Встановлено, що налагоджена система проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності сприяє впровадженню описаних завдань, зумовлює розвиток консалтингово-зорієнтованого управління впливів та забезпечує менеджмент проєктування в закладі вищої освіти.

Теоретичний аналіз та узагальненні результати наукових пошуків до проблеми дослідження зумовили систематизацію поняттєвого апарату та визначення сутнісних базових дефініцій. Відмічено, що провідною метою консалтингово-зорієнтованого управління впливів є збільшення частки закладів вищої освіти на сегментах ринку консалтингових послуг та підвищення їх дохідності та престижності внаслідок забезпечення якості надання консалтингових послуг засобом зосередження уваги на задоволенні запитів і потреб споживачів, на основі їхньої інтеграції та формування позитивної репутації закладу. Запропоновано й обґрунтовано розуміння консалтингово-зорієнтованого управління впливів закладу вищої освіти, що реалізується через створення умов для отримання керівником запланованих результатів, розкрито сутність дефініції «управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти» як взаємодія суб'єктів освітньої діяльності та споживачів освітніх послуг та визначається як складний механізм дії керованої системи, що створює сприятливі умови для проєктування консалтингової діяльності, розкриває можливості для розвитку й досягнення ефективної репутації та результату діяльності закладу вищої освіти.

У ході дослідження було обґрунтовано та проілюстровано історичні форми підтримки та посилення стану консалтингової діяльності у закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів, та проілюстровано безперервність консультаційного процесу в сучасному вимірі, що несуть певні обмеження, ініціює завдання пошуку таких форм підтримки суб'єкта освітньої діяльності в умовах євроінтеграційних прагнень України, несуть ключові обмеження, що спонукає завдання пошуку певних форм підтримки суб'єктів освітньої діяльності у самому процесі проєктування консалтингової діяльності, які б були включенно в саму інституційну систему засобом інтеграції упроваджувалися через управлінські рішення посилювали самодостатність й професійну компетентність суб'єкта освітньої діяльності в

умовах невизначеності; знижувати ризики соціальної нерівності та розвиток споживацької позиції.

Заведено вважати, і це підтверджено практикою, що проєктування діяльності з посиленням консалтингового напрямку підтримки суб'єкта в процесі реалізації консалтингової діяльності видається більш перспективним ніж пролонгація підвищення кваліфікації, що і зумовило звернення до розроблення технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти як такої, що слугує підтримці суб'єкта освітньої діяльності, замовника / споживача послуг євроінтеграційним запитам відповідно до стратегічної цілі розвитку вищої освіти в питаннях проєктування консалтингової діяльності в ЗВО.

З'ясовано провідну концептуальну ідею дослідження, що базується на забезпеченні якості надання консалтингових послуг закладами вищої освіти та успішної соціалізації суб'єктів освітньої діяльності. Виокремлено й проаналізовано доцільність використання технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Схарактеризовано, що ефективність змодельованої системи проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в умовах невизначеності була теоретично обґрунтована засобом факторно-критеріального аналізу, фокус-груп та оцінки на рівні споживачів. Умовою ефективної реалізації запропонованої моделі визначено введення в організаційну структуру закладу вищої освіти наскрізного напрямку роботи зі споживачами послуг, запровадження технологій проєктування на основі консалтингової діяльності та підготовки педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів до реалізації завдань процесу консультування.

Проведене нами ґрунтовне дослідження окреслило отримання уявлень про ключові аспекти проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, як елемента професійного розвитку суб'єктів освітньої діяльності. Припускалося, що розроблена концепція системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, інтерпретує теоретичний, методологічний, практичний концепти та сприяє досягненню стратегічних цілей закладу, забезпечує надання якісних послуг, успішної соціалізації суб'єктів освітньої діяльності, задоволення запитів замовників / споживачів освітніх послуг.

У результаті наукового пошуку з високим рівнем вірогідності було підтверджено наявність статистично значущих відмінностей у суб'єктному сприйнятті педагогічними, науково-педагогічними працівниками та керівниками закладів вищої освіти ознак, різноманітних аспектів механізму

проєктування консалтингової діяльності та наслідків його впровадження. Отриманні результати повною мірою підтвердили наявність відмінностей у професійному розвитку фахівців системи освіти, що своєю чергою є віддзеркаленням сфери їх посадових обов'язків та компетенцій.

Безперечно, наявна ситуація дозволить врахувати необхідність виявлення відмінностей та специфіки прояву певних елементів організаційної культури менеджерів закладів вищої освіти, відповідно до їх особистісних та професійних характеристик при розробці науково-методичних рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в ЗВО, підготовці освітніх програм підвищення кваліфікації фахівців системи вищої освіти та організації навчання освітніх лідерів, вибору концептуальної моделі та реалізації системи проєктування консалтингової діяльності відповідно специфіки закладу до потреб замовників / споживачів послуг.

