

DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29)

## ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Віра Драгунова

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

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

**Анотація.** Актуальність оглядового дослідження зумовлена умовами невизначеності нашої держави, які сьогодні рухають економіку, науку, культуру, освіту, промисловість та зумовлюють розвиток освітнього консалтингу. Підкреслюється стрімке зростання консультаційних послуг, що зумовлює розвиток консалтингової діяльності, яка передують значним втратам спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності тощо. Наголошується на важливості управлінського консультування в сучасній освітній діяльності менеджера закладу вищої освіти, особливо в умовах глобальних викликів, таких як інтернаціоналізація, мобільність, демократизація, диверсифікація тощо. У статті підкреслюється важливість та необхідність осмислення ролі менеджера закладу вищої освіти в умовах невизначеності на тлі соціально-економічних криз, коли формується інноваційна культура управління закладом освіти. Розглянуто та розкрито сутність консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Здійснено науково-теоретичний аналіз проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, визначено основні вимоги їх запровадження. Охарактеризовано модель, яка запроваджуватиметься в управлінський процес саме за допомогою проектування консалтингової діяльності, з продукуванням та впровадженням інноваційних змін, з урахуванням регіональної специфіки діяльності, зовнішніх та внутрішніх факторів. Розкрито технологію проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Відображено поетапне впровадження складових частин технології на основі реалізації проектної діяльності. У статті розглянуто труднощі та суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу вищої освіти та розвитку консалтингової діяльності у галузі освіти.

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова діяльність, модель, технологія проектування, вища освіта, управління, менеджери освіти.

## TECHNOLOGY OF CONSULTING ACTIVITIES DESIGNING IN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN UNCERTAINTY CONDITIONS

Vira Drahunova

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

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

**Abstract.** The relevance of the review study is determined by the conditions of uncertainty of our country, which today drive the economy, science, culture, education, industry and determine the development of educational consulting. The rapid growth of consulting services is emphasized, which determines the development of consulting activities, which precedes significant losses caused by mistakes made by managers in management activities, etc. The importance of management consulting in modern educational activities of the manager of a higher education institution is emphasized, especially in the conditions of global challenges, such as internationalization, mobility, democratization, diversification, etc. The article emphasizes the importance and necessity of understanding the role of the manager of a higher education institution in conditions of uncertainty

*against the background of socio-economic crises, when an innovative culture of management of an educational institution is being formed. The essence of consulting activity in a higher education institution has been considered and revealed. A scientific and theoretical analysis of the design of consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty was carried out, and the main requirements for their implementation were determined. The model, which will be introduced into the management process precisely with the help of designing consulting activities, with the production and implementation of innovative changes, taking into account the regional specificity of activity, external and internal factors, is characterized. The technology of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty is revealed. The step-by-step introduction of component parts of the technology based on the implementation of project activities is reflected. The article examines the difficulties and contradictions inherent in the formation of the informational and advisory environment of a higher education institution and the development of consulting activities in the field of education.*

**Key words:** consulting, consulting activity, model, design technology, higher education, management, education managers.

**Вступ.** Умови, в яких сьогодні функціонує система освіти України, визначається як умови невизначеності. Саме за цих умов спостерігаються часті зміни законодавства, особливо в частині активізації процесів адаптації та трансформації закладу освіти, конкуренції на ринку праці, антикризового менеджменту, забезпеченості надання якісних освітніх послуг. Ускладнення соціально-економічних процесів на сучасному етапі розвитку нашої країни викликало необхідність передання знань, досвіду, вмінь, методів управлінської діяльності в самостійну сферу економічних відносин, що в свою чергу сприяло формуванню національного і міжнародного ринку освітнього консалтингу.

Слід зазначити, що поділ управлінського процесу як основної сфери діяльності закладу освіти і консалтингу як додаткової, є об'єктивною необхідністю. Заклади вищої освіти займають одну з найбільших ніш освітнього консалтингу, експертної діяльності та консультування в галузі фундаментальних досліджень та інноваційних розробок. Ефективним шляхом оптимізації менеджменту в закладі вищої освіти визнано системну інтеграцію наукових знань, управлінських потреб та суспільних інтересів, адекватне та раціональне

використання яких сприяє впровадженню в управлінський процес проектної діяльності.

