

РОЗДІЛ IV. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 005.942:378

DOI <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2024-4-12>

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Драгунова В. В.*кандидат педагогічних наук,**начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою**та критичною інфраструктурою**Директорат розвитку науки Міністерства освіти і науки України**бульвар Тараса Шевченка, 16, Київ, Україна**orcid.org/0000-0002-5074-5583**dragunowa.v@ukr.net*

Ключові слова: консалтинг, консалтингова діяльність, концептуальна модель, технологія проєктування консалтингової діяльності, система вищої освіти, управління консалтинговою діяльністю.

У статті розкрито концептуальну модель і технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що використання концептуальної моделі та технології проєктування консалтингової діяльності у ЗВО може бути доцільним і сприяти суб'єкту систематично й послідовно набувати знання, навички та компетенції. Розкрито, що характерною особливістю консалтингово-зорієнтованих управлінських впливів є цілеспрямованість для узгодженості взаємодії об'єктів управління. На основі сутнісної характеристики управління обґрунтовано методологічні основи проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності. Розкрито теоретичне обґрунтування концепції системи й доведено, що теорія органічно поєднується з практикою. Аргументовано, що концепція системи повинна включати методологічний, теоретичний, технологічний концепти. У статті представлено розроблену авторську концептуальну модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти, яка розкриває структуру змодельованої системи управління консалтинговою діяльністю в її причинно-наслідкових зв'язках і властивості елементів. Описано характеристику провідних блоків концептуальної моделі. Розкрито технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Складовість та етапність процесу проєктування консалтингової діяльності у ЗВО встановлюють саму структуру технології, яку визначають безпосередньо на основі сутності проєктування як процесу, що відбувається протягом різних за тривалістю, але завершених проміжків часу, котрі впливають на управлінський процес ЗВО. Це дає змогу виокремити послідовність кроків, з'ясувати їх сутність, зміст, особливості. У статті розглянуто труднощі й суперечності, притаманні становленню інформаційно-консультативного середовища закладу вищої освіти та розвитку консалтингової діяльності в освітній галузі.

CONCEPTUAL MODEL AND TECHNOLOGY FOR DESIGNING CONSULTING ACTIVITIES IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Drahunova V. V.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Head of the Department for Development and Work with Research
and Critical Infrastructure*

*Directorate for Science Development
of the Ministry of Education and Science of Ukraine*

Taras Shevchenko Boulevard, 16, Kyiv, Ukraine

orcid.org/0000-0002-5074-5583

dragunowa.v@ukr.net

Key words: *consulting, consulting activity, conceptual model, technology of consulting activity design, higher education system, management of consulting activity.*

The article reveals the conceptual model and technology for designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty. It is substantiated that the use of the conceptual model and technology for designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty can be appropriate and help the subject to systematically and consistently acquire knowledge, skills and competencies. It is disclosed that a characteristic feature of consulting-oriented management influences is purposefulness for the coherence of interaction of management objects. Based on the essential characteristic of management, the methodological foundations for designing consulting activities in higher education institutions under conditions of uncertainty are substantiated. The theoretical justification of the system concept is revealed and it is proved that theory is organically combined with practice. It is argued that the system concept should include methodological, theoretical, and technological concepts. The section presents the author's conceptual model of designing consulting activities in a higher education institution. The model reveals the structure of the modelled consulting activity management system in its cause-and-effect relationships, describes the properties of the elements. The characteristics of the leading blocks of the conceptual model are described. The technology of designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty is revealed. The complexity and stages of the process of designing consulting activities in a higher education institution establishes the very structure of the technology, which is determined directly on the basis of the essence of design as a process that takes place over different but completed periods of time that affect the management process of a higher education institution. This makes it possible to distinguish the sequence of steps, to find out their essence, content, and features. The article discusses the difficulties and contradictions inherent in the formation of the information and advisory environment of a higher education institution and the development of consulting activities in the field of education.