Використана література

1. Ахновська І. О. Теоретичні засади формування освітнього середовища в контексті економіки знань. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4. С. 26-34. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.3
2. Батечко Н. Г., Бульвінська О. І., Локшина О. І., Мосьпан Н. В., Проценко О. Б., Сисоєва С. О., Соколова І. В. Європейський простір вищої освіти: параметри якості та експертизи : навч. посіб. Київ, 2020. URL: <http://surl.li/xxahuv>
3. Библик С. П., Сюта Г.М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та споживання. Харків: Фоліо, 2006. 623 с.
4. Бикова В. О. Щодо диверсифіційних змін в освіті, що сприяють формуванню конкурентоздатного фахівця. Науковий вісник Донбасу. 2012. №4. <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN20/12bvofkf.pdf>
5. Бізнес Портал. НаноТехнології та НаноМатеріали. URL: <http://www1.nas.gov.ua/PROGRAMS/NANO2B/Pages/Nanomaterials.aspx>
6. Білозерова М. В. Аналіз європейського досвіду організації освітнього процесу у ЗВО. Підвищення якості національної освіти у контексті викликів сьогодення : матеріали Регіон. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 травня 2022 р.) / за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової ; КЗ «Харків. гуманітарно-пед. акад.» Харків. обл. ради. Харків : Петров В. В., 2022. С. 23–26. URL: <http://repository.khpa.edu.ua/jspui/handle/123456789/3578>
7. Бондар О. С. Процедура та алгоритми експертного оцінювання. Народна освіта : електронне наук. фахове вид. 2007. Вип. 3. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm
8. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нац. ун-т «Львів. політехніка» Мін-ва освіти і науки України. Львів, 2018. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf>
9. Василевська Л. С. Проектна діяльність методиста як засіб удосконалення професійної майстерності педагогів. Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Сер. Психолого-педагогічні науки. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzspp_2012_6_32.pdf
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>

11. Верба В. А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 20–35.
12. Вергуненко Н. В. Генезис та еволюція світового ринку консалтингових послуг. Формування ринкової економіки. 2013. № 29. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/86e26a82-7eec-4aa0-96f2-f74221e8a1e7/content>
13. Верич Ю. Л. Процесний підхід до управління проєктами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8290&procesnij&pidxid&do&upravlinnya&proektami>.
14. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>
15. Воробйова О., Дебич, М., Луговий, В., Оржель О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Трима, К. *Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції*. / ред. В. Луговий, Ж. Таланова. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020.
16. Гладкова В. М., Рябова З. В. Акмеологічна служба консалтингового забезпечення професійного саморозвитку сучасного фахівця: адаптивні процеси. *Адаптивне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. вид. Серія : Педагогіка*. 2025. Вип. 20 (39). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/41>
17. Гладкова В. М. Акмеологічний аналіз як підстава акмесинергетичного забезпечення управління професійним розвитком менеджера освітнього закладу *Вісник післядипломної освіти. Збірник наукових праць* № 1(30). 2016. с. 15-31. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/1_31_2016/upravvl/%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%94%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf
18. Гладкова В. М. Акмеологічне моделювання як інструмент розробки індивідуальної життєвої програми людини. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 624. С. 305-315.*
19. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/17.pdf
20. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти України (методологія аналізу і системи моніторингу) : дис. ... д-ра екон.

наук : 08.00.03. Львів. 2018. URL:
file:///F:/%D0%94%D0%98%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90/dis_hrynkevych.pdf

21. Дичківська І. М. 2004. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004.
22. Драгунова В. В. Актуальність та особливості проєктування консалтингової діяльності в закладах післядипломної освіти в умовах невизначеності. *Інноваційні технології розвитку педагогів в умовах післядипломної освіти* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Суми, 2023. URL: <https://salو.li/c55539a>
23. Драгунова В. В. Аналіз стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка* : IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. URL: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1Gk3VNSHVXbcOSChIO00Ln4ujglVUt-HQ>
24. Драгунова В. В. Аналіз стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2024. № 1 (146). <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2024-1-13> URL: <https://drive.google.com/file/d/1ExK7Q4cNmCldpSFbjq-IgoA7cRChcX4p/view>
25. Драгунова В. В. Генезис та еволюція консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Інноваційна педагогіка* : фаховий наук. журнал. 2024. Вип. 68. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/44.pdf
26. Драгунова В.В. Експертне оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Освіта. Інноватика. Практика*, 13(2), 30–35. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i2-004>. URL: <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/491/352>
27. Драгунова В. В. Євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка*. Серія Педагогіка. URL: <http://journals.kogpa.te.ua/index.php/pedagogy/issue/view/21/20>
<https://doi.org/10.32782/2410-2075-2024-19.4>
28. Драгунова В. В. Забезпечення реалізації консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Сучасний стан та*

- тенденції розвитку науки та освіти : Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 30 грудня 2023 р. Research Europe, 2023. 176 с. URL: <https://salo.li/aF56A42>
29. Драгунова В. В. Зміст консалтингових послуг в закладах вищої освіти. *Viae Educationes: Studies of Education and Didactics*. 2022. № 1.
30. Драгунова В. В. Інноваційний менеджмент як технологія управління та розвитку закладу освіти. *Школа синергії, освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості* : II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021.
31. Драгунова В. В. Інституаційні механізми забезпечення надання консалтингових послуг в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2022.
32. Драгунова В. В. Інституаційні механізми забезпечення розвитку консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності. *Адаптивні процеси в освіті* : збірник матеріалів (тез доповідей) 2-го Міжнар. наук. форуму / [за заг. ред. Г. В. Єльнікової ; ред. кол.: О. Л. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, В. М. Гладкова, З. В. Рябова ; упоряд. Я. Й Васильченко]. Київ ; Харків ; Запоріжжя, 2023. С. 165-167. URL: <https://salo.li/D781d21>
33. Драгунова В. В. Консалтингова діяльність в закладі вищої освіти в сучасних цивілізаційних викликах. *Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів* : V Всеукр. міжгалузева наук.-практ. онлайн-конф. 27-28 березня 2024 року в межах XV Міжнар. виставки «Сучасні заклади освіти–2024».
34. Драгунова В. В. Консалтингова діяльність в закладі вищої освіти: сутність та понятійно-термінологічний апарат дослідження. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : збірник наук. праць. 2023. № 90. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2023/90/14.pdf>
35. Драгунова В. В. Консалтингові послуги в закладах вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика* : електрон. наук. фах. вид. Серія : Педагогіка. 2023. Вип. 15 (29). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-15\(29\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-06) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/522/443>
36. Драгунова В. В. Консалтингові послуги в закладах вищої освіти: сутність, зміст, структура. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10q8vxwiTDilr6JULKtfpv3v9VFad9KT?usp=sharing>

