

## CHAPTER «PEDAGOGICAL SCIENCES»

### CONSULTING AS A COMPONENT OF THE INNOVATIVE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE MANAGER OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

### КОНСАЛТИНГ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Vira Drahunova<sup>1</sup>  
Myroslava Drahunova<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-355-2-24>

**Abstract.** The sphere of education of Ukraine is at the stage of radical and large-scale changes related to the current conditions, integration into the European and world space, modernization of state support for education, the emergence of new opportunities for the development and provision of educational services, an increase in relevant risks and the commercialization of education. Institutions of higher education occupy one of the largest niches of educational consulting, expert activity and consulting in the field of fundamental research and innovative development. *The purpose* of the research is the scientific and methodological substantiation, development and expert evaluation of the consulting activity system as a component of the innovative management activity of the manager of the educational institution in conditions of uncertainty. The leading conceptual idea of the study is that in order to ensure the quality of the provision of educational services and the effectiveness of the higher education institution in conditions of uncertainty, it is necessary to substantiate the concept of

---

<sup>1</sup> PhD, Associate Professor of the Department of Education Management and Law of the Central Institute of Postgraduate Education of the State Institution of Higher Education University of Educational Management, National Academy of Educational Science of Ukraine, Kyiv

<sup>2</sup> Student, National Medical University named after O.O. Bogomołtzy, Ukraine

the system and the technology of designing consulting activities. This involves identifying optimal ways of development of a higher education institution on the basis of crisis management and project technologies for the training of pedagogical, scientific and pedagogical workers and heads of higher education institutions for the design of consulting activities. *The subject of the study:* the content, system and technology of designing consulting activities in a higher education institution. *Research methods.* theoretical methods included historical, problem-targeted, logical-systemic and structural-functional analysis of philosophical, psychological-pedagogical, economic, scientific-methodical literature, which ensured the consideration of general theoretical issues related to the research problem; on the basis of the system-analytical method, a theoretical generalization of scientific concepts, developments and proposals of leading domestic and foreign scientists regarding the functioning and development of the consulting activity design system in the institution of higher education in market conditions was carried out; logical analysis of literary sources from philosophy, sociology, pedagogy; by the method of organizational and system modeling, the technology of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty was developed; the analysis of the results of the empirical survey and questionnaire was the basis for the development of specific theoretical and methodological recommendations; methods of forecasting and generalization of the obtained statistical information were used; empirical methods included the study of regulatory and legal documents, practical activities of institutions of higher education to establish and generalize their management experience; observation, questionnaires, event analysis, mathematical and statistical processing of received data, incl. qualitative calculations to objectify and ensure the reliability of design elements of consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty. *The conclusion of the study* consists in obtaining: scientific and methodical materials, educational and methodical complex and course of classes, substantiated theoretical and methodical principles and technology of designing consulting activities in the institution of higher education in conditions of uncertainty, which can be useful in further scientific research.

## 1. Вступ

Сфера освіти України перебуває на етапі кардинальних та широко-масштабних змін, що пов'язані з умовами сьогодення, 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. В умовах невизначеності спостерігаються часті зміни законодавства, особливо в частині актуальності функціонування закладу освіти (будь-якого рівня та форми власності), антикризового менеджменту, конкуренції на ринку праці, забезпеченості надання якісних освітніх послуг. Активний розвиток сучасного цифрового суспільства зумовлює необхідність впровадження та використання консалтингу в освітній сфері на професійному рівні, що сприятиме підтримці та розвитку закладу освіти на ринку освітніх послуг, тим самим забезпечить якість освіти та сприятиме наданню якісних освітніх послуг. Це зумовлює доцільність реалізації проектування консалтингової діяльності і розроблення практичних рекомендацій з вирішення конкретних проблем організації у сфері управління та його функціонального розвитку.

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. 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 закладі вищої освіти.

Слід зазначити, що поділ управлінського процесу як основної сфери діяльності і консалтингу як додаткової, є об'єктивною необхідністю. Саме проектування консалтингової діяльності відповідно до існуючих стандартів, критеріїв та правил дозволяє говорити про виокремлення даного виду діяльності закладу вищої освіти як синергетичної складової забезпечення управлінського процесу. Такий підхід пояснюється тим, що проектування консалтингової діяльності доцільно представити як вибір оптимальних форм і методів, обсяг управлінської, навчальної та наукової інформації, суму знань економічного характеру, а також низки навичок, що передаються учасни-

кам освітнього процесу в рамках практичного обґрунтування такої діяльності в закладі вищої освіти.