Особливості концепції проектування консалтингової діяльності обумовили своєрідність методологічних основ дослідження. Насамперед необхідно підкреслити міждисциплінарний характер здійснюваного дослідницького процесу, основу якого складає принцип системності, що обумовлює розгляд концепції проектування консалтингової діяльності як унікальної й автономної цілісності, жоден з елементів якої не може бути довільно заміненим або відкинутим. Суб'єктний підхід дослідження характеризує суб'єктну орієнтацію (взаємодію) його учасників освітнього процесу, що детермінується переважно зовнішніми ситуаціями як її об'єктами. Саме тому творцями й реалізаторами проектування консалтингової діяльності є суб'єкти освітнього процесу з відповідним образом мислення, мотивації, відносин, що формуються певним типом культури.

**Мета дослідження** полягає в об'рунтуванні особливостей реалізації технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

**Теоретична основа і методи дослідження.** Дослідженню теоретичних, практичних аспектів розвитку консалтингу, а також ефективності консалтингових послуг присвячені праці багатьох українських та зарубіжних.

Так, серед українських науковців доцільно виокремити Л.Антонюка, М.Бортнікову, О.Брінцеву, В.Вербу, І.Гонтарєву, В.Гриценка, В.Давиденка, Г.Єльнікову, О.Карпенка, С.Козаченка, А.Кононюка, В.Коростельова, В.Кременя, О.Марченко, Т.Решетняка, Т.Рибакову, З.Рябову, Л.Скрипник, Н.Сурженка, В.Хоменка та багатьох інших.

З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Е. Бейча, Т. Амбустера, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стилле, Ф. Уїкхема та інших.

Теоретико-методичні основи використання та доцільності впровадження консалтингової діяльності у сферу вищої освіти обґрунтовано в роботах Я. Болюбаша, І. Братизенка, Т. Власюка, В. Верби, А. Гармаша, І. Грищенко, Л. Довганя, С. Коржика, В. Кременя, А. Кухарчука, В. Липова, Д. Макатори, О. Охріменко, З. Рябової, В. Хоменка та ін.

На основі системно-аналітичного методу здійснене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних та зарубіжних учених щодо функціонування й розвитку системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в ринкових умовах; логічний аналіз літературних джерел з філософії, соціології, педагогіки дав змогу розробити основні поняття і концепції проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Методом організаційно-системного моделювання була розроблена технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності; аналіз

результатів емпіричного опитування та анкетування було покладено в основу розробки конкретних теоретико-методичних рекомендацій щодо проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Результатом дослідженої проблематики є обґрунтування доцільності і необхідності проектуванні консалтингових досліджень в управлінській діяльності, що забезпечує узгодження сучасних вимог педагогічної теорії та практики й потреб споживачів освітніх послуг. Це підтверджується й низкою виявлених протиріч між:

- невизначеною ситуацією в країні, що зумовлює зміни в усіх галузях економіки та трансформацією системи освіти на засадах кризового менеджменту;
- євроінтеграційним спрямуванням держави, що зумовлює глобальні зміни в системі вищої освіти, та недостатньою розробленістю механізму впровадження проектних технологій;
- потребою проектування консалтингової діяльності, що забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, та недостатнім рівнем підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти;
- необхідністю вибору оптимальних форм і методів консалтингової діяльності учасників освітнього процесу та недостатністю теоретичного та практичного обґрунтування такої діяльності в закладі вищої освіти;
- між потребою в компетентних учасниках консалтингової діяльності та недостатністю їхньої готовності до проектування консалтингової діяльності.

Проте, незважаючи на широке коло питань, які розглядаються у роботах

науковців щодо управління закладом вищої освіти на основі проектування консалтингових досліджень, можна стверджувати, що дотепер не існує цілісного, науково обґрунтованого дослідження теоретичних та методичних аспектів проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Беручи до уваги вище викладене, варто зазначити, що сьогодні перед освітою постає важливе завдання – забезпечити комплексне вирішення проблем, які спричинені внаслідок активного й динамічного суспільного розвитку, модернізації освіти в Україні, глобальних викликів та сучасних загроз. Загалом освіта є об'єктом спеціальних досліджень різних галузей знань на основі інноваційних технологій. Зростає кількість працівників різного рангу, які мають потенційні навички консультантів, викладачів, тренерів, радників, паралельно можуть виконувати функції консультантів у закладах освіти.

