



### **Віра ДРАГУНОВА**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту освіти та права,  
Центральний інститут післядипломної  
освіти ДЗВО «Університет менеджменту  
освіти» Національної академії  
педагогічних наук України  
<https://orcid.org/0000-0002-5074-5583>

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова діяльність, управлінське консультування, заклади вищої освіти, управління, менеджери освіти.

*У статті розкриваються питання проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти та описуються особливості надання консалтингових послуг в умовах євроінтеграційних прагнень України. Акцентується увага на умовах невизначеності нашої держави, які сьогодні рухають економіку, науку, культуру, освіту, промисловість та зумовлюють розвиток освітнього консалтингу. Підкреслюється стрімке зростання консалтингових послуг, що зумовлює розвиток консалтингової діяльності, яка перебудує значним втратам*

УДК 378.1

DOI 10.32782/UDU-VOU.2023.2(89).11

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРО- ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРАГНЕНЬ УКРАЇНИ**

© Другунова В., 2023

*спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності тощо. У статті 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. Умови невизначеності, в яких перебуває наша країна, та їх наслідки є яскравим прикладом важливості євроінтеграційної практики проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти.*

Умови, в яких сьогодні функціонує система освіти України, визначається як умови невизначеності. Саме в цих умовах 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. Ураховуючи зазначене, підкреслимо необхідність ефективного функціонування закладу вищої освіти в окреслених умовах. 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 проєктної діяльності.

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. Гонtareву, В. Гриценку, В. Давиденку, Г.Єльнікову, О. Карпенку, С. Козаченку, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченко, Т. Решетняка, Т. Рибаківу, З. Рябову, Л. Скрипник, Н. Сурженку, В. Хоменку та багатьох інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Е. Бейча, Т. Амбустера, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стіллі, Ф. Уїкхема та інших.

Проте, незважаючи на значну кількість праць, присвячених дослідженню консалтингової діяльності, більшість з них зосереджена на ефективності саме з точки

зору консалтингової взаємодії, а питання оцінювання ефективності проєктування консалтингової діяльності з точки зору освітньої галузі залишилися практично невіршеними, зокрема, для закладів вищої освіти.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення консалтингу (англ. consulting – консультування): консультативні послуги, діяльність з надання консультацій [1, с. 565]. У економічній енциклопедії консалтинг тлумачиться як діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проєктів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [2, с. 824].

На підставі аналізування підходів різних авторів до трактування поняття «консалтинг» можна дійти висновку, що немає однозначності у розумінні сутності та змістовного наповнення виокремленого поняття. На нашу думку, 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. Що стосується проблем та перспектив розвитку консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень в Україні, то це питання ще недостатньо розглянуто.

Погоджуємось із твердженням науковців та пропонуємо виділити такі основні характеристики проєктування консалтингової діяльності у сфері управління закладом

вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України:

- необхідність вирішення проблем підвищення ефективності діяльності закладу освіти, забезпечення якості освітніх послуг;

- підвищення наукомісткості управлінської діяльності, що вимагає від спеціалістів закладу освіти знання найкращих світових досягнень, навичок наукової діяльності, досвіду реалізації проєктів у сфері діяльності закладу вищої освіти;

- недостатність розроблення механізму впровадження проєктних технологій, що сприятиме глобальним змінам в системі вищої освіти;

- потреба в проєктуванні консалтингової діяльності забезпечить ефективність функціонування закладу вищої освіти та підсилить рівень підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти;

- необхідність вибору оптимальних форм і методів консалтингової діяльності учасниками освітнього процесу тощо.

Актуальність консалтингу для вищої освіти зумовлена багатоманітністю функцій, які ним виконуються. На противагу терміну «консалтинг» доволі часто, у практиці, вживають термін «управлінське консультування». Провідною ідеєю консалтингу є прийняття управлінського рішення є допомога професійних консультантів. Більшість менеджерів освіти, поєднуючи адміністративні та наукові функції, не мають достатнього досвіду й сучасних професійних знань у сфері управління та адміністрування. Разом з тим значній частині керівного складу закладів вищої освіти значно не вистачає економічного обґрунтування управлінських рішень, що в поєднанні з реалізацією освітнього процесу впливає на якість та змістовність ефективного менеджменту сучасного закладу освіти.

Сформований авторський підхід дозволяє розглядати консалтинг з урахуванням чотирьох аспектів: наукового, концептуального, адаптивного, системного, технологічного. На нашу думку, консалтинг

є концептуальною системою проєктування адаптивної управлінської діяльності в закладі вищої освіти, що предсталений у вигляді консультаційних послуг для вирішення проблем управління, розвитку та функціонування освітньої структури тощо. Доцільно розмежувати поняття консалтингові послуги та консалтингову діяльність, обґрунтувавши останню як елемент для проєктування управлінської діяльності менеджером закладу освіти.

