

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

7. Tkachenko, M. Znaiomtes, Gromus: vplyvovyi produiser Yurii Nikitin stvoriv innovatsiyni servis dlia prosuvannia artystiv [Meet Gromus: influential producer Yuriy Nikitin created an innovative service for promoting artists]. Available at: <https://mixmagukraine.com/feature/gromus> (Accessed 16 Jan. 2025) [in Ukrainian].

8. Kaiser, R.U (1977). Rock-Zeit: Stars, Geschäft und Geschichte der neuen Pop-Musik [Rock-time: stars, business and the history of new pop music]. Düsseldorf-Wien, 246 p. [in Deutsch].

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025

УДК 005.942:378

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.321371>

Віра Драгунова, кандидат педагогічних наук,
начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою та
критичною інфраструктурою директорату розвитку науки
Міністерства освіти і науки України

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті актуалізована проблема професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) в умовах невизначеності стосовно проєктування у них консалтингової діяльності. У контексті цього дослідження акцентується увага на перспективах розвитку, професійних спрямуваннях, підготовці суб'єктів освітньої діяльності до проєктування консалтингової діяльності. У статті представлені авторські науково-методичні рекомендації, що розкривають особливості консалтингової діяльності та характеризують компетентності суб'єктів освітньої діяльності відповідного управлінського рівня. Висвітлено три вектори націленості науково-методичних рекомендацій: визначення запитів споживачів послуг, вивчення потреб суб'єктів освітньої діяльності та врахування кваліфікаційних умов підготовки фахівця. Запропоновані науково-методичні рекомендації розширяють уявлення про: консалтингову діяльність, її характерні особливості, місце і роль у системі освіти; варіативність проєктування консалтингової діяльності для застосування у самоосвіті, післядипломній освіті, в управлінському процесі закладів освіти; особливості забезпечення освітньої діяльності в умовах невизначеності; вітчизняний і зарубіжний досвід професійного розвитку зацікавлених споживачів консалтингових послуг.

Ключові слова: консалтингова діяльність; консалтингові послуги; концептуальна модель; технологія проєктування консалтингової діяльності; система проєктування консалтингової діяльності; заклади вищої освіти.

Табл. 4. Літ. 10.

Vira Drahunova, Ph.D. (Pedagogy), Head of the Department for
Development and Work with Research and
Critical Infrastructure of the Directorate of Development of
Science of the Ministry of Education and Science of Ukraine

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR DESIGNING CONSULTING ACTIVITIES IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article highlights the problem of professional development of pedagogical, scientific and pedagogical staff and heads of educational institutions of different levels of education, educational institutions (organizations) in the face of uncertainty about the design of consulting activities in an educational institution. In the context of this study, attention is focused on the prospects for development, professional directions, and preparation of educational entities for designing consulting activities. The article presents the author's own scientific and methodological recommendations that reveal the features of consulting activities and characterize the competencies of educational entities at the appropriate managerial level. The article highlights three vectors of focus of the scientific and methodological recommendations: determination of service consumers' requests, study of the needs of educational entities and consideration of the qualification conditions for training a specialist. The proposed scientific and methodological recommendations will expand the understanding of consulting activities, their characteristics, place and role in the education system; variability of designing consulting activities for use in self-education, postgraduate education, in the management process of educational institutions; features of ensuring educational activities in conditions of uncertainty; domestic and foreign experience of professional development of interested consumers of consulting services.

Keywords: consulting activity; consulting services; conceptual model; technology of consulting activity design; system of consulting activity design; higher education institutions.

Постановка проблеми. Підвищена увага до проблем функціонування закладів вищої освіти зумовлена необхідністю пошуку нових шляхів розвитку, переосмислення значення професійної діяльності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій). Важливість формування правильної та ефективної стратегії розвитку закладу освіти в умовах невизначеності є пріоритетним завданням, оскільки від професійного рівня фахівців залежить результат діяльності закладу. Тому основним завданням проєктування консалтингової діяльності як ринкового механізму є забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг. Розроблена нами концептуальна модель і технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності виступає одним із ключових рішень означеної проблеми. Зазначене було доведено й описано в нашому дослідженні через зіставлення даних актуальної ситуації. Для запровадження в практику діяльності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності доцільно розробити науково-методичні рекомендації, що і було нами реалізовано [1].

Наголосимо, що ці рекомендації стосуються як декількох рівнів управлінського складу закладу освіти, так і безпосередньо носіїв технології проєктування консалтингової діяльності. Розроблені вони для безпосередніх виконавців – фахівців у сфері освітнього консалтингу, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників, керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).

Зуважимо, що науково-методичні рекомендації базуються на компетентнісному підході, поділяють філософію визначення 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 розроблення науково-методичних рекомендацій полягає в оновленні, вдосконаленні, розвитку загальних і спеціальних (посадово-функціональних компетентностей) на основі базової освіти, професійного та життєвого досвіду, особистісних інтересів, соціальних запитів і потреб держави щодо ефективного виконання професійних обов’язків керівними, науково-педагогічними, педагогічними працівниками закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми консалтингової діяльності досліджувались у працях Л. Антонюка, М. Бортнікової, О. Брінцевої, Л. Василевської, В. Верби, І. Гонтарєвої, В. Гриценка, В. Давиденка, Г. Єльнікової,

Л. Єнотової, Л. Карамушки, О. Карпенка, З. Кісарчука, С. Козаченка, Н. Коломінського, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченка, Т. Решетняка, Т. Рибакіної, З. Рябової, Л. Скрипник, Т. Сорочан, Н. Сурженка, В. Хоменка та інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Т. Амбустера, Е. Бейча, Х. Джорі, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стилле, Ф. Уїкхема, П. Хейкаля, Л. Якокка та інших [2; 3; 4; 5]. На наш погляд [9], питання професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) в умовах невизначеності потребують додаткового дослідження.

Метою пропонованої статті є презентація результатів дослідження практичного досвіду проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, спрямована на підвищення обізнаності суб’єктів щодо цієї проблеми. Завдання дослідження полягають у виробленні на основі аналізу практичного досвіду науково-методичних рекомендацій для фахівців у сфері освітнього консалтингу, а також педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).

Виклад основного матеріалу та результатів досліджень. Науково-методичні рекомендації складаються з трьох розділів, які окреслюють особливості діяльності та компетентності як споживача консалтингових послуг, так і суб’єктів освітньої діяльності закладу освіти відповідного рівня. Розкриємо змістову наповненість кожної їх частини для різних категорій працівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) [6, 10].

Керівник та адміністративний персонал закладу освіти. Для реалізації моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі необхідною умовою є здійснення управлінських дій, які скеровуються політикою розвитку системи вищої освіти країни в напрямі націленості на результат закладу:

- з нормативно-правового забезпечення авторської моделі щодо координації діяльності керівників з основних напрямів консалтингових перетворень у системі освіти, що зазначені в законодавчих та інших нормативних актах, безпосередньо пов’язаних з освітньою консалтинговою діяльністю закладу;

- науково-інноваційних засад державної політики щодо системи менеджменту консалтингової діяльності в закладі у контексті філософії освіти третього тисячоліття та європейських стандартів оцінки якості освіти;

- із основ системного, середовищного та компетентного підходів розроблення стратегії (політик) і процедур реалізації авторської моделі в ЗО;

- щодо структурно-організаційних змін відповідно до укладання домовленостей із замовниками освітніх послуг з метою надання консалтингових

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

послуг та супроводу консалтингової підтримки суб'єктам освітньої діяльності;

- щодо механізмів ефективного формування й розвитку системи менеджменту консалтингової діяльності з урахуванням запитів громадськості;

- із системних, концептуально-правових засад реалізації системи проєктування консалтингової діяльності в закладі.

Керівники середньої ланки управління закладу освіти. Впровадження авторської моделі передбачає актуалізацію уваги на якості надання консалтингових послуг та налагодженні міжособистісної взаємодії між суб'єктами освітньої діяльності як основи якісного навчання та збагачення досвіду; розуміння основ проєктування консалтингової діяльності в контексті діяльності конкретного закладу, що базується на участі зацікавлених стейкхолдерів. Реалізація моделі має на меті формування навичок та вмінь щодо:

- реалізації системного, середовищного, компетентного підходів, зокрема у зміст роботи, в контексті розроблення стратегії (політик) і процедур забезпечення проєктування консалтингової діяльності в закладі;

- проведенні аналізу конкурентоспроможності закладу, визначенню конкурентних переваг та загроз для вироблення ефективної стратегії його розвитку;

- створенні та впровадженні освітніх проєктів, мотивуванні працівників до проєктної діяльності задля забезпечення реалізації інституційних механізмів розвитку закладу.

Педагогічні та науково-педагогічні працівники закладу освіти. Реалізація моделі сприятиме поглибленню, переконанню й розумінню:

- переваг проєктування консалтингової діяльності в закладі;

- упровадження технології проєктування консалтингової діяльності в закладі як важливого фактора забезпечення якості освітньої діяльності;

- необхідності підвищення якості професійної діяльності, вдосконалення зовнішньої та внутрішньої політики закладу;

- ризиків та детермінантів розвитку консалтингової діяльності в закладі;

- приведення освітнього процесу у відповідність до вимог законодавства.

Таблиця 1

Фактори впливу на майбутній попит консалтингових послуг в ЗО

Фактори	Вплив на попит та КД закладу освіти
Макросередовище	
Політичні, соціально-економічні трансформації	Становлення нових нормативно-правових форм (законодавчих, організаційних, інформаційних, соціокультурних та ін.), що сприяє розвитку та регулюванню нових суспільних відносин які виникають у процесі освоєння й реалізації КД; цілеспрямована державна освітня політика – сукупність 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 зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти, що приваблює 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 професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності; рівня освітніх досягнень споживачів освітніх послуг та їх творчого потенціалу; кількості творчих (проєктних) 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 проєктування КД	Упровадження ринкових механізмів взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; розвиток і регулювання нових суспільних відносин суб'єктів консалтингового процесу; створення 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.

Ураховуючи це, задля успішної реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти проведене певне сегментування ринку праці та ринку освітніх послуг (табл. 1).

Необхідність управління консалтинговою діяльністю ЗВО зумовлена створенням адаптованого

організаційно-економічного механізму, орієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу освіти, перебуваю організаціїно-планової підготовки менеджменту, підвищення рівня проєктування, зміну стилю управління.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Управління консалтинговою діяльністю має такі етапи: проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін діяльності закладу, визначення потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей діяльності й визначення мети, розробка стратегічного планування, проєктування діяльності, створення

системи моніторингу якості надання консалтингових послуг закладом освіти.

Водночас дослідження внутрішнього середовища закладу освіти відбувається шляхом проведення SWOT-аналізу. У зв'язу з цим проведемо деталізацію показників згідно з матрицею, представленою у таблиці 2.

Таблиця 2

Формування результатів SWOT-аналізу

<i>SWOT-аналіз</i>	<i>Умови реалізації консалтингової діяльності в ЗВО</i>
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 ЗО.
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.

Задля вивчення зовнішнього середовища нами проведено PEST-аналіз, який сприяє отриманню інформації про зовнішню консалтингову

діяльність закладу освіти. Відповідно, аналіз факторів впливу на заклад освіти наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Фактори впливу PEST-аналізу

<i>PEST-аналіз</i>	<i>Внутрішні</i>	<i>Зовнішні</i>
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.

Розгляд мети реалізації консалтингової діяльності, проєктування місії, створення системи моніторингу результативності та забезпечення її якості

реалізується шляхом SMART-аналізу. Обґрунтування SMART-аналізу проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

SMART-аналіз проєктування консалтингової діяльності в ЗВО

<i>SMART-аналіз</i>	<i>Мета проєктування консалтингової діяльності в ЗВО</i>
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.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Отже, менеджеру закладу освіти для проєктування консалтингової діяльності необхідно забезпечити ефективну систему консалтингово-зорієнтованого управління впливів, що сприяє:

- плануванню доходів і видатків;
- руху в напрямі стратегічних цілей;
- відстеженню та контролюванню результатів діяльності закладу освіти за окремим напрямками відповідальності;
- побудові й оцінюванню внутрішніх показників ефективності та їх продуктивності і результативності.

Зазначимо, що застосування консалтингово-зорієнтованого управління впливів у закладі освіти зумовлює підвищення репутації його діяльності через реалізацію консалтингових послуг з більшою економією ресурсів, ефективним контролем їх використання та послідовністю управлінських функцій:

- *інформаційно-аналітична* спрямована на сегментацію та дослідження цільових ринків і розробку ринкової пропозиції (комплексу консалтингових послуг). Менеджер закладу освіти аналізує інформацію про сегментування та дослідження цільових ринків консалтингових послуг;

- *позиціонування* застосовується для залучення цільової аудиторії (споживачів послуг). Керівник закладу виявляє переваги та недоліки, сукупність показників для отримання інформації про стан позиціонування закладу освіти;

- *стратегічного планування*. На основі проведення SWOT- PEST- та SMART-аналізу (в межах діяльності консалтингового центру) визначаються перспективні зміни у змісті консалтингових послуг та в позиціонуванні закладу на ринку консалтингових послуг та ринку праці;