Зазначимо, що на підставі аналізування підходів різних авторів до трактування поняття «консалтинг» можна дійти висновку, що немає однозначності у розумінні сутності та змістовного наповнення виокремленого поняття. Що стосується проблем та перспектив розвитку консалтингу в Україні, то це питання ще недостатньо розглянуто.

Таким чином, консалтинг є самостійним видом діяльності, якому притаманні характерні ознаки, зокрема: діяльність, яка здійснюється виключно суб'єктами управлінської діяльності; основним видом діяльності є надання рекомендацій з вирішення проблем та впровадження їх у практичну діяльність.

Підкреслимо, що в умовах невизначеності та швидкого наростання суспільних загроз освіта є невід'ємною складовою розвитку суспільства і відіграє

головну роль у суспільному прогресі. Саме освіта покликана стати основним засобом формування здатних до вирішення нових проблем фахівців, джерелом знань, методів, інструментів сталого розвитку трансформації суспільства.

Аналіз наукових джерел та нормативної бази свідчить про наявність дискусій навколо побудови моделі освіти, фундаментальних протиріч розвитку як суспільства так і освіти зокрема. По-перше, саморозуміння освіти, як передачі (а також накопичення, відтворення) знань і культури від минулих поколінь теперішнім виявилось неідеальним щодо задоволення потреб сучасності. По-друге, сучасний освітній процес знаходиться у протиріччі не тільки з сучасністю, але і з майбутнім, оскільки система цінностей, цілей та ідеалів, що функціонують сьогодні в освітньому просторі не адаптована до майбутнього яке б влаштувало як усе людство так і конкретну особистість.

Національна система освіти відображає нинішній трагічний стан українського суспільства, що супроводжується неналежним менеджментом та управлінням, які відповідали б сучасним європейським вимогам. У системі вищої освіти відбуваються глобальні зміни та перетворення, які пов'язані з постійною адаптацією до умов зовнішнього середовища. Розвиток системи вищої освіти здійснюється під впливом тих технологічних, економічних та соціальних перетворень, які відбуваються у світовому освітньому просторі. Саме тому традиційна освіта неспроможна вчасно реагувати на гострі проблеми та повною мірою задовольняти потреби суспільства.

З розвитком системи вищої освіти виникла потреба в різних характерних саме для конкретного закладу послугах таких як: консультування з питань ор-

ганізації освітньої діяльності; проведення різноманітних досліджень (соціологічних, психолого-педагогічних, маркетингових тощо) в освітній галузі або для потреб освітньої галузі; правове забезпечення освітньої діяльності в закладах освіти різного типу й рівня; супровід процесів ліцензування, атестації та державної акредитації; розробка освітніх програм, навчальних планів і програм, навчально-методичних матеріалів тощо.

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

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової управлінської активності в Україні;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- низька платоспроможність замовників послуг;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості (Капильцова, & Курган, 2010).

Розкриття проблеми проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти потребує аналізу суті співвідношення термінів, які формують категоріальний апарат нашого дослідження. Проведений аналіз поняття «консалтингова діяльність» дає можливість сформулювати таке визначення: консалтингова діяльність – це діяльність менеджера закладу освіти, яка властива різним сферам життєдіяльності, має складний та багатовимірний

характер, залежить від сутності здійснювальної діяльності, на нього мають вплив зовнішні та внутрішні умови середовища. Погоджуємось із твердженням науковців та пропонуємо виділити такі основні характеристики проектування консалтингової діяльності у сфері управління закладом вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України:

1. Необхідність вирішення проблем підвищення ефективності діяльності закладу освіти, забезпечення якості освітніх послуг;

2. Підвищення наукомісткості управлінської діяльності, що вимагає від спеціалістів закладу освіти знання найкращих світових досягнень, навичок наукової діяльності, досвіду реалізації проектів у сфері діяльності закладу вищої освіти;

3. Недостатність розроблення механізму впровадження проектних технологій, що сприятиме глобальним змінам в системі вищої освіти;

4. Потреба в проектуванні консалтингової діяльності забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, та підсилить рівень підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти;

5. Необхідність вибору оптимальних форм і методів консалтингової діяльності учасниками освітнього процесу тощо.

Проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності за своєю суттю є ефективним механізмом успішного позиціонування закладу як на ринку освітніх послуг так і на ринку праці. Саме тому, дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі освіти в умовах невизначеності є впровадження технології проектування консалтингової діяльно-

сті, що виступає ефективним механізмом успішного позиціонування закладу як на ринку освітніх послуг так і на ринку праці. Для запровадження цього механізму в діяльність закладу вищої освіти розроблено та апробовано відповідну концептуальну модель на основі аналізу наукових праць з теорії управління й аналізу адаптивно-орієнтованого управлінського процесу.

Концептуальна модель проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти складається з переліку взаємопов'язаних понять щодо системи проектування консалтингової діяльності (консалтингова стратегія) управління закладом вищої освіти, з їх характеристиками, властивостями тощо. Доцільним у контексті досліджуваної проблеми вважаємо виокремлення модулів запропонованої моделі:

Концептуальний модуль визначає провідну концептуальну ідею дослідження. Даний модуль складається з методологічного (закони, концепції, нормативна база тощо), теоретичного (ідеї, наукові узагальнення щодо) та практичного (необхідність розробки й запровадження консалтингового управління діяльністю закладу вищої освіти) концептів. Крім того, він включає цільовий і кон'юнктурний концепти.

Змістово-процесуальний модуль. Включає три блоки: ресурсне забезпечення; змістове наповнення; технологічне та методичне забезпечення.

Результативний модуль забезпечує: позитивний розвиток іміджу закладу вищої освіти (за результатами моніторингу стану позиціонування закладу на ринках праці та освітніх послуг); високий рівень задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу, що надає заклад вищої освіти; позитивну динаміку рівня діяльності закладу вищої освіти за результатами моніторингу.

Регулятивний модуль передбачає оприлюднення інформації про стан позиціонування закладу вищої освіти за результатами аналізу інформації зворотного зв'язку.

У наслідок реалізації авторської моделі проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності можуть будуть прийняти управлінські рішення щодо необхідності:

- визначення й аналізу цільових стратегій розвитку закладу вищої освіти;
- здійснення обміну пропозицій закладу вищої освіти, необхідних для ринку праці та ринку освітніх послуг, на певне ресурсне забезпечення діяльності закладу (споживачі освітніх послуг, оплата за навчання, гранти для фінансової підтримки, висококваліфіковані педагогічні, науково-педагогічні працівники, належна матеріально-технічна база, інформатизація тощо);
- залучення суб'єктів консалтингових послуг;
- створення середовища консалтингової діяльності для постійного вдосконалення та задоволення персональних освітніх потреб учасників освітнього процесу;
- інтеграції потреб і бажань суб'єктів консалтингових послуг, учасників освітнього процесу, інтересів вищої освіти закладу і громадськості;
- підготовки педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівництва закладу вищої освіти до проектування консалтингового управління, здатного до:
- вивчення ринку та динаміки споживчого попиту;
- врахування вимог ринку в організації консалтингової діяльності;
- організації впливу на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів;

- заохочення педагогічних, науково-педагогічних працівників щодо постійного оновлення змісту освіти, відповідно до ринкових вимог та забезпечення її якості;

- урізноманітнення форм та видів консалтингових послуг;

- забезпечення своєчасного надання нових консалтингових послуг;

- забезпечення переваги закладу вищої освіти в умовах конкуренції, за рахунок надання консалтингових послуг у більшому обсязі та кращої якості, тощо.

Запровадження нових освітніх технологій у закладах вищої освіти необхідно для підвищення якості надання освітніх послуг і формуванню їх конкурентоспроможності. Для успішного впровадження необхідно визначити умови та етапи цього процесу.

