

УДК 378.1

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/73-2-43>

**Віра ДРАГУНОВА,**

*orcid.org/0000-0002-5074-5583*

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри менеджменту освіти та права

Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти

«Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

(Київ, Україна) *dragunowa.v@ukr.net*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність оглядового дослідження зумовлена необхідністю осмислення сутності методологічних основ проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності на тлі соціально-економічних криз. Стрімке зростання консалтингових послуг зумовлює розвиток консалтингової діяльності та передусім значним втратам спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській діяльності тощо. Консалтингова діяльність в системі вищої освіти України розширилась від професійного навчання до вирішення проблем в управлінні закладом освіти, у трудових відносинах, службі в органах державної влади, соціальному забезпеченню. Розглянуто та розкрито сутність проєктування консалтингової діяльності в освіті, що спрямоване на підвищення якості управлінської діяльності, є надійним механізмом задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. У статті підкреслюється необхідність проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Здійснено науково-теоретичний аналіз методологічних основ окресленої діяльності, визначено основні вимоги до її упровадження. Розглянуто та розкрито сутність проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Виокремлено основні дефініції проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Підкреслюється необхідність проєктування консалтингової діяльності в системі вищої освіти. Охарактеризовано напрями співпраці закладів вищої освіти у контексті проєктування їх діяльності. У статті наголошується на важливості проєктування в сучасній освітній діяльності менеджера закладу вищої освіти, особливо в умовах глобальних викликів, таких як інтернаціоналізація, мобільність, демократизація, диверсифікація тощо. Виокремлено труднощі та суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу вищої освіти та розвитку проєктування консалтингової діяльності у системі вищої освіти.

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингові послуги, консалтингова діяльність, проєктування, вища освіта, управління закладом освіти.

**Vira DRAHUNOVA,**

*orcid.org/0000-0002-5074-5583*

Candidate of Pedagogical Sciences,

Associate Professor at the Department of Education Management and Law

Central Institute of Postgraduate Education of University of Education Management

of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

(Kyiv, Ukraine) *dragunowa.v@ukr.net*

## METHODOLOGICAL BASICS OF DESIGNING CONSULTING ACTIVITIES IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The relevance of the review study is due to the need to understand the essence of the methodological foundations of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty against the background of socio-economic crises. The rapid growth of consulting services determines the development of consulting activities and precedes significant losses caused by mistakes made by managers in management activities, etc. Consulting activity in the higher education system of Ukraine has expanded from professional training to solving problems in educational institution management, labor relations, service in state authorities, and social security. The essence of designing consulting activities in education, which is aimed at improving the quality of management activities, is a reliable mechanism for meeting the needs of subjects of educational activity and ensuring the competitiveness of higher education institutions. The article emphasizes the necessity of designing consulting activities in a higher education institution. A scientific and theoretical analysis of the methodological foundations of the outlined activity was carried out, the main requirements for its implementation were determined. The essence of designing consulting activities in a higher education institution is

considered and revealed. The main definitions of the design of consulting activities in a higher education institution are highlighted. The necessity of designing consulting activities in the system of higher education is emphasized. The areas of cooperation of higher education institutions in the context of designing their activities are characterized. The article emphasizes the importance of planning in the modern educational activity of the manager of a higher education institution, especially in the conditions of global challenges, such as internationalization, mobility, democratization, diversification, etc. The difficulties and contradictions inherent in the formation of the informational and advisory environment of the institution of higher education and the development of the design of consulting activities in the system of higher education are singled out.

**Key words:** consulting, consulting services, consulting activity, design, higher education, management of an educational institution.

**Постановка проблеми.** Створенню системи якості освіти та освітньої діяльності, орієнтації її на суб'єкта освітньої діяльності, побудові діяльності закладу вищої освіти на основі виявлення, формування та задоволення освітніх послуг передувала поява таких тенденцій:

1. Входження консалтингу в діяльність закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), у зв'язку з цим, відбувається перехід від використання елементів консалтингових технологій до проведення широкомасштабного проектування консалтингової діяльності, який має загальнонаціональний характер. Заклади освіти різних рівнів освіти, освітні установи (організації) постійно розширюють територію свого ринку, з'являється потреба у пошуку нових шляхів реалізації консалтингових послуг.