37. Драгунова В. В. Концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Педагогічні науки : теорія та практика*. 2024. № 4, с.74-80. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2024-4-12> URL: https://journalsofznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf
38. Драгунова В. В. Концепція проєктування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога : наук. фах. журн.* 2023. № 6 (213). URL: <https://salolj/76807fc>
39. Драгунова В. В. Менеджмент консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. *Україна на шляху відновлення: завдання науки і освіти в європеїзації держави : матеріали Всеукр. міжгалузевої наук.-практ. онлайн-конф.* Київ, 2023. URL: <http://surlj/vwoki>
40. Драгунова В. В. Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти: спецкурс / НАПН України, ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, 2024. 56 с.
41. Драгунова В. В. Методологічні основи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка : наук. збірник*. 2024. Вип. № 72. 10.24919/2308-4863/73-2-43 URL:http://www.aphn-journal.in.ua/archive/73_2024/part_2/45.pdf
42. Драгунова В.В. Науково-методичні рекомендації щодо проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Ринок і молодь : наук.-педагогічний журнал*. 2025. № 2/234. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.321371> URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/321371>
43. Драгунова В. В. Організаційна культура в закладі вищої освіти. *Імідж сучасного педагога : наук. фах. журн.* 2024. 1 (214). URL: https://fileview.fwdcdn.com/?url=https://mail.ukr.net/api/public/file_view/list%3Ftoken%3D-aiEcNTFKp2-ntBkQFH6hbYLzu8AUnso870Cks7zVbeKGN3rZPctZxcjliRHKGrBeqqlYTORywaKqBGXK1gDzBHn1upC2jFKv1mjUEIg:2kgOhW8iTE_sFcNF%26r%3D1709799177931&default_mode=view&lang=uk#start=0
44. Драгунова В. В. Особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2024. № 2. <https://doi.org/10.32782/2415-3605.24.2.5>

45. Драгунова В. В. Особливості проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. *Вища освіта України : теоретичний та методичний часопис*. 2023. № 4 (91). URL: <https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/197/157>
46. Драгунова В. В. Особливості формування інноваційної компетентності керівників закладів освіти в цифровому суспільстві. *Професійний розвиток фахівців в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди* : II наук.-практ. конф. із міжнар. участю (PDSDig-2021). Київ, 2021.
47. Драгунова В. В. Педагогічні інновації та техніки професійного розвитку в умовах відкритої освіти. *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* : III Всеукр. відкритий наук.-практ. онлайн-форум. Київ, 2021. URL: <https://iitlt.gov.ua/info/news/konferents-/iii-vseukrayins%60kyy-vidkrytyy-naukovo-praktychnyy-onlayn-forum-innovatsiyni-transformatsiyi-v-suchas/>
48. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти : дис. ... канд. пед. наук / ЖДУ ім. І. Франка. Житомир, 2020.
49. Драгунова В. В. Педагогічні умови реалізації консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. *STEAM- освіта від теорії до практики* : за матеріалами круглого столу, 24.03.2023 р. URL: https://iod.gov.ua/content/events/40/krugliy-stil-steam-osvita-vid-teoriyi-do-praktiki_publications.pdf?1696572413.7385
50. Драгунова В. В. Проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. *Наука і молодь-2023: пріоритетні напрямки глобалізаційних змін* : за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 14.04.2023 р. URL: <http://surl.li/akeaoo>
51. Драгунова В. В. Проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти за допомогою застосування технологій штучного інтелекту. *Штучний інтелект як інструмент професіоналізації публічної служби* : наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 22 березня 2024 р.
52. Драгунова В. В. Проектування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти в контексті процесів глобалізації. *Трансформація освіти в контексті процесів глобалізації* : II Міжнар. наук.-практ. конф., 17 квітня 2024 р. м. Дніпро.
53. Драгунова В. В. Проектування консалтингової діяльності як механізм управління закладом вищої освіти. *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди* : IV наук.-практ. конф. (IV conference on professional development in the digitized society: current trends

(PDDig–2023)) з нагоди 70-річчя заснування Ун-ту менеджменту освіти, яка відбулась у змішаному форматі 22.11. 2023 .

54. Драгунова В. В. Професійний розвиток педагогічних працівників в умовах євроінтеграційних прагнень України: сучасні тренди. *Профільна середня освіта: виклики і шляхи реалізації* : методологічний семінар НАПН України, 04.04.2024.
55. Драгунова В. В. Процедура експериментальної перевірки системи проєктування дорадництва в педагогічному університеті. *Вища освіта України*. 2025. № 2 (97). URL: <https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/issue/archive>
56. Драгунова В. В. Процедура експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Природнича освіта та наука: наук. фах. журн.* 2024. № 6. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/natural/issue/archive>
57. Драгунова В. В. Реалії та пріоритети проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки* : II Міжнар. наук.-практ. конф., 14 квітня 2024 р. м. Одеса.
58. Драгунова В. В. Результати експериментальної перевірки системи проєктування дорадництва в педагогічному університеті. *Інноваційна педагогіка : фаховий наук. журнал*. 2025. Вип. 84. URL: <http://innovpedagogy.od.ua/archive>
59. Драгунова В.В. Результати експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Український педагогічний журнал* : зб. наукових праць. 2025. № 1. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal>
60. Драгунова В. В. Теоретичні основи та класифікаційна ідентифікація проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*. 2023. № 16 (48). <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.11>. URL: <http://pedagogy.dspu.in.ua/index.php/pedagogy/article/view/379/553>
61. Драгунова В.В. Теоретичні та методичні засади дорадництва в українських педагогічних університетах. *Адаптивне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. вид. Серія : Педагогіка*. 2025. Вип. 20 (39). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/41>
62. Драгунова В. В. Технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Неперервна професійна освіта XXI століття* : вісник Кафедри ЮНЕСКО. 2023. Вип. 8. URL: <https://unesco-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/90/83>

63. Драгунова В. В. Тренди, ризики та детермінанти консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах воєнного стану. *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди* : за матеріалами III наук.-практ. конф., 10-11.11.2022 р. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#starred/FMfcgzGsLtLlzZTQpFnTwDhWSLKvrMJJ?projector=1&messagePartId=0.1>
64. Драгунова В. В. Управлінська інноваційна діяльність в системі середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : III Всеукр. наук.-методолог. семінар. Київ ; Бориспіль, 2021 р. (сертифікат № 2021/10/29-065 від 29.10.2021 р.).
65. Драгунова В. В. Формування готовності керівників закладів освіти до управлінської інноваційної діяльності. *Theory and practice of modern science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference*. 2021. Vol. 2. Kraków : Republic of Poland: European Scientific Platform. S. 104-106. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/23.04.2021/508>
66. Драгунова В. В. Характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.32782/3041-1297/2024-1-3> URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/pp/article/view/2820>
67. Драгунова В. В. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2024. № 1 (360). [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1\(360\)-180-187](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1(360)-180-187) URL: <http://visnyk.luguniv.edu.ua/index.php/vped/article/view/995/996>
68. Дубасенюк О. А., Антонова О. Є., Вітвицька С. С., Сидорчук Н. Г., Спірін О. М., Якса Н. В. та ін Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку* : [монографія] / ред. О. А. Дубасенюк. Вид. 2-ге, доп. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. С. 8-29.
69. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
70. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022, 77 с.

71. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремін. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
72. Європейські інтеграційні процеси у ххі столітті: ключові тенденції, основні виклики та нові можливості: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 26-27 березня 2018 р.). Київ : Укр. Асоціація викладачів і дослідників Європейської Інтеграції, 2018. 677 с. URL: <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/.pdf>
73. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія]. Київ : ДАККО, 1999. С. 89.
74. Єльнікова Г. В., Борова Т.А., Рябова З. В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
75. Живко З.Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 37-43.
76. Жила Г. Вища освіта в умовах війни: виклики, проблеми, перспективи для студентів та науковців. *Молодь і ринок*. 2023. № 2 (210). С.141-145. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29481>
77. Забедюк М. С. Зміст та основні аспекти розвитку управлінського консалтингу. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 276-281.
78. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проектами як основа кваліметричного аналізу. *Ефективна економіка* : електрон. фах. журн. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/95.pdf
79. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 1.07. 2014 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 37-38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.#Text>
80. Закон України «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 р. № 5018-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 22.
81. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
82. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII від 02.03.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/222-19> .
83. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

84. Закон України «Про освіту» від 05.09. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
85. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI {(Із змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від 05.07.2012, ВВР, 2013, № 24, ст. 243). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.
86. Іванова Т. В. Вища освіта в контексті європейського сталого розвитку. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/alexi,%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.PDF.pdf>
87. Ільченко Н. М. Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_8
88. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 54-58.
89. Консультування здобувачів професійної освіти з молодіжного підприємництва для повоєнного відновлення економіки України : метод. посіб. / ред. Д. О. Закатнов, В. Б. Байдулін, Н. М. Ваніна та ін. Київ : Ін-т проф. освіти НАПН України, 2023. 167 с.
90. Концептуальні засади психолого-педагогічної підготовки конкурентоздатного фахівця в умовах післядипломної педагогічної освіти / авт. кол. Л. М. Сергєєва, О. І. Бондарчук, М. І. Скрипник, А. О. Молчанова, О. А. Філь; Г. О. Козлакова. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2015. 40 с.
91. Концепції розвитку педагогічної освіти. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/5b7bb2dcc424a809787929.pdf>
92. Концепція. Енциклопедія сучасної України: веб-сайт. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256
93. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Київ: МАУП, 2003.
94. Коритко Л. Я., Джуган В. О. Основні риси права Стародавніх Індії та Китаю. Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія» / голов. ред. Ю. В. Цуркан-Сайфуліна ; МОН України, НУ «ОЮА». Одеса : Гельветика, 2021. Т. 28. С. 61-68. URL: <https://hdl.handle.net/11300/15467>
95. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 270–276.