Постановка проблеми. Умови невизначеності поставили перед системою вищої освіти особливі завдання підготовки висококваліфікованих фахівців із посиленням вимоги щодо пошуку шляхів досягнення успіху в розв'язанні завдань підвищення ефективності діяльності керівних, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів освіти різних рівнів, освітніх установ (організацій). Закономірно виникає теоретичний

та практичний інтерес щодо становлення, функціонування і розвитку консалтингової діяльності в закладах вищої освіти, здатних забезпечити якість освітніх послуг у глобалізаційному світі [5]. Наразі система вищої освіти України знаходиться в стані реформування відповідно до євроінтеграційних прагнень країни. Натомість практика концентрації уваги на освітніх інституціях і розвитку їх потенціалу засобом зміни управлінських ком-

понентів (зміна стратегії розвитку закладу вищої освіти, впровадження консалтингової діяльності та розширення спектру консалтингових послуг, підвищення ефективності діяльності фахівців, осучаснення змісту викладання, наближення освіти до вимог ринку праці та потреб споживачів освітніх послуг) спричиняє певне нехтування питаннями консалтингової діяльності як основи позиціонування закладу вищої освіти на ринку праці та ринку освітніх послуг. Тому не лише в закладі вищої освіти, а й на державному рівні триває дискусія щодо фінансової автономії ЗВО в умовах невизначеності та необхідності підвищення ефективності діяльності суб'єктів освітнього процесу. Відповідно, питання підтримки консалтингової діяльності в управлінському процесі є актуальним у контексті забезпечення функціонування та розвитку закладу вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Загальні положення теорії та практики особливостей проектування консалтингової діяльності висвітлено в працях таких учених: Л. Ачкасової, Л. Василевської, Ю. Веселки, Л. Єнотової, В. Киричука, В. Кременя, І. Петрової, З. Рябової, Є. Ситниченка, М. Усімбаєвої, В. Хоменка та ін. Теоретико-методичні основи реалізації консалтингової діяльності в системі вищої освіти обґрунтовано в роботах Я. Болубаша, І. Братизенка, Т. Власюка, В. Верби, А. Гармаша, І. Грищенка, Л. Довганя, С. Коржика, В. Кременя, А. Кухарчука, В. Липова, Д. Макатьори, О. Охріменко, В. Пономаренка, В. Хоменка тощо. Метод моделювання відображено в працях Л. Ващенко, В. Гладкової, О. Дубасенюк, Г. Єльнікової, Ю. Костюшка, В. Кременя, В. Маслова, В. Олійника, Т. Рожнової, З. Рябової, Т. Сорочан, С. Яценко та інших.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні особливостей розробленої концептуальної моделі та реалізації технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Консалтингова діяльність (КД) як провідна технологія активно використовується в управлінні закладом вищої освіти, за своєю сутністю спирається на ресурс самого суб'єкта і спрямовується його баченням та усвідомленням бажаних змін засобом співпраці з консалтинговим менеджером. Напрямок розгортання КД задається споживачем освітніх послуг, а не консалтинговим менеджером.

Під час розроблення концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності нами враховано, що її реалізація буде спрямована на створення гнучкої, демократичної, динамічної системи управління. Відповідно, концепція системи проектування консалтингової діяльності в закладі

вищої освіти в умовах невизначеності має бути спрямована на:

- використання варіативних управлінських рішень;
- прогноз очікуваних результатів діяльності;
- включення економічних механізмів діяльності, пов'язаних із необхідністю посилення фінансової самостійності;
- поєднання адміністративного, колективного управління та самоврядування [2; 4].

Зазначимо, що сутнісною ознакою проектування діяльності передусім є її практична реалізація, результати якої дозволять судити про ефективність ідей, підходів, технологій тощо. Реалізація (франц. *realization*) – здійснення наміченого плану, програми, проекту [3; 10]. Відповідно, реалізація проектування консалтингової діяльності є цілеспрямованим та планомірним процесом утілення нових ідей на практиці в конкретних, нових результатах управлінської діяльності. Крім того, для створення ефективних алгоритмів реалізації проектування консалтингової діяльності важливим є технологічний підхід, що спрямований на отримання її стійких прогнозованих результатів.