2. Актуальним стає питання задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності, тобто зростає спроможність суб'єктів освітньої діяльності щодо отримання консалтингових послуг. По мірі зростання своїх професійних потреб, суб'єкти освітньої діяльності стають все більш перебірливими при виборі окремих послуг. Надавачам консалтингових послуг усе складніше запрограмувати реакцію споживачів на ті чи інші властивості послуг. Виникає необхідність проведення спеціальних консалтингових досліджень.

3. Перехід від конкуренції в послугах до якісної конкуренції. Надавачі консалтингових послуг усе ширше користуються якісними методами консалтингу, такими, як отримання патентів та авторських свідоцтв, реклама та популяризація результатів діяльності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій). Виникає необхідність у формуванні системи зворотного зв'язку, що забезпечує інформацію про те, як реагує ринок на використання зазначених методів.

Окреслені тенденції сприяли тому, що на сьогоднішній день консалтинг інтенсивно проникає в систему освіти, у тому числі й вищу освіту. Відбувається процес формування та розвитку концепції проектування освітнього консалтингу на основі практики діяльності закладів освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проектування консалтингової діяльності в освіті розглядається у роботах Л. Василевської, Ю. Веселки, Л. Єнотової, В. Киричука, В. Кременя, І. Петроваї, З. Рябової, М. Усімбаєвої.

Поняття проектування, на думку М. Усімбаєвої, виражає прогностичну функцію керування, коли йдеться про майбутню матеріальну або ідеальну реальність. Його метою є реалізація одного з варіантів перетворення об'єктивної дійсності, пов'язаного з прагненням додати бажаних властивостей і рис проєктованому об'єкту (Уйсімбаєва, 2014).

На думку Л. Василевської, проектування складається з таких основних стадій: аналіз проблемної ситуації, синтез та оцінка рішень. Процес проектування розвиває проєктувальні навички його учасників, вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, використовувати набуті знання на практиці, формувати вміння самостійно конструювати власну діяльність (Василевська, 2014).

**Мета статті** полягає у виокремленні методологічних основ проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невідомості.

**Виклад основного матеріалу.** Проєктні технології, до впровадження яких так активно закликають сучасних менеджерів, спрямовані на стимулювання інтересу суб'єктів освітньої діяльності, на їх розвиток через вирішення проблем і використання низки знань у конкретній практичній діяльності.

Необхідність набування професійних знань, можливість орієнтуватися в професійному просторі та бачити проблему, приймати рішення реалізується через метод проєктування. В умовах євроінтеграційної практики діяльності закладів освіти, а саме в різних країнах світу, усе більшого розповсюдження набуває метод проєктування. Дослідники звертають увагу на те, що управлінська діяльність дозволяє формувати й розвивати специфічні навички проєктування, а саме вчити:

– проблематизації (розгляду проблемного поля та виділенню під проблем, формулюванню голов-

ної проблеми та задачі, яка впливає з цієї проблеми);

- цілепокладанню та плануванню діяльності;
- самоаналізу та рефлексії (самоаналізу успішності та результативності вирішення проблеми проєкту);
- презентації своєї діяльності та результатів;
- вмінню готувати матеріал для проведення презентації в наочній формі, використовуючи для цього спеціально підготовлений продукт проєктування;
- пошуку потрібної інформації, виокремленню та засвоєнню необхідного знання з інформаційного поля;
- практичному застосуванню знань, умінь, навичок у різноманітних, у т. ч. й нетипових, ситуаціях;
- вибору, освоєнню та використанню адекватної технології створення продукту проєктування;
- проведенню дослідження (аналізу, синтезу, висуванню гіпотези, деталізації та узагальненню) (Дашутіна, 2020).