Недостатньо розроблені питання щодо транснаціоналізації консалтингового ринку та консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. Крім того, надзвичайно актуальним на сьогодні є також обґрунтування напрямів, стратегічних пріоритетів, проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, тактичних механізмів і засобів надання консалтингових послуг, реформування інституційного середовища консалтингового забезпечення суб'єктів управлінської діяльності консалтингової індустрії та її інтеграції у глобальний ринок консалтингових послуг закладів вищої освіти.

Таким чином, системне дослідження процесів формування і структуризації проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є актуальним як у теоретичному, так і в практичному плані, що обумовило вибір теми дослідження, її мету та завдання.

### **2. Теоретичні засади проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти**

Стан життєдіяльності закладів вищої освіти характеризується постійним оновленням змісту, форм, методів, адаптацією та трансформацією учасників освітнього процесу до роботи в умовах невизначеності. Для продуктивного розвитку та функціонування закладу вищої освіти в означених умовах необхідна переорієнтація моделі управління на більш адаптивну, інноваційну.

Інноваційна модель управління закладом вищої освіти ґрунтується на проектуванні консалтингової діяльності менеджера. Зокрема, окремої уваги потребує проблематика сформованої концепції консалтингової діяльності.

Разом із тим, зазначимо, що освіта – це певна пізнавальна діяльність особистості. Тому одним із ефективним механізмом взаємодії учасників освітнього процесу є діяльність з консультування тих, хто потребує допомоги. Таку діяльність визначають як консалтингову. Головною метою консалтингової діяльності взагалі й освітньої зокрема є допомога системі управління (наприклад, закладом вищої освіти) виявити

проблемні моменти в життєдіяльності закладу, що заважають в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань. Описані аспекти і обумовлюють використання саме освітнього консалтингу для забезпечення результативності та продуктивності життєдіяльності закладу освіти й сприянню якості надання освітніх послуг [9].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення консалтингу (англ. consulting – консультування) – консультаційні послуги, діяльність з надання консультацій [2, 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-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [5, с. 824].

Консалтинг як специфічний вид економічної діяльності почав розвиватися в першій половині ХХ ст., коли технологічний прогрес в промисловому виробництві потребував пришвидшення отримання інформації, отримання нових знань, навичок, компетенцій. Тільки використання нових знань і інформації могло допомогти «вписатися» в нові умови ринкової «гри» і досягати необхідних конкурентних переваг. en Hamilton, один з лідерів світового консалтингу. Вважається, що консалтинг як окрема специфічна діяльність остаточно сформувалась до 30-х років ХХ ст. До базових причин формування консалтингу як специфічної сфери діяльності слід віднести: появу простих технологічних підходів до надання послуг консультування в сфері розвитку бізнесу експертами; виникнення і розповсюдження ефективних методів зовнішнього консультування і експертизи; нарощування потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) в силу неможливості швидко самостійно реагувати на нові ринкові ситуації чи внутрішні труднощі компанії [14, с. 146].

Консалтинг визначається як комплекс знань, що вможливають підтримку наукового пошуку, досліджень, постановку дослідів та експериментів, організованих задля розширення наявних та отримання нових

знань, наукового обґрунтування різноманітних проєктів, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей та побудови наукових узагальнень, що здійснюється з метою успішного розвитку організації [6, с. 824].

За означенням Л. Дашутіною консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності [4].

На сьогоднішній день науковці виділяють такі основні передумови розвитку консалтингу у сфері управління закладом вищої освіти:

1. Необхідність вирішення проблем підвищення ефективності діяльності ЗВО, забезпечення якості освітніх послуг, найактивнішим активом якого є інтелектуальний капітал.

2. Розповсюдження концепції людського капіталу, основні положення якої ґрунтуються на кадрових інвестиціях.

3 Підвищення наукомісткості управлінської діяльності, що вимагає від спеціалістів закладу освіти знання найкращих світових досягнень, навичок наукової діяльності, досвіду реалізації проєктів у сфері діяльності ЗВО тощо.

4. Підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій, затребуваність консалтингових послуг у сфері діяльності закладу освіти [10, с. 87–88].

Специфіка консалтингових послуг впливає на функціонування консалтингового ринку загалом. Слід зауважити, що консалтингові послуги належать до змішаних, оскільки їм притаманні юридичні, економічні та інші риси. Зокрема дані послуги виявляються у вирішенні актуальних аспектів управління, організаційних завдань, технічних змін та питань діяльності людського фактора. Метою консалтингу є надання послуг для впровадження змін у діяльність закладу вищої освіти.