Таким чином, технологію впровадження проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти визначаємо як поетапну діяльність з відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збору, опрацювання й аналізу інформації щодо вивчення ринку і динаміки споживчого попиту та можливостей навчального закладу шляхом проведення маркетингових досліджень з використанням специфічного інструментарію. Крім того, для успішності реалізації технології необхідно враховувати певні умови відповідно до стадій реалізації:

- дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність закладу вищої освіти;

- дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) закладу вищої освіти;

- вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці;

- формулювання місії діяльності закладу вищої освіти з урахуванням вимог ринку в організації управлінського процесу;

- розробка стратегії діяльності закладу вищої освіти;

- розробка комплексу освітніх послуг з урізноманітненням їх форм та видів;

- забезпечення якості надання освітніх послуг;

- забезпечення переваг закладу вищої освіти в умовах конкуренції.

Окреслені вище стадії дають змогу уявити процесуальну характеристику проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти та поетапного досягнення результату цієї діяльності.

**Висновки.** В умовах сьогодення сфера освіти України перебуває на етапі кардинальних та широкомасштабних змін, що пов'язані з інтеграцією в європейський та світовий простір, модернізацією державної підтримки освіти, появою нових можливостей для розвитку й надання освітніх послуг, підвищенням відповідних ризиків та комерціалізацією освіти. Проектування консалтингової діяльності забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти, сприятиме вибору оптимальних форм і методів такої діяльності учасниками освітнього процесу та підвищить рівень підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти.

Перспектива подальших досліджень вбачаються в підготовці компетентних учасників освітнього процесу до проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності шляхом розроблення практичних рекомендацій.

## ЛІТЕРАТУРА

- Бусел, В.Т. (Ред.). (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун».
- Мочерний, С.В. (Ред.) (2000). *Економічна енциклопедія (Т. 1.)*. Київ: Академія.
- Капильцова, В.В., & Курган, Т.Г. (2010). Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*, 4(8), 189-193.
- Рябова, З.В. (2022). Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*, 13(25).
- Сабов, Н.М. (2021). Теоретичні аспекти кадрового консалтинг в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*, 11, 86-91.
- Скрипник, Л.М. (2021). Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. Педагогічні науки, 2 (22), 34-39. URL: <http://surl.li/nxjvy>
- Безкровний, М.Ф. (2015). *Управлінський консалтинг*. Київ: Ліра-К.
- Хоменко, В.В. (2020). Консалтингові послуги в освіті. *Теорія і методика управління освітою*. 25(1), 149-152. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/25-1.28>
- Храпкіна, В.В., & Яцина, Ю.О. (2022). Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*, 3 (126), 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>

## REFERENCES

- Busel, V.T. (Ed.). (2005). *A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language*. Kyiv; Irpin: VTF "Perun". [in Ukrainian].
- Mocherny, S.V. (Ed.) (2000). *Economic encyclopedia* (T. 1.). Kyiv: Academy [in Ukrainian].
- Kapyltsova, V.V., & Kurgan, T.G. (2010). The state, problems and trends of the development of consulting in Ukraine. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 4(8), 189-193.. [in Ukrainian].
- Ryabova, Z.V. (2022). Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty. *Adaptive management: theory and practice. Pedagogy*, 13(25) [in Ukrainian].
- Sabov, N.M. (2021). Theoretical aspects of personnel consulting in the personnel management system of the business entity. *A collection of scientific articles by graduates of the "Accounting and Taxation" specialty*, 11, 86-91. [in Ukrainian].
- Skrypnyk, L.M. (2021). The essence and features of consulting in modern educational activity. *Bulletin of Alfred Nobel University. Pedagogy and Psychology. Pedagogical Sciences*, 2 (22), 34-39. URL: <http://surl.li/nxjvy> [in Ukrainian].
- Bezkravnyi, M.F. (2015). *Management consulting*. Kyiv: Lira-K. [in Ukrainian].
- Khomenko, V.V. (2020). Consulting services in education. *Theory and methods of education management*, 25(1), 149-152. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/25-1.28>
- Khrapkina, V.V. & Yatsyna, Yu. O. (2022). Formation of the consulting services market in Ukraine. Series: *State and regions. Economics and Entrepreneurship*, 3 (126), 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7> [in Ukrainian].



**Про автора(-ів)**

**Віра Драгунова**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України.

**Vira Drahunova**, PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Educational Management and Law of the Central Institute of Postgraduate Education «University of Educational Management» of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

*Received: 31.10.2023*

*Accepted: 17.11.2023*