Проте, в межах нашого дослідження, ми наголошуємо на необхідності застосування проєктних принципів при реалізації консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Зазначимо, що консалтинговий проєкт є інструментом реалізації змін у ЗВО, має чітко визначений порядок початку та завершення, конкретно поставлену ціль, мету й завдання, що призводить до реальних результатів. Консалтинговий проєкт є відмінним від інших проєктів, за його реалізацію несе відповідальність окрема особа (консультант) чи консалтингова організація. Реалізація консалтингового проєкту вимагає фінансових, ресурсних затрат та часу. Згідно з дослідженням, даний проєкт призводить до виявлення потенційних ризиків, сприяє вивченню та визначенню шляхів їх подолання, передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між замовником та консультантом.

Незважаючи на відмінність і різноманітність консалтингових проєктів, які спрямовані на розвиток закладу вищої освіти, вважаємо за необхідне визначити його характерні ознаки.

З огляду на специфічні властивості консалтингового проєкту виокремлюємо:

- 1) активний характер, зумовлений динамічністю процесів розвитку як проєкту, так і його реляційного середовища;
- 2) можливість корегування цільових настанов консалтингових проєктів, що зумовлено динамічною процесу розвитку закладу вищої освіти;
- 3) кількісна невизначеність ключових параметрів проєкту (результатів, бюджету та часу), що

пояснюється високим ступенем непередбачуваності процесів розвитку закладу вищої освіти та його оточення;

4) «розмитість» фаз життєвого циклу, що позначається на ускладненні планових процедур підготовки та реалізації проєкту (Бортнікова, 2018; 276).

Беручи за основу дослідження окреслених дефініцій, які відображені в роботах (Верба, 2010; Кремінь, 2008; Рябова, 2022; Хоменко, 2020) та ін., на підставі вивчення теорії і практики, а також проведених власних наукових розвідок щодо ідентифікування видів консалтингових проєктів доцільним ми вважаємо здійснити їх систематизацію та розкрити типологію (табл. 1).

Вважаємо, що для консалтингових проєктів, які спрямовані на розвиток закладу вищої освіти, учасникам проєктної діяльності доцільно узгоджувати процес реалізації, результати консультування, уточнювати якісні та кількісні параметри завдань окремих етапів проєкту (рис. 1).

Варто звернути увагу на те, що заклад вищої освіти під час надання консалтингових послуг розглядає замовника послуг як систему, що дає можливість сформулювати системне бачення потреб замовника, а результатом стає консалтинговий проєкт, в межах якого вирішуватимуться проблемні питання за окремими діяльними процесами.

У контексті нашого дослідження доцільним вважаємо окреслення сутності проєктної діяльності у закладі вищої освіти. Нині проєктна діяльність є однією з найперспективніших складових освітнього та управлінського процесів. Вона сприяє створенню умов творчого саморозвитку та самореалізації суб'єктів освітньої діяльності та формулює важливі життєві та професійні компетенції, які зазначені на раді Європи як головні в XXI столітті. В сучасних умовах ефективно проєктування консалтингової діяльності стає фундаментальною конкурентною перевагою будь якого закладу вищої освіти.

Віповідно до зазначеного вище констатуємо, що головне завдання проєктної діяльності покликане допомогти суб'єктам освітньої діяльності зорієнтуватися у суспільному вирі подій та явищ: соціальних, економічних, інформаційних, трансформаційних. Окрім того, в структурі проєктної діяльності передбачено наступні компоненти: мотив, мета, способи, засоби, предмет, результат.

Варто звернути увагу на те, що проєктування діяльності в закладі вищої освіти передбачає наявні позитивні сторони та суперечності (табл. 2).

## Типологія консалтингових проєктів

Класифікаційні ознаки	Типи консалтингових проєктів
За типами консультування	– експертні (консалтингові проєкти, у яких консультант виступає експертом і здійснює діагностику, розроблення рішень та рекомендацій з їх упровадженням); – процесні (консалтингові проєкти, які передбачають послідовність дій, з використанням чітких технологій та інструментів роботи консультанта та замовника); – навчальні (консалтингові проєкти, які передбачають трансфер знань від консультанта (консалтингового центру) до замовника).
За комплексністю	– монопроєкти (консалтингові проєкти чітко визначеного виду та масштабу); – поліпроєкти (низка консалтингових проєктів, що мають спільну мету).
За масштабами	– дрібні; – середні; – великі.
За завданнями*	– операційні (консалтингові проєкти у сфері операційного менеджменту); – стратегічні (консалтингові проєкти, у сфері стратегічного управління); – фінансові (консалтингові проєкти, які регулюють питання у сфері фінансів та аудиту); – кадрові (консалтингові проєкти з управління персоналом); – інформаційні (консалтингові проєкти у сфері інформаційних технологій); – маркетингові (консалтингові проєкти у сфері маркетингу); – рейнжинірингові (консалтингові проєкти у сфері рейнжинірингу).
За тривалістю	– короткострокові (проєкти терміном реалізації до 3 років); – середньострокові (проєкти терміном від 3 до 5 років); – довгострокові (проєкти терміном від 5 до 7 років); – безстрокові (проєкти терміном понад 7 років).
За обов'язковістю реалізації	– директивні (консалтингові проєкти, які є обов'язковими до виконання); – індикативні (консалтингові проєкти, які передбачають комплекс рекомендацій, спрямованих на досягнення цілей закладу вищої освіти, але не є обов'язковими до реалізації).
За кількістю учасників*	– індивідуальні (консалтинговий проєкт реалізується для кожного учасника освітнього процесу); – колективні (консалтинговий проєкт реалізується суб'єктами освітнього процесу).
За результативністю	результативні (впроваджені і повністю виконані); – опосередковані (впроваджені і частково виконані); – нерезультативні (невпроваджені).
За типовістю*	– унікальні (консалтингові проєкти, що передбачають використання нових інструментів та технологій); – уніфіковані (консалтингові проєкти, що передбачають використання стандартних методів та технологій, які були апробовані при реалізації попередніх консалтингових проєктів).

Примітка: \* – типи консалтингових проєктів, запропоновані автором.

Відповідно, до факторів успішного впровадження проєктної діяльності відносимо:

- співпраця всіх суб'єктів освітньої діяльності;
- педагогічні умови, які є основою для співробітництва;
- саморозвиток та мотивація учасників проєктної діяльності;
- відсутність змагання, виконання змістовної мети діяльності.

Результати аналізу дефініції «проєктна діяльність» свідчать, що існує велика кількість тлумачень цього поняття. З огляду на окреслену проблему, проєктну діяльність розглядаємо як сукупність способів здійснення технологічних

процесів та операцій будь якого, постійно оновлюваного процесу із внесення якісних та кількісних змін з метою отримання економічного, освітнього, соціального, наукового, технічного та іншого ефекту діяльності.

Базуючись на концептуальних засадах менеджменту, науковці залишають поза увагою природу проєктування консалтингової діяльності та його специфічні ознаки обґрунтовуючи вразливість такої позиції, неможливість застосування стандартних підходів проєктного менеджменту при формулюванні завдань, ідентифікації кількісних і якісних параметрів результату, фінансовому плануванні та ін.