Погоджуємось із твердженням Л. Скрипник, яка виокремлює кілька тенденцій, що зумовлюють розвиток консалтингових послуг, серед них:

– технічний прогрес, що призводить до ускладнення стосунків у сферах соціальної взаємозалежності, забезпечення добробуту, якості освіти, виховання лідерства, прийняття рішень тощо. Унаслідок цих процесів підвищуються потреби в співпраці й взаємодії між окремими людьми й соціальними групами;

– криза людських ресурсів або їх нераціональне використання. Це стосується проблем недостатнього врахування особливостей етнічних меншин, гендерного фактора, людей різних вікових груп, зокрема молоді і людей похилого віку, осіб із обмеженими можливостями, громадян без освіти;

– наявність консалтингового потенціалу працівників різного рангу. Це виявляється в тому, що багато хто з цих працівників має потенційні навички викладачів, інструкторів, консультантів, тренерів, радників і при відповідному навчанні можуть виконувати функції внутрішніх консультантів у своїх організаціях і соціальних групах [11, с. 35–36].

Як зазначає М. Бортнікова, під консалтинговою послугою слід розуміти інтелектуальний продукт, який залишається у власності замовника після завершення консультування. До переліку консалтингових послуг слід віднести:

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

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

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

– корпоративний менеджмент, який передбачає формування пропозицій щодо удосконалення корпоративної стратегії та корпоративної культури закладу вищої освіти;

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

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

– виробничий менеджмент, що включає в себе ефективне та раціональне управління будь-яким виробничим процесом;

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

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

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

– інформаційно-комунікаційний менеджмент, що включає надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління [1, с. 41–42].

К. Нечипорук зазначає, що у межах вузького професійного підходу консалтинг розглядається як професійна служба. Представниками цього підходу є Л. Грейнер та Р. Метцгер. Вони розуміють консультування як консультативну службу, що працює за контрактом та надає послуги закладам, установам, організаціям будь якого типу та форм власності за допомогою кваліфікованих фахівців, які допомагають замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дати рекомендації щодо їх вирішення та за необхідності сприяти виконанню цих рішень. Науковці виокремлюють низку причин, через які клієнти звертаються за консалтинговими послугами, зокрема: клієнти мають намір отримати допомогу або пораду з питань менеджменту, у питаннях підвищення ефективності праці, скорочення витрат. Консалтингові послуги можуть стосуватися як загальних питань менеджменту (планування, звітність, підвищення ефективності контролю, оптимізація бізнес-процесів), так і конкретних напрямів менеджменту (фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами, тощо). Досить часто перед замовником стоїть питання: найняти спеціаліста з розвитку закладу до штату чи запросити зовнішнього консультанта. Основна відмінність внутрішнього фахівця від зовнішнього полягає в тому, що консультант не несе відповідальності за свої рекомендації, а також не бере участі у практич-



ній реалізації наданих ним порад. Ще одна відмінність представників консалтингових фірм від менеджерів закладів освіти полягає в тому, що вони лише дають резюме своїх спостережень, а прийняття рішень та забезпечення їхнього виконання лежить вже на керівництві або на лінійних менеджерах [8, с. 46–47].

В. Хоменко зазначає, що актуальність консалтингу для освітньої галузі зумовлена багатоманітністю функцій, які ним виконуються. Серед них найбільш значущими є:

- консультаційна функція – полягає в наданні допомоги в розв’язанні певних управлінських проблем; виявленні й аналізі поставлених управлінських завдань; розробці пропозицій щодо їх розв’язання; здійсненні необхідних практичних заходів; моніторингу ефективності реалізації пропозицій;

- наукова функція – полягає в розповсюдженні сучасних наукових досягнень та перспективного управлінського досвіду;

- дослідницька – виявлення факторів, закономірностей та чинників, які мають безпосередній вплив на заклад освіти;

- посередницька – виявлення та налагодження зв’язків із потенційними суб’єктами співпраці;

- навчальна – підвищення професійної кваліфікації [13, с. 2].

До цих провідних функцій слід додати й такі: збір та опрацювання чинників, які мають вплив на результат роботи закладу освіти (дослідницька функція); пошук і підбір ділових партнерів, визначення корисних об’єктів співпраці задля інвестування в діяльність закладу освіти (посередницька функція). Важливою є також і навчальна функція консалтингу, сутність якої полягає в підвищенні управлінської кваліфікації керівників закладів освіти, формування в них нових навичок та досвіду управління [12, с. 20–21].

Як стверджує С. Коржик, окреслені вище функції тісно переплітаються між собою, доповнюючи одна одну, та дозволяють комплексно задовольняти інформаційні запити та надавати послуги з аналізу стану й обґрунтування перспектив розвитку, використання сучасних науково-технічних та організаційно-економічних рішень в організації освітнього процесу та педагогічного менеджменту [7].