- *реалізації*, що сприяє розробці менеджером механізму тривалого регулювання змісту консалтингових послуг;

- *контролю та/або консалтингового аудиту*. За результатами 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, значимість науково-методичних рекомендацій полягає у набутті теоретичних і практичних знань, умінь та усвідомлювань з питань проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти. Зокрема:

знання:

- теоретичних основ менеджменту консалтингової діяльності в професійній діяльності менеджера системи освіти;

- основ організаційно-педагогічних умов ефективного засвоєного матеріалу в управлінні закладом освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);

- сучасних технологій проєктного менеджменту

та підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладів освіти;

- реалізації технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, прийняття рішень та пріоритетних завдань;

- можливостей цифрової трансформації в менеджменті консалтингової діяльності.

Уміння:

- професійно користуватися спеціальною термінологією;

- самостійно працювати з нормативно-правовою, науково-методичною літературою, систематизувати й узагальнювати інформацію, статистичні дані, що містяться в довідковій та науковій літературі, за зазначеною тематикою;

- інтерпретувати та використовувати отриманні знання для забезпечення ефективної професійної діяльності;

- ініціювати створення та запровадження проєктування діяльності щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в системі освіти на основі технологій проєктного менеджменту;

- аналізувати результати проєктування консалтингової діяльності закладу освіти, освітньої установи з метою визначення пріоритетних напрямів діяльності;

- розробляти алгоритми ефективного проєктування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту;

- користуватися можливостями сучасної цифрової трансформації для ефективного проєктування консалтингової діяльності менеджера закладу освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);

- генерувати ідеї та проєктувати консалтингову діяльність з метою підвищення фахового рівня працівників системи освіти.

Усвідомлювання:

- важливості застосування менеджменту консалтингової діяльності в управлінській діяльності менеджера системи освіти в умовах модернізаційних змін;

- значення впливу застосування технології проєктування консалтингової діяльності на ефективність управлінської діяльності;

- стратегічних підходів до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології її проєктування.

Результативність професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) процесу проєктування і реалізації консалтингової діяльності, з огляду на євроінтеграційні прагнення країни, зумовило визначення вагомості компонентів їхньої готовності – мотиваційного (відображає вдосконалення профе-

сійної майстерності менеджера, що передбачає мотивацію проєктування консалтингової діяльності з метою ефективного управління закладом освіти), технологічного (передбачає технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності, форми, методи, засоби ефективно організації консалтингової діяльності суб'єктами освітнього процесу), рефлексивного (відображає саморозуміння й розуміння, самооцінювання й оцінювання, самоінтерпретацію й інтерпретацію доцільності проєктування консалтингової діяльності), методичного (вимагає засвоєння знань про сутність консалтингової діяльності, ознаки та типи, структуру і динаміку, стратегії реалізації, фактори визначення її ситуації, стратегії й тактики її проєктування), когнітивного (визначає сформованість теоретико-методологічних, психолого-педагогічних знань у проєктуванні консалтингової діяльності, його теоретико-методичних засад), оцінно-результативний (відображає особистісні якості менеджера які сприяють ефективному проєктуванню консалтингової діяльності), діяльнісно-практичного (розкриває комплекс умінь, якими має володіти менеджер для забезпечення результативності консалтингової діяльності).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, на нашу думку, запропоновані науково-методичні рекомендації розширяють уявлення педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти про: консалтингову діяльність, її характерні особливості, місце і роль у системі освіти; варіативність її проєктування для застосування у самоосвіті, післядипломній освіті, в управлінському процесі закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій); особливості забезпечення освітньої діяльності в умовах невизначеності; вітчизняний і зарубіжний досвід професійного розвитку керівників, науково-педагогічних, педагогічних працівників в умовах невизначеності. Проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності сприяє пошуку нових форм, методів, засобів її реалізації, які відповідають меті, завданням, змісту Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. та є ефективними для закладів вищої освіти з точки зору автономного, євроінтеграційного, матеріального, фінансового й іншого забезпечення, стимулюють управлінську діяльність суб'єктів освітнього процесу, сприяють творчому пошуку, самореалізації, професійному становленню, розвитку та конкурентоспроможності самого закладу.

Науково-методичні рекомендації можуть бути використані для планування роботи із професійного розвитку керівних, педагогічних і науково-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.