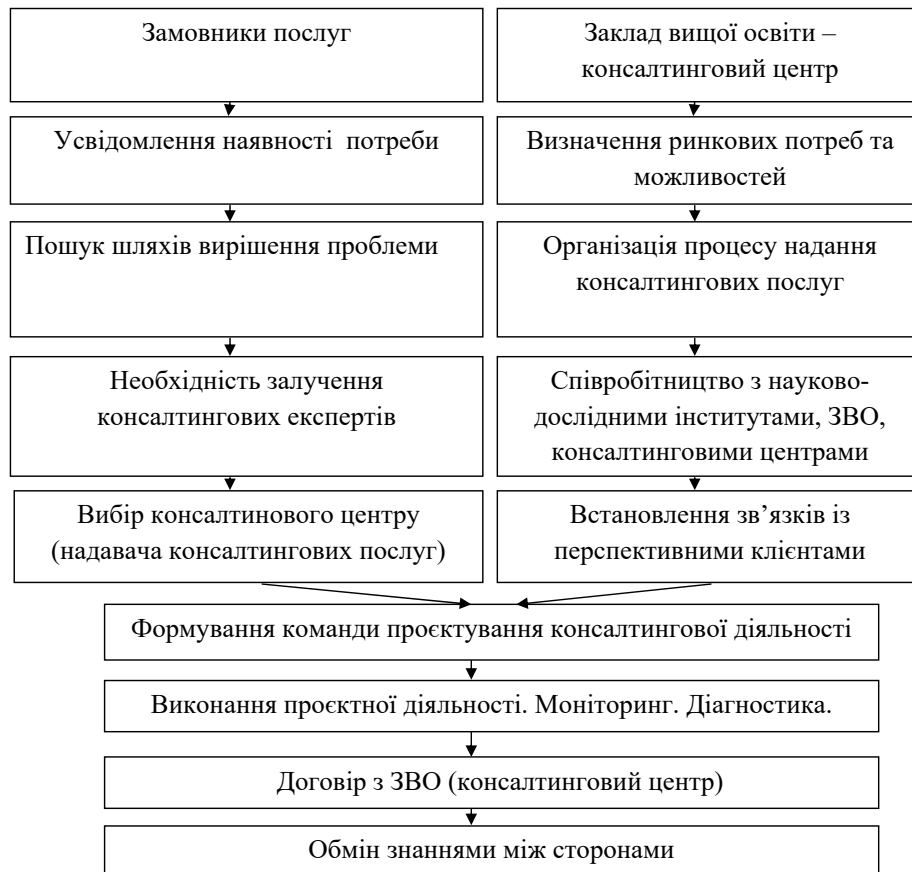


Рис. 1. Схема процесу реалізації консалтингового проекту

Примітка: \* – схема процесу реалізації консалтингового проекту, запропоновані автором

Таблиця 2

**Позитивні сторони та суперечності при проектуванні діяльності**

Позитивна сторона	Проблеми та суперечності, що виникають
<p>Метод варто віднести до управлінського процесу, тому що він сприяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпеченню умов для розвитку професійних компетентностей суб'єктів освітньої діяльності;</li> <li>– орієнтація на інноваційну діяльність;</li> <li>– реалізація компетентнісного підходу до вирішення певної проблеми, поставленої в ході реалізації проектної діяльності;</li> <li>– отримання якісного практичного та теоретичного результату;</li> <li>– стимулюванню ініціативності та зростанню професійного потенціалу працівника;</li> <li>– поєднанню пошукової діяльності з елементами колективних завдань;</li> <li>– розвитку комунікативних якостей;</li> <li>– використанню функцій управління та реалізацією своїх знань;</li> <li>– забезпеченню умов для впровадження моделі «освіта протягом життя», яка сприяє адаптації і розвитку професійних навичок та компетенцій у відповідності до соціально-економічних змін, перетворень на ринку праці та у відповідності до реалізації проектної діяльності.</li> </ul>	<p>Метод потребує:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– належної кількості часу та ресурсів для опрацювання великого обсягу матеріалів;</li> <li>– відсутність програми розвитку проектної діяльності;</li> <li>– інтегрованого поєднання декількох напрямів діяльності;</li> <li>– визначення між учасниками змістовних та процесуальних модулів, визначення функцій керівника процесу;</li> <li>– якісної кадрової підготовки;</li> <li>– матеріальних та інші стимулів.</li> </ul>

Примітка: \* – позитивні сторони та суперечності при проектуванні консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, запропоновані автором

Наукові основи проектування консалтингової діяльності використовуються в тих закладах вищої освіти, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах.