96. Кравченко Г., Почуєва О. Особливості змісту навчальної дисципліни «Педагогічний консалтинг» у підготовці студентів за магістерськими програмами. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 3. С. 25-32.
97. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Філософія: мислителі, ідеї, концепції : підручник. Київ : Книга, 2005. 528 с.
98. Кузьмінський А. І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2003. 443 с.
99. Кулаковський К. О., Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М., Ільницький Д. О. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі : монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2020. 293 с.
100. Лазурко М. І., Завербний А. С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. Фондовий ринок України: перспективи розвитку і світовий досвід державного регулювання. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25532/nzmened-204-212.pdf>
101. Левіщенко О. С. Розвиток понятійного апарату консалтингу. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці* : І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 листопада 2020 р.) : у 2 ч. Київ: НТУ, 2020. Ч.1. С. 203 – 205.
102. Луговий В. І., Таланова Ж. В. Вища освіта через дослідження: концептуальні засади здійснення й оцінювання. *Вища освіта України* : тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». 2012. Т. 1, № 3. С. 16–28.
103. Лукіна Т. О. Теоретичні засади управління якістю освіти дорослих. *Освіта дорослих в перспективі змін: інновації, перспективи, прогнози* : колективна монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин : Лисенко М. М., 2017. С. 68-77.
104. Майданюк С. І., Привалова Н. В. Ключові фактори успіху консалтингової діяльності. *Інтернаука. Серія : Економічні науки* : міжнар. наук. журн. 2020. № 3 (1). С. 83-87.
105. Максименко О. О. Децентралізація в освіті європейських країн: досвід Норвегії. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 4. С. 77–87. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-77-87>
106. Маліцький Б. А. Проблеми комплексного оцінювання наукового результату. *Visnik Nacionalnoi Akademii Nauk Ukraini*. 2023. № (9). С. 24–36. URL: <https://doi.org/10.15407/vism2023.09.024>

107. Методологія експертного оцінювання : конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад.: Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. Київ : НАДУ, 2008. 48 с. URL: http://seliverstov.ucoz.ua/_ld/0/22____.pdf
108. Міровська М. Процедура та результати експертного оцінювання системи управління освітнім процесом закладу вищої освіти на основі кейс-менеджменту. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». 2017. № 3 (5). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017>
109. Міровська М. Теорія і практика управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах вищої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2018. 500 с.
110. Мокряков А. Консалтинг як перспективна сфера діяльності в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2024. № 1 (41). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-11-nomer-1-41-2024/konsaltyng-yak-perspektyvna-sfera-diyalnosti-v-ukrayini>
111. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України» від 07.03.2024 № 276 (в редакції наказу МОН України від 16.08.2024 р. № 1149). URL: https://osvita.ua/doc/files/news/929/92917/66c5f0f4b0feb421885464_1_.pdf
112. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року» від 11.12.2023 № 1501. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1501729-23#Text>
113. Національна рамка кваліфікацій : додаток до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 509 від 12.06.2019 № 519 від 25.06.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п.#Text>
114. Національне агенство кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/news/unesco-zapuskae-novu-strategiu-tehnicnoi-ta-profesijnoi-osviti-ta-pidgotovki-na-2022-2029/>
115. Національний класифікатор України. «Класифікатор професій» ДК 003:2010 / [розроб.: М. Гаврицька та ін.]. Київ : Соцінформ, 2010. (зі змінами № 12 до класифікатора див. в Наказі Міністерства економіки № 6312 від 23.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

116. Нечипорук К. О., Рацин І. І. Консалтингова діяльність у системі міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 45. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf
117. Олійник В. В. Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти. Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології : зб. наук. праць / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. Харків : НТУ «ХПІ», 2007. С. 432-438.
118. Освіта. Євроінтеграційний портал. URL: <http://eu-ua.org/yevrointehratsiia/osvita>
119. Офіційний сайт Aix Marseille Université. URL: <https://www.univ-amu.fr/en>
120. Офіційний сайт Blekinge Tekniska Högskola. URL: <https://www.bth.se/>
121. Офіційний сайт Humboldt-Universitaet zu Berlin. URL: <https://www.hu-berlin.de/en>
122. Офіційний сайт IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: <http://ireg-observatory.org/en/>
123. Офіційний сайт QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>
124. Офіційний сайт University of Cambridge. URL: <https://www.cam.ac.uk/>
125. Офіційний сайт Univerzita Karlova v Praze. URL: <https://cuni.cz/UK-1.html>
126. Офіційний сайт Univerzita Mateja Bela. URL: <https://www.umb.sk/>
127. Офіційний сайт Utrecht University Heidelberglaan. URL: <https://www.uu.nl/en>
128. Офіційний сайт Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu. URL: <https://varsovia.study/en/>
129. Офіційний сайт Webometrics Ranking of World's Universities. URL: <https://www.webometrics.info/en/WORLD>
130. Офіційний сайт Webster Vienna Private University. URL: <https://www.webster.ac.at/>
131. Офіційний сайт ДВНЗ «Ужгородський національний університет». URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/>
132. Офіційний сайт ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. URL: <http://umo.edu.ua>
133. Офіційний сайт Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <https://knu.ua/>
134. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України URL: <http://mon.gov.ua>

135. Офіційний сайт Національного університету біоресурсів і природокористування України. URL: <https://nubip.edu.ua/>
136. Офіційний сайт Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». URL: <https://www.nmu.org.ua/ua/>
137. Офіційний сайт Національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/>
138. Офіційний сайт Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова. URL: <https://onu.edu.ua/uk/>
139. Офіційний сайт Полтавського державного аграрного університету. URL: <https://www.pdau.edu.ua/>
140. Офіційний сайт Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. URL: <https://pnpu.edu.ua/>
141. Офіційний сайт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. URL: <https://karazin.ua/>
142. Офіційний сайт Харківського національного університету радіоелектроніки. URL: <https://nure.ua/>
143. Офіційний сайт Чернігівської національної університеті імені Ю. Федьковича. URL: <https://www.chnu.edu.ua/>
144. Павліха Н., Тоцька О. Стратегічні напрями модернізації системи управління вищою освітою в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-33-41>
145. Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики : у 2 т. Київ : Освіта України, 2005. С. 60.
146. Педагогічний консалтинг : навч. посіб. / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк : Терен, 2019. 322 с.
147. Петренко Л. М. Стратегічні орієнтири професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Серія: Педагогічні науки. 2020. № 13 (42). С. 170–184.
148. Післядипломна педагогічна освіта України: сучасність і перспективи розвитку : наук.-метод. посіб. / за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко. Київ : Міленіум, 2005. 230 с.
149. Полукаров Ю. О., Качинська Н. Ф., Землянська О. В., Праховнік Н. А., Полукаров О. І., Ковтун А. І. Забезпечення безпеки освітнього процесу та електронна комунікація в ЗВО при умовах повномасштабної агресії. *Академічні візії*. 2024. (32). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1375>

150. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 р. № 4179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
151. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 12.06.2024 р. № 471. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>
152. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» від 06.09.2024 р. № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2024-%D0%BF#Text>
153. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках» від 15 грудня 2023 р. № 1322. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-utverdzhennia-ukrainskoi-na-a1322>
154. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#n10>
155. Постанова КМУ «Про затвердження положення про функціонування координаційного центру та національних контактних пунктів рамкової програми європейського союзу з досліджень та інновацій «Горизонт Європа»». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorenniya-proyekt-postanovi-kmupro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-funkcionuvannya-koordinacijnogo-centru-ta-nacionalnih-kontaktnih-punktiv-ramkovoyi-programi-yevropejskogo-soyuzu-z-doslidzen-ta-innovacij-gorizontyevropa>
156. Постанова КМУ «Про затвердження порядку створення та функціонування регіональних центрів трансферу технологій». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorenniya-proyekt-postanovi-kmupro-zatverdzhennya-poryadku-stvorenniya-ta-funkcionuvannya-regionalnih-centriv-transferu-tehnologii>
157. Постанова КМУ «Проект Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciyacifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorenniya>
158. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014р. №630. Дата

159. Про затвердження Порядку реєстрації міжнародних науково-технічних програм і проектів, що виконуються в рамках міжнародного науково-технічного співробітництва українськими вченими, а також грантів, що надаються в рамках такого співробітництва : наказ МОН України від 20.11.2017 № 1507. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1564-17>
160. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 322-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 33.
161. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. *Офіційний вісник України*. 2022. № 33.
162. Проектування консалтингової діяльності в закладі освіти : наук.-метод. рек. / Нац. акад. пед. наук України ; Держ. закл. вищої освіти «Ун-т менеджменту освіти», Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти ; авт.-уклад. В. В. Драгунова. – Київ : ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2025. – 96 с.
163. Решетняк О. І. Інтеграція освіти, науки та бізнесу в умовах економіки знань: досвід країн світу. *Національна економіка України в системі міжнародних економічних відносин* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 10 серп. 2021 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2021. С. 11–14.
164. Розвиток людського капіталу: Урядовий портал. *Урядовий портал* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>
165. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
166. Рябова З.В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. Адаптивне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. вид. Серія «Педагогіка». 2022. Вип. 13 (25). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734618/1/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf>
167. Рябова, З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
168. Рябова З. В. Освітній консалтинг в управлінні закладом освіти в умовах невизначеності. Інноваційна професійна освіта *Науково-методичне*

забезпечення професійної освіти і навчання : матеріали XVI Всеукр. наук.-практ. конф. (звітної) Ін-ту проф. освіти НАПН України (29 квітня, 17-20 березня 2022 р.) / Ін-т проф. освіти НАПН України ; за ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПО НАПН України. 2022. Вип. 1 (2). URL: https://lib.iitta.gov.ua/730993/1/2022_1_2_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1.%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202.pdf#page=222

169. Рябова З.В. Теоретико-методологічні основи маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. 2013.
170. Сабов Н. М. Теоретичні аспекти кадрового консалтинг в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. Облік і оподаткування : збірник наук. статей випускників з фаху. 2021. Вип. 11. С. 86-91. URL: [Сабов ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГ.pdf](#)
171. Самородов А. С. Інформаційне забезпечення доступу до інноваційної інфраструктури. *Право та інновації*. 2021. № 4 (36). С. 14–20.
172. Саух П. Ю. Стратегічне бачення нової моделі вищої освіти: рух до створення університетів світового класу : наук. доповідь на методологічному семінарі НАПН України «Шляхи і механізми підвищення конкурентоспроможності університетів України». *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2 (2). DOI: 10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7
173. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: <https://bakertilly.ua/id44448/>
174. Сірий Є. В. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири. 2006. URL: <http://divovo.in.ua/nedjment-u-vishij-shkoli>.
175. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій : посібник / В. Кухарський, О. Осередчук, М. Мазуркевич та ін. ; за ред. В. Кухарського, О. Осередчук. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 248 с. URL: <https://projects.lnu.edu.ua/quaere/wp-content/uploads/sites/6/2020/06/quality-system-2020.pdf>
176. Ситниченко Є. Г. Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації. 2007. URL: <http://www.29196-53563-1-SM.pdf>
177. Скрипник Л. М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Серія

- «Педагогіка і психологія». 2021. № 2 (22) С. 34-41. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf
178. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsn.com.ua>
179. Словник-довідник з професійної педагогіки / ред. Семенова А. О. Одеса : Пальміра, 2006.
180. Спільник І. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти. Наукові записки : збірник наук. праць. Тернопіль : Екон. думка, 2005. Вип. 14. С. 85–89.
181. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) / Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти; Європейський союз студентів ; Європейська асоціація університетів; Європейська асоціація закладів вищої освіти ; Конфедерація європейського бізнесу «БІЗНЕСЄВРОПА» ; Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти. Єреван, 2015. URL: http://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf
182. Стратегія розвитку освіти і науки в Україні до 2030 року. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/misiia-funksii-ta-stratehichni-priorytety-mon>
183. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. 2(37). 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>
184. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: кол. монографія / В.В. Драгунова та ін / / за наук. ред. М.О. Кириченка. Київ: ДЗВО «УМО», 2021. с.52-72. URL: https://lib.iitta.gov.ua/736735/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_11.pdf
185. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та європейським союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Верховна Рада України* : офіційний вісник України. 2014. 75 (1), 83. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
186. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. *Верховна Рада України*. : офіційний вісник України. 2006. 24, 203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text

187. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип. 13. С. 258-263. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf>
188. Указ Президента України «Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі» від 25 травня 2020 року № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text>
189. Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23>
190. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
191. Указ Президента України №225/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку"». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
192. Урядовий портал. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
193. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол.ред.) ; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наук.ред.). Київ : Абрис. 2002. 742 с.
194. Хартія основних прав Європейського Союзу. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524
195. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Університет майбутнього: виклики для вітчизняної вищої освіти. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (19 листоп. 2021 р.) Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 15–21.
196. Хоменко В.В. Освітні консалтингові послуги. *Сучасна наука: стан, проблеми, перспективи*. 2020. URL: <file:///E:/%D0%94%D0%98%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90/1212.pdf>
197. Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції: матер. Міжнар. наук.-метод. конф. (Суми, 29-30 травня 2020 р.) / ред. колегія : В. М. Завгородня, А. М. Куліш, та ін. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 273 с. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/afe6061e-ae5b-46bb-bdb7-7b5b0c89e3dd/konferentsiya_values_2020.pdf

198. Чепуренко Я. Системний підхід до консалтингової діяльності в освіті. *Системний аналіз в управлінні освітою: міжгалузеві дослідження*. 2020. № 1. С. 134–138. DOI: 10.32835/2786- 619x.2022.2.254-257
199. Що таке консалтинг і для чого він освітянам? URL: <https://prosvitcenter.org/library/shcho-take-konsaltynh-i-dlia-choho-vin-osvitianam/>
200. Що таке консалтинг? Хто і навіщо надає такі послуги? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/scho-take-konsalting>
201. Alzahrani B., Bahaitham H., Andejany M., Elshennawy A. How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation according to the LNS Research Framework? *Sustainability*. 2021. No. 13. 51–69. DOI: 10.3390/su13095169
202. A Wake-up Call for Business Leaders. URL: <https://images.more.deltekt.com/Web/DeltektInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D Deltek FOPS Digital Single Pages FINAL-min.pdf>
203. Conclusions of the fourth joint meeting of the European and Ukrainian Domestic Advisory Groups under the EU-Ukraine Association Agreement. Kyiv ; Brussels, 22 October 2020.
204. Global rankings table. URL: <https://www.helppage.org/global-agewatch/population-ageing-data/global-rankings-table/>
205. Giesenbauer B., Müller-Christ G. University 4.0: Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development. *Sustainability*. 2020. No. 12. P. 3371. DOI: 10.3390/su12083371
206. Dovgyi S., Topuzov O., Halchenko M., Matuselych T., Revin F. Science-driven education as a precondition for the formation of the competitive Ukrainian economy. Financial and credit activity problem of theory and practice. 2022. 1(42). P. 474–483. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3683>
207. Drahunova, V., Mykhatska, A., Burluka, O., Gevorkian, N., & Babichev, A. (2025). The use of consulting to increase the sustainability of the higher education institutions in times of crisis . *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilità - Review of Studies on Sustainability - Open Access*, 10(1). <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19773>
208. 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, No 12. P. 469-472.

- URL: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>
209. Drahunova V. Consulting activities in higher education institutions of Ukraine in the context of european integration Transformations. Science and education in the third millennium : Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. P. 178-210. URL: <https://zenodo.org/records/14499469>
 210. Drahunova V., Drahunova M. Consulting as a component of the innovative management activity of the manager of an educational institution Theoretical and practical aspects of science development: Scientific monograph. Part 2. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 218-237. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-355-2-24>
 211. Drahunova V. Terminological apparatus of design researches of consulting activities in higher education. Scientific Journal of Polonia University. 2023. 58 (3). P. 58-64. <https://doi.org/10.23856/5808> URL: <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/1121/1071>
 212. [ENQA](#) Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki, Finland, 2009. 41 p.
 213. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <https://surl.li/gcwotf>
 214. Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_983.
 215. European University Association : EUA. URL: <https://eua.eu>
 216. Eurostat. Your key to European statistics (2024). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/covid-19/society-work>
 217. Hamm M., Lebrou V., Thyrdard A. Vauchez A. Consulting on public lands. European professions, models, and practices of public sector consulting. 2022. URL: https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac_grue_consultants_mars_2022_english.pdf.
 218. International Standard Classification of Education ISCED-F (MCKO-Γ) 2013. URL: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-fields-of-education-training-2013.pdf>.
 219. Iryna Barbashova, Vira Drahunova, Olena Zabolotna, Serhii Kubitskyi, Liliia Kukharska. Ongoing Professional Growth for University Educators Amid Martial Law Conditions. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Ontario International Development Agency, Canada. № 18 (07),