ЛІТЕРАТУРА

1. Драгунова В.В. Концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2024. № 4 URL: https://journalsofznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf
2. 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.
3. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 54–58.
4. Лазурко М.І., Завербний А.С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25532/nzmened-204-212.pdf>
5. Попова Н.В. Консалтинг як інструмент розвитку сучасної освіти. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/1004/906>
6. 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
7. Стратегія розвитку освіти і науки в Україні до 2030 року. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/misiia-funktsii-ta-stratehichni-priorytety-mon>
8. Фоміна О.В., Литвинчук Д.П. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.
9. Vira Drahunova. 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. pp. 178–210. URL: <https://zenodo.org/records/14499469>
10. Vira Drahunova, Svitlana Yakymenko, Marianna Sukholova, Anatolii Konokh, Nataliia Levchenko, Nataliia Bozhok. 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, pp. 469–472. URL: <https://www.korea-science.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-klf8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>.

REFERENCES

1. Dragunova, V.V. (2024). Kontseptualna model ta tekhnologhiia proiektuvannia konsal'tynhovoï diialnosti v zakladi vyshchoï osvity v umovakh nevyznachenosti [Conceptual model and technology for designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty]. *Pedagogical sciences: theory and practice*. No. 4. Available at: https://journalsfznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf [in Ukrainian].
2. Yelnikova, G.V., Borova, T.A. & Riabova, Z.V. (2009). Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, nauково-prikladnyi aspekt [Management counseling: an educational and methodological complex]. ed. by L.E. Ivashen; University of Education Management of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Kyiv, 28 p. [in Ukrainian].
3. Karpenko, O.O. (2018). Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoï diialnosti v Ukraini na osnovi yevropeiskoho dosvidu [Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience]. *Black sea economic studies*. Vol. 27. pp. 54–58. [in Ukrainian].
4. Lazurko, M.I. & Zaverbnyi, A.S. (2021). Rozvytok konsal'tynhovoï diialnosti v yevropi: problemy, perspektyvy ta dosvid dlia Ukrainy [Development of consulting activities in Europe: problems, prospects and experience for Ukraine]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, No. 2 (6). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25532/nzmened-204-212.pdf>. [in Ukrainian].
5. Popova, N.V. Konsal'tynh yak instrument rozvytku suchasnoi osvity [Consulting as a tool for the development of modern education]. Available at: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/1004/906>. [in Ukrainian].
6. Riabova, Z.V. (2022). Osvitnii konsal'tynh v upravlinni zakladom osvity v umovakh nevyznachenosti [Educational consulting in the management of an educational institution under conditions of uncertainty]. *Innovatsiina profesiina osvita Naukovo-metodychne zabezpechennia profesiinoï osvity i navchannia : materialy XVI Vseukr. nauk.-prakt. konf. (zvitnoi In-tu prof. osvity NAPN Ukrainy (29 kvitnia, 17–20 bereznia 2022 r.) – Innovative professional education Scientific and methodological support of professional education and training: Proceedings of the XVI All-Ukrainian scientific and practical conference (report) of the Institute of Professional Education of the National Academy of Sciences of Ukraine (April 29, March 17–20, 2022). (Ed.). V.O. Radkevych. Kyiv, Vol. 1 (2). Available at: 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 [in Ukrainian].*
7. Stratehiia rozvytku osvity i nauky v Ukraini do 2030 roku [Strategy for the Development of Education and Science in Ukraine until 2030]. Available at: <https://mon.gov.ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/misiia-funktsii-ta-stratehichni-priorytety-mon>
8. Fomina, O.V. & Lytvynchuk, D.P. (2024). Yevropeiski tendentsii rozvytku konsal'tynhu. *Ekonomika ta suspilstvo* [European trends in consulting development]. No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>. [in Ukrainian].
9. Vira Drahunova (2024). 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, pp. 178–210. Available at: <https://zenodo.org/records/14499469> [in English].
10. Vira Drahunova, Svitlana Yakymenko, Marianna Sukholova, Anatolii Konokh, Nataliia Levchenko, Nataliia Bozhok (2021). Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. December Vol. 21. No. 12, pp. 469–472. Available at: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-klff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 21.01.2025



“Найкращий час для нових починань зараз”.

Невідомий автор

“Працюй для того, щоб насолоджуватися”.

Жан-Жак Руссо
швейцарський філософ

“У серйозних справах слід піклуватися не стільки про те, щоб створити сприятливі можливості, скільки про те, щоб їх не втратити”.

Франсуа де Ларошфуко
французький письменник, мораліст

“Я чую і я забуваю. Я бачу і я пам'ятаю, я роблю і я розумію”.

Конфуцій
давньокитайський філософ