Пропонуємо розрізняти консалтинг як діяльність з надання професійних послуг консультативного типу та консультивання.

Як зазначає у своїй праці Л. Скрипник, досліджувана галузь нині розвивається у рамках декількох змістовних напрямків [11, с. 149–152]:

- педагогічний консалтинг;
- соціально-педагогічний консалтинг;
- психологічний консалтинг;
- управлінський консалтинг.

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 шкіл, коледжів, закладів вищої освіти крізь призму корпоративного, та індивідуально-групового консультування або навчання;

- здійснення інноваційних розробок в галузі едукації дітей та дорослих 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 науково-освітній галузі;

- допомога здобувачам освіти 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 педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів 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;
- консультації в області освітнього і трудового законодавства;
- допомога представникам національних діаспор в адаптації до умов навчання, тощо [13].

На противагу терміну «консалтинг» доволі часто, у практиці, живають термін «управлінське консультування». Провідною ідеєю консалтингу є прийняття управлінського рішення та 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 вищої освіти.

З розвитком системи вищої освіти виникала 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 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 [6, с. 189–193].

Отже, сформований авторський підхід дозволяє розглядати консалтинг з урахуванням виокремлених аспектів: наукового, концептуального, адаптивного, системного, технологічного. На нашу думку, консалтинг є концептуальною системою проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, що представлений у вигляді консультаційних послуг для вирішення проблем управління, розвитку та функціонування освітньої структури тощо.

Потребує уваги той факт, що в науковій літературі поняття консалтинг, консалтингова діяльність, в цілому консультування вважаються тотожними і розглядаються як надання фахової консультаційної послуги суб'єктам господарювання різних сфер.

Доцільно розмежувати поняття консалтингові послуги та консалтингову діяльність, обґрунтувавши останню як елемент для проєктування управлінської діяльності менеджером закладу освіти.

Розбіжності в підходах, які спостерігаються в науковій літературі, викликають певні труднощі в тлумаченні вказаного терміну. Ураховуючи змістові характеристики поняття консалтингова діяльність, виділимо основні його категоріальні ознаки. Найбільш доцільним для цієї мети виявився метод контент-аналізу. Нами було проаналізовано визначення поняття в 30 джерелах. Відповідно до вимог методу контент-аналізу була виділена цілісна системна одиниця-судження авторів про поняття «консалтингова діяльність» як предмет аналізу.

Таким чином, 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.

Розкриття проблеми проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти потребує аналізу суті співвідношення термінів,

які формують категоріальний апарат нашого дослідження. Ураховуючи відсутність єдиного трактування понять «проектний менеджмент», «проектна діяльність», «управління проектною діяльністю», «консалтинговий проект» та «проектування консалтингової діяльності» нами досліджено сутність даних тверджень та сформовано концепцію проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.

### **3. Концепція проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності**

Розроблення концептуальної моделі здійснювалося на основі аналізу наукових праць з теорії управління й аналізу адаптивно-орієнтованого управлінського процесу.

Для теоретичного обґрунтування моделі розглянуті поняття класичного управління, соціального управління, загального управління та маркетингового управління освітою, закладом освіти, освітньою діяльністю закладу вищої освіти, якістю надання освітніх послуг, сутністю концептуальної моделі 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. Для запровадження цього механізму в діяльність закладу вищої освіти розроблено відповідну концептуальну модель.

Концептуальна модель (англ. conceptual model) – це модель предметної області, що складається з переліку взаємопов'язаних понять, що використовуються для опису цієї області, разом з властивостями і характеристиками, класифікацією цих понять, за типами, ситуацій, ознаками в даній області і законів протікання процесів в ній. Так зазначається в словнику зі штучного інтелекту. Інші словники дають тлумачення цього поняття як певної множини понять і зв'язків між ними, що є смисловою структурою аналізованої предметної області. В енциклопедії соціології зазначено, що концептуальна модель є стратегічним планом дослідження, який містить теоретико-методологічні підходи, проблеми дослідження, понятійний апарат, гіпотези, методика збору та обробки даних [3].

Концептуальна модель проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, за своєю суттю є моделлю предметної області, яка складається з переліку взаємопов'язаних понять щодо системи проекту-

вання консалтингової діяльності (консалтингова стратегія) управління закладом вищої освіти, з їх характеристиками, властивостями.

Концептуальний модуль визначає провідну 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.

У наслідок реалізації вищезазначеної моделі проєктування 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 проєктування 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.