- p. 67-80. 2025. URL: <https://oidaijsd.com/wp-content/uploads/2025/04/18-07-06-17-7-IR-IJSD-25.pdf>
220. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development. *The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy world wide* / Curnow B., Reuvid J. London : Koganpage publishers, 2003. P. 21-33.
 221. M., Engwall L. Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford, UK : Oxford university press, 2002. 267 p.
 222. Kerr C. The uses of the university. New York: Harper Torchbooks, 1963. URL: <http://raley.english.ucsb.edu/wp-content/uploads/Reading/Kerr.pdf>
 223. Levishchenko O. Chapter 12. Logistic consulting as an instrument of enterprises economic security. *Economic processes in the safety measurement* : monograph / ed. V. Fedorenko, I. Gryshchenko, T. Voronkova. Kyiv : DKS Tsentrltd, 2018. P. 225-231.
 224. Matis V. I. Poliparadigm approach as a methodological basis for the creation of a modern school. *Siberian pedagogical journal*. 2009. № 1. S. 54-64.
 225. McCowan T. Universities and the post-2015 development agenda: an analytical framework. *High Educ* (2016) 72:505–523. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10734-016-0035-7>.
Doi:10.1007/s10734-016-0035-7/
 226. McCowan T. Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Oxford Review of Education*. 2017. Vol. 43. P. 733-748.
 227. Nikiforova L. O. Use of innovative information technology in e-commerce and digital economy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. C. 65-71.
 228. Yegorov I. Y., Zhukovych I. A. Evaluation of the Results of Researchers' Activities: New Trends. *Nauka naukozn*. 2023. (2). P. 42-58. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2023.02.04>
 229. Shyian A. A., Azarova A. A., Nikiforova L. O., Tkachuk L. M., Azarova V. V. Modeling Communication Between the Public and the Authorities while Implementing Innovative Projects in the Context of E-Democracy and Public Administration. *Sci. innov*. 2021. № 16 (6). P. 18-27.
 230. Tsekhmister Y. Education of the future: from post-war reconstruction to EU membership (Ukrainian case study). *Futurity Education*. 2022. 2 (2). P. 42–52. <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.2815>
 231. Khaustova V. Y., Doronin A. V., Doronina M. S. Cognitive Resources of New Economy. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). C. 124–131. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-3-124-131

232. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: scientific monograph. Riga : Baltija Publishing, 2022. 1421 p.
233. Zadorozhna R. New trends in project management in the digital economy context. *Economic and business administration development: scientific currencies and solutions* : I International scientific-practical conference / National Aviation University. Kyiv, 2020 October 22. P. 316–318.
234. Zharinov S. The Role of the Library in the Digital Economy. *Information Technology and Libraries*. 2020. 39 (4).
235. UNESCO. Education transforms lives. URL: <http://surl.li/btjwsm>

Наукове видання

Драгунова Віра Валентинівна,

кандидат педагогічних наук,
начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою та критичною
інфраструктурою директорату розвитку науки
Міністерства освіти і науки України

КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: теоретико-методичний аспект

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 24.06.2025. Формат 60×84 1/8.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Умов. друк. арк. 21,97. Обл. вид. арк. 23,63.
Тираж 300 прим. Замовлення № 240625.

Надруковано в ТОВ «Видавництво «ЮСТОН ІНФО»
01034, м. Київ, пр. Перемоги, 62-Б, оф. 2 тел.: (044)360-22-66
www.yuston.com.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія дк № 4973 від 09.09.2015 р.



ДРАГУНОВА ВІРА ВАЛЕНТИНІВНА

Кандидат педагогічних наук

Посада: Начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою та критичною інфраструктурою директорату розвитку науки Міністерства освіти і науки України.

Наукова діяльність: Наукове дослідження «Теоретичні та методичні засади дорадництва в українських педагогічних університетах» (з 2020) стало першим в Україні комплексним вивченням проблеми дорадчої діяльності у закладах вищої освіти в умовах

невизначеності.

Освіта.

Житомирський державний університет ім. І. Франка:

Спеціальність "Педагогіка і методика середньої освіти. Історія" (2008).

Магістратура зі спеціальності "Управління навчальним закладом" (2015).

Аспірантура зі спеціальності "Загальна педагогіка та історія педагогіки" (2020).

ДЗВО "Університет менеджменту освіти" НАПН України (Навчально-науковий інститут менеджменту та психології):

Магістратура зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування".

Автор понад 100 наукових та науково-методичних праць, що охоплюють:

- інноваційний менеджмент у середній освіті;
- реформи та інновації у світовому та європейському освітньому просторі в умовах невизначеності;
- освітньо-управлінське прогнозування;
- консалтингово-зорієнтоване управління впливів;
- проєктування змісту консалтингової діяльності у системі вищої освіти;
- дорадчу діяльність в педагогічних університетах.