Проектування консалтингової діяльності, як апарат управління інноваційними технологіями в освіті, передбачає створення ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних

рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

З огляду на окреслену нами проблему, узагальнюючи сутнісні аспекти проектування консалтингової діяльності, стверджуємо, що вони мають схожість з класичними ознаками консалтингової діяльності і мають певні відмінності. Основні порівняльні характеристики консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти наведено в таблиці 3.

У процесі вирішення актуальних завдань закладів вищої освіти дослідники не мають узгодженості щодо ідентифікації етапів проектування консалтингової діяльності, їх часових меж і відповідальності суб'єктів освітньої діяльності.

Проблематика проектування консалтингової діяльності також досліджується зарубіжними науковцями. Р. Штейнер, Л. Рейхмус зазначають, що під час проектування консалтингової діяльності можуть виникати сумніви щодо легітимності, точності та надійності експертних порад,

Таблиця 3

**Основні порівняльні характеристики консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти**

<b>Поняття характеристики</b>	<b>Консалтингова діяльність</b>	<b>Проектування консалтингової діяльності</b>
Сутність	Обслуговування потреб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах функціонування і розвитку.	Модернізація управління на засадах проектування консалтингової діяльності; пошук нових способів дій; розроблення та впровадження інноваційних проєктів в діяльність; розширення наявних та отримання нових знань; перевірка наукових гіпотез; встановлення закономірностей та побудови наукових узагальнень.
Мета	Надання суб'єктам освітньої діяльності та населенню дорадчих послуг із питань застосування сучасних технологій та розвитку освітньої сфери.	Надання консультацій та підтримка участі в різних проєктах, підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок тих, хто залучений до управлінської взаємодії.
Завдання	Забезпечення професійної допомоги суб'єктам освітньої діяльності високої якості консалтингових послуг, консультаційного процесу та консалтингового обслуговування, ефективності консультант-клієнтських відносин.	Технологічне оснащення, практична підготовка та підтримка суб'єктам освітньої діяльності до проектування консалтингової діяльності
Підходи	Комплексний; процесний; нормативний; функціональний; системний; ситуаційний.	Технологічний; управлінський; ринковий; ординарний; поліпшувальний; економічний; маркетинговий; моніторинговий; проєктний; соціальний; правовий та інші.
Взаємодія із суб'єктами	Здійснюється через управлінський процес.	Різні аспекти управління суб'єктами освітньої діяльності, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, впровадженні чи реалізації технології проектування діяльності.
Методи	Загальнонаукові; управління функціональними підсистемами; прийняття управлінських рішень; виконання функцій управління.	Збору інформації; екстраполяція, генерування ідей; експертні оцінки, написання сценаріїв, колективної генерації ідей, прийняття рішень; діагностики; прогнозування та планування; управління змінами; зменшення опору впровадження інновацій.
Засоби	Цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість й ініціативність.	Моніторинг; маркетинг; інжиніринг; реінжиніринг; бенчмаркінг; бренд-стратегія; фандрайзинг; фронтування ринку.
Результат	Досягнення будь-якою організаційною структурою цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.	Проектування діяльності з подальшим використанням.

Примітка: \* – порівняльні характеристики консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, запропоновані автором

що надаються консультантами, враховуючи, що такі поради надалі використовуються суб'єктами освітньої діяльності (Kipping, Matthias, Clark, Timothy, 2012).

Відповідно до зазначеного, під час залучення консультантів для реалізації проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти необхідно:

1) розумно та обґрунтовано оцінювати діяльність отримання консультаційного супроводу для реалізації конкретного проекту консалтингової діяльності;

2) запровадити регулювання порядку відбору консультантів – надання консалтингових послуг/ проектування консалтингової діяльності має здійснюватися з урахуванням законодавства з дотриманням принципів затребуваності та актуальності, підтримки добросовісної конкуренції, недискримінаційної політики щодо учасників;

3) використовувати механізми управління ризиками під час проектування консалтингової діяльності;

4) використовувати критерії якості надання консалтингових послуг, порядок взаємодії та відповідальності сторін (Резнікова, 2020).