Невід'ємним аспектом у забезпеченні природної єдності навчання та наукових досліджень у процесі управління консалтинговою діяльністю використовується метод моделювання, а модель є своєрідною формою відображення, що містить інформацію про об'єкт. Моделювання – це дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю) [2, с. 97].

Моделювання застосовують тоді, коли не існує умов безпосереднього пізнання об'єкта дослідження. Цей метод має певні переваги порівняно з іншими, зокрема забезпечує можливість:

- «спрощення» реального об'єкта для того, щоб працювати з важливими для дослідника параметрами й характеристиками;
- зменшення або збільшення за його допомогою реального об'єкта;
- побудови ідеальних (закритих) моделей, що дозволяє зекономити час, ресурси – оптимізувати процес дослідження й практичної діяльності [8].

Аналіз науково-педагогічної літератури засвідчив, що найчастіше поняття моделювання розглядають як спосіб представлення, метод дослідження, засіб вивчення явищ і процесів. У нашому випадку під моделюванням розуміємо метод наукового пошуку об'єктів пізнання, спосіб представлення моделі як засобу дослідження. Наші міркування про необхідність моделювання процесу проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності ґрунтуються на поглядах науковців про модель як

штучну систему, що відображає з певною точністю основні властивості об'єкта оригіналу й може замінювати його в дослідженні [2; 3].

Автори Великого тлумачного словника сучасної української мови трактують поняття «модель» як міру, зразок, примірник чого-небудь [1]. Як стверджує В. Пікельна, модель – це досконала копія оригіналу, яка відображає всі властивості та зв'язки і спрямована на пізнання та осмислення змісту його впровадження в практику [6, с. 56]. Модель стає концептуальною в тому випадку, коли вона дозволяє: чітко визначити компоненти, які утворюють систему; схематично розглядати зв'язки між компонентами, порівнювати зв'язки в середині моделі; генерувати ідеї, ставити питання щодо об'єкта дослідження [2; 4; 5].

За визначенням М. Міровської, концептуальна модель (англ. conceptual model) – це макет певної предметної області, сукупність взаємопов'язаних понять, що використовуються для розв'язання певного дослідницького завдання [5, с. 251]. Нам імпонує твердження Т. Пушкар, що саме для того, щоб створити концептуальну модель, досліднику потрібно:

1) З'ясувати мету дослідження, в нашому випадку – це проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти;

2) Визначити властивості об'єкта дослідження (консалтингова діяльність), суттєві для кожної окремо теми роботи чи для кожної окремо поставленої мети;

3) Встановити зв'язки між означеними властивостями об'єкта дослідження, ідеалізувати їх у вигляді графіка, схеми, таблиці, формули тощо [2; 5, с. 273–278].

У нашій інтерпретації під концептуальною моделлю розуміємо змістовну модель, яка є складним багатофункціональним процесом, що включає різнобічну сукупність управлінських дій (постановка стратегічних і тактичних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням умов невизначеності та ризику, діагностика реальної ситуації, пошук витоків ідей та їх фінансування, стратегічне й оперативне планування, управління якістю надання консалтингових послуг тощо) на основі технології проектування консалтингової діяльності через визначення та задоволення запитів і потреб суб'єктів освітньої діяльності та споживачів освітніх послуг під час консалтингової діяльності в умовах невизначеності.

Погоджуємось із думкою З. Рябової, що невід'ємним аспектом у забезпеченні формування концептуальної моделі є етапи її змістовного формування: постановка завдання, побудова моделі, перевірка розробленої моделі на достовірність, експериментальне випробування моделі, оновлення моделі, постановка мети розв'язання проблеми

за допомогою моделі, вицлювання основних компонентів педагогічної системи, які становлять її сутність, виявлення об'єктивно наявних взаємозв'язків між компонентами системи, вибір способів зображення моделі та її побудова [9].

Грунтуючись на дослідженнях науковців, ми пропонуємо авторську концептуальну модель проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Представлена модель визначає структуру змодельованої системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності та її причинно-наслідкові зв'язки, описує властивості її елементів. Розроблена на основі концептуальних засад реформування системи вищої освіти модель упроваджуватиметься саме за допомогою проектування з продукуванням та застосуванням умов невизначеності, урахуванням регіональної специфіки, зовнішніх і внутрішніх факторів, а також адміністративного, економічного, освітньо-культурного, соціального потенціалу.

Особливістю розробленої авторської моделі проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є спроектована цілеспрямована організація управлінського процесу, зумовлена горизонтальними та вертикальними зв'язками. Під час побудови моделі ми керувалися тим, що вона має відображати якість, організацію, зміст та основні показники управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти.

Концептуальна модель включає цільовий, концептуальний, змістовий, технологічний, результативно-рефлексивний блоки. *Цільовий блок* репрезентує три складники: потреби суб'єктів освітньої діяльності, запити споживачів освітніх послуг, кваліфікаційні вимоги до підготовки фахівця та включає визначення мети – забезпечення якості проектування консалтингової діяльності засобом фокусування на задоволення освітніх запитів і потреб суб'єктів на основі їх інтеграції та формування позитивної репутації закладу вищої освіти. *Концептуальний блок* розкриває сукупність концептів, як-от теоретико-методологічний концепт, що містить: діалектичні закони; концепції, закони, закономірності управління закладом, а також практико-орієнтовані управлінські впливи: соціальний підхід в управлінні освітніми системами й управління процесами соціальної колаборації, менеджмент консалтингової діяльності, маркетинг, логістика освітніх послуг, управління якістю надання освітніх послуг. *Змістовий блок* орієнтований на визначення змісту управління для забезпечення проектування консалтингової діяльності в ЗВО. Блок розкривається через такі складники: освітнє середовище суб'єктів освітньої діяльності закладу, освітні програми, зміст, методи, засоби, прийоми суб'єктної взаємодії учасників консал-

тингової діяльності, система внутрішнього забезпечення якості надання консалтингових послуг ЗВО тощо. *Технологічний блок* включає алгоритм реалізації технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти і розкривається через такі складники, як: організаційна структура управління консалтинговою діяльністю на основі проектування процесу, інформаційна система, середовище; підготовка педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО щодо проектування КД у ЗВО; маркетингово-моніторинговий інструментарій управління консалтинговою діяльністю. *Результативно-рефлексивний блок* розкривається через реалізацію соціального замовлення щодо кваліфікаційної підготовки фахівця; задоволення запитів та потреб споживачів освітніх послуг і визначення очікуваного результату, належна якість надання консалтингових послуг закладом вищої освіти та позитивна репутація закладу.

Реалізація консалтингової діяльності від теоретичного знання до практичного використання стає можливою після розробленої технології проектування. Саме проектування консалтингової діяльності є свідченням її цінності, показником ефективності та актуальності, що проявляється в конкретних, якісно нових результатах освітньої діяльності. Варто відзначити, що у вітчизняних та зарубіжних учених проектування діяльності ґрунтується на дослідженні ефективних механізмів реалізації консалтингових ідей у масовій управлінській практиці.

Результати опитування респондентів показали необхідність розроблення технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності шляхом: аналізу попереднього досвіду реалізації консалтингових послуг; обґрунтуванні вибору консалтингових послуг, потрібних для вирішення актуальних проблем суб'єктів освітньої діяльності; конкретизації змісту проектування діяльності; послідовності видів і форм роботи з реалізації; розроблення концепції системи проектування консалтингової діяльності.