Таким чином, проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти є складним процесом й виступає невід'ємною складовою управління соціальними системами. Суть проєктування консалтинго-

вої системами взагалі й закладом вищої освіти зокрема полягає в цілеспрямованих впливах на керовану підсистему для її впорядкування. Основним його завданням 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 формуванню їх конкурентоспроможності. Для успішного впровадження необхідно визначити умови та етапи цього процесу.

Таким чином, технологію впровадження проєктування 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 «консалтинг-мікс». 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 проєктування 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 проєкту.

Ми цілком погоджуємось з 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 [9].

### 4. Висновки

Загальним результатом цих досліджень є обґрунтування доцільності і необхідності проєктування 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 проєктних технологій;

– потребою проєктування 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 проєктування консалтингової діяльності.

Таким чином, незважаючи на широке коло питань, які розглядаються у роботах науковців щодо управління закладом вищої освіти на основі проєктування консалтингових досліджень, можна стверджувати, що дотепер не існує цілісного, науково обґрунтованого дослідження теоретичних та методичних аспектів окресленої діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

### Список літератури:

1. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств : дис. кандидата екон. наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України. Львів, 2018. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf>
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>
4. Дашутіна Л. О. Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20О.%20Сутність%20консалтингу.pdf>
5. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Гол. редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
6. Капильцова В. В., Курган Т. Г. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4(8). С. 189–193.
7. Коржик С. А. Методичний консалтинг як засіб професійного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Педагогічний пошук*. 2016. № 2. С. 20–21.
8. Нечипорук К. О., Рацин І. І. консалтингова діяльність у системі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 45–52. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf)
9. Рябова З. В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка»*. 2022. Випуск 13(25).
10. Сабов Н. М. Теоретичні аспекти кадрового консалтинг в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. 2021. Випуск 11. С. 86–91. URL: Сабов ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГ.pdf
11. Скрипник Л. М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2021. № 2 (22). URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf)
12. Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний та ін. Київ : Ліра-К, 2015. 336 с.
13. Хоменко В. В. 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)
14. Храпкіна В. В. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 45–52. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/9.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/9.pdf)

### References:

1. Bortnikova M. G. (2018). Diagnosis of consulting projects for machine-building enterprises. candidate of economics Sciences in the specialty 08.00.04 "Economics and management of enterprises (by types of economic activity)". Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Lviv. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf> (in Ukrainian)
2. A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (2001) / comp. and heads ed. V. T. Busel Irpin: VTF "Perun", 1440 p. Available at: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (in Ukrainian)
3. Wikipedia. Free encyclopedia. Available at: <http://uk.wikipedia.org> (in Ukrainian)
4. Dashutina L. O. (2020). The essence of consulting and its place in the service sector. Available at: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Dashutina%20L.%20O.%20Sutnist%20consultingu.pdf> (in Ukrainian)
5. Economic encyclopedia: in 3 volumes (2000) / Ch. editor S. V. Mocherny (rep. ed.) and others. Kyiv: Academy, t. 1, 864 p. (in Ukrainian)
6. Kapytsova V. V., Kurgan T. G. (2010). The state, problems and trends of the development of consulting in Ukraine. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, no. 4(8), pp. 189–193. (in Ukrainian)
7. Korzyk S. A. (2016). Methodological consulting as a means of professional development of heads of general educational institutions. *Pedagogical search*, no. 2, pp. 20–21. (in Ukrainian)
8. Nechiporuk K. O., Ratsyn I. I. (2022). Consulting activity in the system of international business. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 45, pp. 45–52. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf) (in Ukrainian)
9. Ryabova Z. V. (2022). Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty. *Adaptive management: theory and practice: electronic scientific publication, "Pedagogy" series*, vol. 13(25). (in Ukrainian)
10. Sabov N. M. (2021). Theoretical aspects of personnel consulting in the personnel management system of the business entity. *Collection of scientific articles by graduates in the specialty "Accounting and Taxation"*, vol. 11, pp. 86–91. (in Ukrainian)
11. Skrypnyk L. M. (2021). The essence and peculiarities of consulting in modern educational activity. *Bulletin of the Alfred Nobel University. Series "Pedagogy and Psychology"*. *Pedagogical sciences*, no. 2 (22). Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf) (in Ukrainian)
12. Bezkrovnyi M. F. et al. (2015). Management consulting: textbook. Kyiv: Lira-K, 336 p. (in Ukrainian)
13. Khomenko V. V. (2020). Consulting services in education. Theory and methods of education management. Available at: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_1/30.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf) (in Ukrainian)
14. Khrapkina V. V. (2022). Formation of the market of consulting services in Ukraine. *State and Regions. Series: Economy and entrepreneurship*, no. 3 (126), pp. 45–52. Available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/9.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/9.pdf) (in Ukrainian)