Користуючись методами аналізу, порівняння та абстрагування практики консалтингової діяльності, до числа освітніх структур, які займаються консалтингом, можна віднести: заклади вищої освіти, науково-освітні центри, агентства тощо. Ці інституції надають такі види консалтингових послуг:

- допомога в розробці стратегій розвитку закладів вищої освіти крізь призму корпоративного та індивідуально-групового консультування або навчання;

- здійснення інноваційних розробок в галузі едукції здобувачів освіти за умов державного та контрактного замовлень;

- проведення різних видів діагностики і локальних соціально-педагогічних досліджень для науково-методичних центрів, інститутів освіти інноваційного типу та експериментальних майданчиків з метою узагальнення досвіду роботи та визначення потенційно перспективних напрямків розвитку;

- узагальнення результатів дослідної та експериментальної роботи в галузі освіти, включаючи корпоративне навчання і дистанційні технології;

- психолого-педагогічний аудит і незалежна гуманітарна експертиза методико-технологічних засобів навчання;

- інформаційна підтримка в оформленні грантових заявок у науковоосвітній галузі;

- допомога учням різного віку (або їх батькам чи опікунам) у виборі освітніх маршрутів та вирішенні труднощів, що виникають в освітньому процесі;

- реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації працівників освіти

включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань;

- послуги з науково-методичного супроводу досліджень у різних галузях наук;
- допомога в розробці видавничих проєктів, створення та перевидання наукових і науково-методичних текстів;
- розробка інформаційних ресурсів;
- наукова, методична та організаційна допомога в проведенні конференцій, семінарів з проблем освіти;
- онсультації в області освітнього і трудового законодавства;
- допомога представникам національних діаспор в адаптації до умов навчання [5].

З розвитком системи вищої освіти виникла потреба в різних характерних саме для конкретного закладу послугах, таких як: консультування з питань організації освітньої діяльності; проведення різноманітних досліджень (соціологічних, психолого-педагогічних, маркетингових тощо) в освітній галузі або для потреб 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 консалтаційні фірми та їх можливості [3, с. 189–193].

Розкриття проблеми проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти потребує аналізу суті співвідношення термінів, які формують категоріальний апарат нашого дослідження. Враховуючи відсутність єдиного трактування понять «проєктний менеджмент», «проєктна діяльність», «управління проєктною діяльністю», «консалтинговий проєкт» та «проєктування консалтингової діяльності», нами досліджено сутність даних тверджень та сформовано концепцію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

Проєктування 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. Для запровадження цього механізму в діяльність закладу вищої освіти розроблено відповідну концептуальну модель.

Концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти за своєю суттю є моделлю предметної області, яка складається з переліку взаємопов'язаних понять щодо системи проєктування консалтингової діяльності (консалтингова стратегія) управління закладом вищої освіти, з їх характеристиками, властивостями.

Концептуальний модуль визначає відповідну концептуальну ідею дослідження, що полягає у виокремленні й використанні в управлінському процесі закладу вищої освіти проєктно-управлінських впливів, які передбачають визначення потреб і бажань цільової аудиторії (педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО) та задоволення їх на ринку освітніх послуг і ринку праці. Даний модуль складається з методологічного (закони, концепції, нормативна база тощо), теоретичного (ідеї, наукові узагальнення щодо) та практичного

(необхідність розробки й запровадження консалтингового управління діяльністю ЗВО) концептів. Крім того, він включає цільовий і кон'юнктурний концепти.

Змістово-процесуальний модуль. Включає три блоки: ресурсне забезпечення; змістове наповнення; технологічне та методичне забезпечення. Ресурсне забезпечення: передбачає визначення споживачів, грантів, обладнання та інше. Споживачі – цільова аудиторія; оплата за навчання; гранти для фінансової підтримки висококваліфікованих працівників; матеріально-технічне забезпечення (комп'ютеризація, інформатизація); створення середовища освітніх послуг; розробка стандарту освітньої діяльності (програм).

Результативний модуль забезпечує:

1. Позитивний розвиток іміджу закладу вищої освіти (за результатами моніторингу стану позиціонування закладу на ринках праці та освітніх послуг).

2. Високий рівень задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу за результатами опитування та моніторингу контенту суб'єктів консалтингових послуг, що надає заклад вищої освіти.

3. Позитивну динаміку рівня діяльності закладу вищої освіти за результатами моніторингу.

**Регулятивний модуль.** Він передбачає оприлюднення інформації про стан позиціонування закладу вищої освіти: повідомлення соціальних мережах, отримання зворотного зв'язку та створення програми заходів щодо покращення стану діяльності закладу вищої освіти: утворення нового спектру освітніх послуг за результатами аналізу інформації зворотного зв'язку.

Унаслідок реалізації вищезазначеної моделі проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності можуть бути прийняті 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.

Зазначимо, що проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти є складним процесом й виступає невід'ємною складовою управління соціальними системами. Суть проектування консалтингової системами взагалі й закладом вищої освіти зокрема полягає в цілеспрямованих впливах на керовану підсистему для її впорядкування. Основним його завдан-

ням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування й розвитку керованої підсистеми безпосередньо закладом вищої освіти.