Відповідно, реалізація проектування консалтингової діяльності є цілеспрямованим та планованим процесом утілення нових ідей на практиці в конкретних, нових результатах управлінської діяльності. Крім того, для створення ефективних алгоритмів реалізації проектування консалтингової діяльності важливим є технологічний підхід, що спрямований на отримання стійких прогнозованих результатів діяльності.

Технологія (від грецьк. «teche» – мистецтво, ремесло, вміння й «logos» – наука) тлумачиться як система наукових ідей про способи й засоби ефективної організації виробничих, соціальних, економічних, освітніх та інших процесів, а також

безпосередню діяльність людей, яка здійснюється за науково обґрунтованими й випробуваними програмами [1].

Щоби процес реалізації консалтингової діяльності був технологічним, він має відповідати таким основним вимогам:

- системності процесу реалізації, яка виникає як результат причинно-наслідкових змістових і функціональних зв'язків між цілями, змістом, формами й методами взаємодії суб'єктів освітньої діяльності;

- науковості ідей, теорій, принципів, які лежать в основі консалтингу;

- концептуальності теоретико-методологічних позицій – системи поглядів на управлінський процес як закономірне явище розвитку закладу вищої освіти;

- спрямованості на гарантоване досягнення цілей, які можна діагностувати як зміни всередині системи в результаті реалізації консалтингової діяльності;

- структурованості – розчленування процесу на послідовні, пов'язані між собою етапи, координованість дій, операцій;

- алгоритмічності, яка трактується як однозначність виконання включених у технологію дій та операцій за чітко визначеною схемою;

- керованості – можливості коригування дій на основі зворотного зв'язку й аналізу даних діагностики на кожному технологічному етапі реалізації консалтингової діяльності;

- ефективності – позитивного співвідношення отриманих результатів і кількості витрачених ресурсів;

- відтворюваності, що передбачає можливість здійснення процесу іншими суб'єктами в аналогічних умовах, керуючись описом усіх його характеристик [2; 3].

Крім того, для успішності реалізації технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності необхідно реалізовувати такі стадії, як:

- дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність закладу вищої освіти;

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

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

- формування місії діяльності закладу вищої освіти з урахуванням запитів суб'єктів в організації управлінського процесу;

- розроблення стратегії діяльності закладу вищої освіти;

- розроблення комплексу консалтингових послуг з урізноманітнення їх форм та видів;

- забезпечення якості надання консалтингових послуг;

– забезпечення переваги закладу вищої освіти в умовах конкуренції;

– урахування можливостей закладу вищої освіти в умовах невизначеності.

Варто відзначити, що перелічені стадії сприятимуть прогнозуванню процесуальної характеристики проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності та поетапного досягнення результату окресленої діяльності.

Таким чином, технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності можна визначити як поетапну діяльність із відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збору, опрацювання й аналізу інформації щодо вивчення ринку і динаміки попиту та можливостей ЗВО щодо проведення консалтингових досліджень.

Висновки. Основним завданням проєктування консалтингової діяльності як ринкового механізму є забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. Для її запровадження в практику діяльності закла-

дів освіти різних рівнів, освітніх установ (організацій) розроблено концептуальну модель і технологію проєктування консалтингової діяльності.

Концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти містить: сукупність знань суб'єктів освітнього процесу, зокрема менеджменту консалтингової діяльності; уміння та навички здійснювати ефективне управління закладом освіти; мотивацію діяльності та особистісні професійні якості суб'єктів консалтингової діяльності. Унаслідок реалізації авторської технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності можуть бути прийняті управлінські рішення щодо необхідності забезпечення переваг розвитку ЗВО в умовах конкуренції за допомогою надання консалтингових послуг у більшому обсязі та кращої якості.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в підготовці компетентних суб'єктів освітнього процесу до проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності шляхом розроблення науково-методичних рекомендацій щодо такого проєктування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, 2005. 1728 с.
2. Драгунова В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти : дис. ... канд. пед. наук ; ЖДУ ім. І. Франка. Житомир, 2019. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/30396>
3. Драгунова В. Концепція проєктування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності ЗВО у системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип. 6 (213). С. 25–30. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-25-30](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-25-30)
4. Драгунова В. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1 (360). С. 180–187. URL: [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1\(360\)-180-187](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1(360)-180-187)
5. Міровська М. Теорія і практика управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах вищої освіти : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» ; ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, 2018. 500 с.
6. Пікельна В. Управлінські моделі в керівництві школою. *Радянська школа*. 1989. № 6. С. 56.
7. Пушкар Т. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. *Витоки педагогічної майстерності*. 2013. Вип. 11. С. 273–278. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.
8. Рожнова Т. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. Вип. 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm
9. Рябова З. Моделювання та проєктування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
10. Словник-довідник з професійної педагогіки / уклад. та голов. ред. А.О. Семенова. Одеса : Пальміра, 2006.

REFERENCES

1. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (2005) [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language] / uklad. ta holov. red. V. T. Busel. Kyiv. 1728 p.
2. Drahunova V. (2019). Pedahohichni umovy vprovadzhennia innovatsiinoho menedzhmentu v systemu serednoi osvity [Pedagogical conditions for introducing innovative management into the secondary education system]: dys.kand.ped.nauk. ZhDU im. I. Franka. Zhytomyr. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/30396>
3. Drahunova V. (2023). Kontseptsiiia proektuvannia konsaltnhovoï diialnosti yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ZVO u systemi neperervnoi osvity [The concept of designing consulting activities as a tool for increasing the competitiveness of higher education institutions in the system of continuing education]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. Vol. 6 (213). S. 25–30. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-25-30](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-25-30)
4. Drahunova V. (2024). Kharakterystyka kontseptsii systemy proektuvannia konsaltnhovoï diialnosti v zakladi vyshchoi osvity v umovakh nevyznachenosti [Characteristics of the concept of designing a consulting activity system in a higher education institution under conditions of uncertainty]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky*. Vol. 1 (360). p. 180–187. [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1\(360\)-180-187](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-1(360)-180-187)
5. Mirovska M. (2018) .Teoriia i praktyka upravlinnia osvitim protsesom na osnovi keis-menedzhmentu v zakladakh vyshchoi osvity [Theory and practice of educational process management based on case management in higher education institutions]: dys.doktora ped.nauk. 13.00.06-teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu. DZVO “Universytet menedzhmentu osvity”. Kyiv. 500 p.
6. Pikelna V. (1989). Upravlinski modeli v kerivnytstvi shkoloiu [Management models in school governance]. *Radianska shkola*. Vol. № 6, p. 56.
7. Pushkar T. (2013). Modeliuvannia yak teoretychnyi metod rozrobky pedahohichn tekhnolohii pidtrymky vchyteliv filolohichnoho profilu. Pidkhody A. S. Makarenka do vykorystannia pedahohichnoho modeliuvannia [Modelling as a theoretical method of developing pedagogical technologies for supporting teachers of philological profile. A. S. Makarenko's Approaches to the Use of Pedagogical Modelling]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*. Vol. 11. p. 273–278. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.
8. Rozhnova T. (2010). Osoblyvosti modeliuvannia upravlinnia profesiino- tekhnichnym navchalnym zakladom v umovakh innovatsiinykh protsesiv [Peculiarities of modelling the management of a vocational educational institution in the context of innovative processes]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. 2010. Vol. 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm .
9. Ryabova Z. (2014). Modeliuvannia ta proektuvannia yak efektyvni zasoby zabezpechennia yakosti nadання osvitnikh posluh [Modelling and design as effective means of ensuring the quality of educational services]. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
10. Slovnyk-dovidnyk z profesiinoi pedahohiky (2006 0. [Dictionary and reference book on professional pedagogy] / uklad. ta holov. red. A. O. Semenova. Odesa: Palmira.