Отже, охарактеризовані стадії проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти розглядаються як комплекс рішень суб'єкта освітньої управлінської діяльності на рівні особистісних структур.

Підсумовуючи зазначене вище, можемо констатувати, що сучасні тенденції та нововведення в системі освіти вимагають нових підходів управління закладом вищої освіти. В умовах невизначеності, для забезпечення ефективної діяльності закладу вищої освіти, створення його позитивного іміджу, важливим аспектом є налагодження системи проектування консалтингової діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнікова М. Діагностування консалтингових проектів 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> (дата звернення: 20.02.2024).
2. Василевська Л. Проектна діяльність методиста як засіб удосконалення професійної майстерності педагогів. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя*. 2012. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzsp\\_2012\\_6\\_32.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzsp_2012_6_32.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).
3. Верба В. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 4.
4. Дашутіна Л. Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20Сутність%20консалтингу.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
5. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремінь. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
6. Резнікова В. Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%D0%92.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%D0%92.%20(1).pdf) (дата звернення: 20.02.2024).
7. Рябова З. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2022. Вип. 13(25), URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734618/1/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
8. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип. 13, с. 258-263 <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
9. Хоменко 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) (дата звернення: 20.02.2024).
10. Kipping, Matthias & Clark, Timothy. *Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press. 2012.

#### REFERENCES

1. Bortnikova M. (2018.) *Diahnostuvannia konsaltnykhovykh proektiv dlia mashynobudivnykh pidpriumstv* [Diagnosis of consulting projects for machine-building enterprises]. dys kandydata ekon. Nauk za spetsialnistiu 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriumstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)". – Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika" Ministerstva osvity i nauky Ukrainy, Lviv, URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf> (Last accessed: 20.02.2024).
2. Vasylevska L. (2012) *Proektna diialnist metodysta yak zasib udoskonalennia profesiinoi maisternosti pedahohiv* [The project activity of the methodologist as a means of improving the professional skills of teachers]. *Naukovi zapysky Nizhynskoho derzhavnoho universytetu im. Mykoly Hoholia*. Ser. : Psykhologo-pedahohichni nauky. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzsp\\_2012\\_6\\_32.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzsp_2012_6_32.pdf) (Last accessed: 20.02.2024).
3. Verba V. (2010) *Konsaltnykhovy proekt: sutnist, oznaky ta peredumovy uspishnoi realizatsii* [Consulting project: essence, features and prerequisites for successful implementation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 4, Т. 4.

4. Dashutina L. (2020) Sutnist konsal'tynhu ta yoho mistse u sferi posluh [The essence of consulting and its place in the service sector.]. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20О.%20Сутність%20консалтингу.pdf> (Last accessed: 20.02.2024).
5. Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of education] (2008) hol. red. V. H. Kremin. K.: Yurinkom Inter. 1040 s.
6. Rieznikova V. (2020) Rol konsal'tynhovoї diialnosti dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [The role of consulting activities for the recovery of the economy of Ukraine in the conditions of war]. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%D0%92.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%D0%92.%20(1).pdf) (Last accessed: 20.02.2024).
7. Riabova Z. (2022) Konsal'tynh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka" Seriia "Pedahohika"* Vyp. 13(25). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734618/1/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf> (Last accessed: 20.02.2024).
8. Uisimbaeva M. (2014) Proektna diialnist: teoretychni aspekty. Vytoky pedahohichnoi maisternosti [Project activity: theoretical aspects. Origins of pedagogical skills]. Vypusk 13, s. 258–263 <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf> (Last accessed: 20.02.2024).
9. Khomenko V. (2020) Konsal'tynhovi posluhy v osviti. Teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu [Consulting services in education. Theory and methods of education management]. 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) (Last accessed: 20.02.2024).
10. Kipping, Matthias & Clark, Timothy (2012). *Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.