Запровадження нових освітніх технологій у закладах вищої освіти необхідно для підвищення якості надання освітніх послуг і формування 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 закладу освіти шляхом проведення 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.

Аналіз, проведений на основі експертного опитування фахівців закладів вищої

освіти, дозволив визначити вагу сегментів керованої і керуючої системи з урахуванням специфіки системи освіти. Для закладів вищої освіти сегменти менеджерської системи мають більшу вагу (0,57), ніж сегменти керуючої (0,43), що пояснюється специфікою діяльності, тривалістю операційних циклів та роллю системи вищої освіти в національній економіці. Найбільшу вагу серед сегментів керованої системи має освітня функціональна складова, адже саме вона є основою операційної діяльності. На основі такого розподілу запропоновано визначати інтегральний параметр рівня проблем закладу вищої освіти, який базується на декомпозиції проблем сегментів керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття персоналом) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління для конкретного закладу. Для визначення ефективності консалтингових послуг в закладі вищої освіти запропоновано за методологічним базисом диференціації трьох показників за допомогою чотирьох параметрів, зокрема: проблем діяльності підприємства, мети консалтингу, результатів консалтингових послуг і витрат на реалізацію консалтингового проекту.

Ми цілком погоджуємось із З. Рябовою, яка запропонувала ключові рекомендації керівникові закладу щодо ефективного використання технологій консалтингу в закладах освіти в умовах невизначеності. Зокрема, це:

1. Визначити потреби команди закладу освіти (шляхом особистісного спілкування, групових зустрічей).

2. Провести аналіз діяльності закладу освіти, контингенту здобувачів та їх потреб, спільно з командою виділити пріоритетні завдання.

3. Провести аналіз стану професійної діяльності членів команди на основі факторно-критеріального моделювання.

4. Сприяти пролонгованому підвищенню кваліфікації, участі членів команди



у діяльності професійних організацій, груп, ін.

5. З'ясувати стан та потреби кожного, за можливістю організувати надання допомоги (зокрема психологічної).

6. Залучити команду до командного виконання завдань (ротаційні проєктні групи), узгодити можливість виконання поставлених завдань.

7. Організувати проєктне опанування здобувачами змістом освіти. Ініціювання проєктів, подання на гранти.

8. Запровадити контекстні групові зустрічі: командні тренінги, проєктна робота з будь-якого напрямку, проведення фітбеку тощо.

9. Забезпечити стабільність презентаційної діяльності закладу.

10. Постійне інформування громадськості про успішну діяльність закладу та учасників освітнього процесу [4].

Євроінтеграційні прагнення України в напрямку розвитку галузі освіти в умовах глобальних викликів та суспільних змін спонукають менеджерів закладів вищої освіти трансформувати й переорієнтувати модель системи управління через призму впровадження проєктних технологій. Саме проєктування 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. Подальші перспективи досліджень будуть спрямовані на розроблення рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бусел В. Т.** (2001). Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>

2. **Капильцова В. В., Курган Т. Г.** (2010). Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. Вісник Запорізького національного університету № 4(8). С. 189–193.

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

4. **Рябова З. В.** (2022). Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». Випуск 13(25). <file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf>

5. **Хоменко В. В.** (2020). Консалтингові послуги в освіті. Теорія і методика управління освітою. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_1/30.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf)

6. Що таке консалтинг і для чого він освітянам? URL: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam>

7. **Yelnykova and Z Ryabova** Adaptive technologies for training of specialists (2021). IOP Conf. Ser. : Mater. Sci. Eng. 1031 012125 Retrieved from: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf>

## REFERENCES

1. **Busel, V. T.** (2001). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainiskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. (Busel V.T. Eds.). Irpin: VTF «Perun», 1440 p. Retrieved from: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> [in Ukrainian]

2. **Kapyltsova, V. V., & Kurgan, T. G.** (2010). Stan, problemy ta tendentsii rozvytku konsal'tynhu v Ukraini [The state, problems and trends of the development of consulting in Ukraine]. Bulletin of Zaporizhzhya National University, 4(8). P. 189–193. [in Ukrainian]

3. **Mochny, V. S.** (Eds.). (2000). Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh [Economic encyclopedia: in 3 volumes]. Kyiv.: Academy, T. 1. 864 p. [in Ukrainian]

4. **Ryabova, Z. V.** (2022). Konsal'tynh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. Adaptive management: theory and practice: electronic scientific publication, «Pedagogy» series. Issue 13(25). <file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf> [in Ukrainian]

5. **Khomenko, V. V.** (2020). Konsal'tynhovi posluhy v osviti [Consulting services in education]. Theory and methods of education management. Retrieved from [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_1/30.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf)

6. Shcho take konsal'tynh i dlia choho vin osvityanam? [What is consulting and what is it for educators?]. Retrieved from <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam>