



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

Коло наукових інтересів: реформи та інновації у світовому та європейському освітньому просторі в умовах невизначеності, освітньо-управлінське прогнозування, консалтингово-зорієнтоване управління впливів, проектування змісту консалтингової діяльності в системі вищої освіти.

✉ dragunova.v@ukr.net

id <https://orcid.org/0000-0002-5074-5583>

УДК 005.942:378

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-15-24>

РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Статтю присвячено аналізу результатів процесу експертного оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Константовано актуальність дослідження в умовах невизначеності та євроінтеграційних прагнень України стосовно отримання статусу в кандидати на членство в Європейський Союзі. Для досягнення мети дослідження застосовано метод експертного оцінювання, який визначає напрями розвитку системи проектування консалтингової діяльності. Аналіз наукових досліджень уможливив осмислення характеру наукового дискурсу зазначеної проблеми. Проаналізовано експертну діяльність експертних груп закладів вищої освіти залучених до вивчення проблеми дослідження. Розкрито, значимість методів та опрацьовано недоліки проведення процедури експертного оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності. Для оцінювання системи проектування консалтингової діяльності розроблена концептуальна модель. Зведені результати вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності засвідчили еквівалентність встановлених експертними групами пріоритетів. Зроблено висновок, що процедури та результати експертного оцінювання свідчать про доцільність впровадження системи проектування консалтингової діяльності у практику ЗВО. Визначено необхідність стратегічного бачення розвитку ЗВО та необхідність впровадження розробленої авторської системи проектування консалтингової діяльності, що реалізується на рівні управлінських кадрів закладу, потребує внесення змін в організаційні структури закладу, підготовку кадрового потенціалу, розробку інформаційного забезпечення консалтингового процесу, що має реалізуватися одночасно на всіх трьох управлінських рівнях. У статті визначено перспективи подальших досліджень, які полягають у практичному впровадженню результатів експертного оцінювання шляхом розроблення науково-методичних рекомендацій щодо проектування консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності.

Ключові слова: експертне оцінювання, консалтингова діяльність, концептуальна модель, технологія проектування консалтингової діяльності, система проектування консалтингової діяльності, заклади вищої освіти.

Постановка проблеми. Ключовим питанням реформування національної системи вищої освіти виявляється слушна модернізація усіх її складових, і передусім тих процесів управлінської діяльності, які відтворюють освітню політику закладу вищої освіти й мають безпосередній вплив на суб'єктів освітньої діяльності. У позначеному контексті освітня політика є тим інструментом, налаштованість якого використовувати швидкозмінні запити суспільства має стати істотною умовою в процесі розбудови українського закладу вищої освіти на тлі євроінтеграційних прагнень країни, зокрема в умовах невизначеності, та авангардних досягнень світової науки.

Оскільки положення консалтингової діяльності мають розширювати наші уявлення не тільки відносно загальних принципів автономного функціонування закладу вищої освіти, а й надавати розуміння стосовно здійснення процесів щодо інноваційного управління, менеджменту консалтингової діяльності та організаційної культури закладу на рівні суспільних запитів професійного розвитку усіх споживачів послуг, виявляється актуальною справою розв'язання завдання щодо перенесення засад консалтингової діяльності на розбудову системи вищої освіти.

Система вищої освіти здатна стати цілковито ефективною в контексті стійкого збільшення консультаційних потоків, коли надавачі та замовники консалтингових послуг не в силах опанувати їх зміст. Таким способом формування консультаційних потоків (консалтингових послуг, консалтингової діяльності та проектування консалтингової діяльності тощо), їх трансляція суб'єкам консалтингової діяльності може в значній мірі спростити навчання протягом життя та висвітлити розписаний професійний розвиток на виконання завдань, пов'язаних із сприйняттям і переосмисленням отриманої консультаційної інформації.

Відтак система проектування консалтингової діяльності завбачує демонстрацію тієї якості, що була нездійсненою для класичної вищої освіти. Серед цих якісних новацій маємо виділити потенційну можливість оптимізації управлінської діяльності, згідно із чим мають бути оптимізовані процеси: надання та отримання інформації, розподілу видів діяльності між суб'єктами освітньої діяльності та формування загальних висновків. Саме такий підхід надасть можливість не просто накопичувати консалтингові послуги, а їх осмислювати, підлаштовувати під запити споживачів, досліджувати, усвідомлювати та модернізувати.

Отже, логічно завбачити існування певної аналогії між проектуванням консалтингової діяльності та проведення експертного оцінювання авторської системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, які наявним чином означають рух консалтингових послуг від надавачів до їх замовників. З накреслених позицій консалтингову діяльність можна імплементувати через розроблену систему проектування та перевірити її доцільність одержаними результатними експертного оцінювання.

За таким маємо вважати, що представлене дослідження здатне доповнити сучасні підходи науковців у сфері реформування національної системи вищої освіти та розширити підручний арсенал стратегій і технологій. Водночас наведені ідеї завбачують можливість використання результати експертного оцінювання в якості дієвого інструменту для упровадження системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми засвідчує, що дискурс проблеми євроінтеграційної політики галузі освіти і науки у вітчизняному дослідницькому полі є багатоглядним. Проблема вивчається зокрема в аспектах управлінської рамки та відкритого оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. в аспекті євроінтеграції у наукових розвідках досліджуються питання її впливу на національні системи вищої освіти крізь призму синхронізації та адаптації. Оцінювання (від англ. evaluation) – це процес обробки (аналізування, систематизація, узагальнення) чисельних показників, які виміряні відповідно до певних правил (Рябова, 2013). Оцінювання результатів та

процесів умовно поділяють на формуюче та підсумкове. Відповідно процес оцінювання є категорією, що визначає, як виміряна величина набуває кількісного визначення. Цінним для нашого дослідження є твердження В. Гесць, Т. Клебанова, О. Черняк, науковці зазначають, що оцінювання здійснюється з метою визначення тенденцій розвитку досліджуваного явища задля його поліпшення (Гесць, Клебанова, Черняк, 2005; Міровська, 2019). Наскрізною ідеєю експертного (від лат. *exhertus* – досвідчений) оцінювання (скорочено експертиза), визначено метод отримання інформації про об'єкт дослідження шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів (Шинкарук, 2002).

Крім того, наукові розвідки українських дослідників охоплюють тематику орієнтирів експертного оцінювання (Гладкова, 2022; Єльнікова, 2009; Лукіна, 2017; Новосад, 2008). Внеском у зазначену тематику вбачаємо дослідження ключових ініціатив М. Алексєєва, О. Бондар, В. Гладкової, Г. Гнатієнко, Л. Даниленко, О. Дубасенко, Г. Єльнікової, А. Єрмоли, М. Лесечко, В. Новосад, Т. Рожнової, З. Рябової, Д. Семир'янова, О. Слюсаренка, Р. Юринця та ін.

Метою пропонованого дослідження є аналіз результатів експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Для досягнення мети застосовувалися такі **методи експертного оцінювання**:

- *метод Дельфі* (англ. *Delphi technique*) як один із провідних методів науково-технічного прогнозування (Рябова, 2013), що визначає незалежне оцінювання експертів, які не знають один одного;
- *метод експертних оцінок або педагогічна експертиза* (Новосад, 2008; Міровська, 2017), що обумовлюється виведенням підсумкового колективного судження про педагогічний об'єкт;
- *метод сценаріїв* – метод декомпозиції задачі прогнозування, що передбачає виділення вибору окремих варіантів розвитку подій, охоплює всі можливі варіанти подій;
- *метод мозкового штурму* з його складовими, зокрема *брейнштормінг* (від англ. *brainstorming*) та *брейнрайтинг* (від англ. *brainwriting*) застосовуються з метою колективного генерування ідей або їх обговорення, підтвердження чи спростування; *анкетування* – найбільш популярний метод збору інформації, що піддається статистичній обробці; *метод комісії* полягає в побудові на основі експертних оцінок і аналізу концептуальної моделі взаємозв'язків, які виникають під час розв'язання перспективних проблем.

Результати та обговорення. Експертне оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності проводилося експертами із українських ЗВО, які потрапили до міжнародного рейтингу найкращих університетів світу. До експертного оцінювання було залучено одинадцять університетів України. У кожному закладі вищої освіти створено експертну групу, до якої входили педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники закладів освіти, які мають досвід роботи в ЗВО.

Експертам для оцінювання була запропонована концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності (Драгунова, 2024). Варто наголосити, що механізмом визначення думок експертів слугує коефіцієнт узгодженості (конкордації). Відповідно, визначення узгодженості думок експертів проводиться шляхом використання спеціальної міри – коефіцієнта конкордації Кендалла (лат. *concordare* – упорядковувати, привести у відповідність). Показник коефіцієнту конкордації (W) може бути у діапазоні від 0 до 1, де 0 – повна неузгодженість думок експертів, 1 – повна узгодженість думок експертів. Крім того, діапазон $0 < W < 0,3$ – думка експертів вважається неузгодженою, діапазон $0,3 < W < 0,7$ – думка експертів вважається середньою, $0,7 < W < 1$ – високий ступінь узгодженості думок експертів. Потребує уваги й те, що під час ранжування використовується так званий метод рангів. Означений метод ґрунтується на твердженні, що кожній властивості об'єкта оцінювання притаманний тільки певний ранг. Кожним учасником експертної групи ранг присвоюється самостійно, з урахуванням обробки отриманих даних, відповідно до виявлених та узгоджених думок експертів (Драгунова, 2023; Новосад, 2008; Міровська, 2017). Так, означений процес реалізується відповідно до розрахунку коефіцієнта конкордації, за формулою:

$$t = 2 \cdot S / (n(n - 1)),$$

де S – сума різниць між числом послідовностей та числом інверсій;
 n – кількість спостережень.

Загальна сума конкордації, за відсутності пов'язаних рангів, виглядає так:

$$W = m^2 \cdot (n^3 - n)$$

Загальна сума конкордації, із пов'язаними рангами:

$$W = m \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1} T_j$$

Аналіз матриці рангів питань однієї експертної групи дав можливість врахувати логіку й будову при використанні певних позначок та отриманні числових значень відповідно до використання певних формул. Для знаходження показника d ми використовували таку формулу:

$$d = \sum x_{ij} = \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 60$$

Достовірність правильності створення матриці на основі обрахунку контрольної суми \sum здійснювався за такою формулою:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) \cdot n}{2} = \frac{(1+11) \cdot 11}{2} = 66$$

Обчислення контрольної суми за стовпцями матриці різниця між собою і контрольною сумою, що свідчить про похибку при складенні матриці.

Для обчислення значущості досліджуваних показників оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності складемо таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Розташування питань за їх вагомістю

Питання	X ₃	X ₅	X ₆	X ₉	X ₁₀	X ₄	X ₂	X ₇	X ₁	X ₁₁	X ₈	Σ
Сума рангів	25	33	41,5	48,5	49,5	57,0	71,5	76,0	71,0	88,5	90,5	660,0

Для оцінювання ступеня узгодженості думок усіх експертів нами застосовано коефіцієнт конкордації (u випадку пов'язаних рангів) за формулою:

$$W = \frac{1 \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum T_i}{S},$$

де $S = 4518,5$; $n = 11$; $m = 10$.

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_i^3 - t_i)$$

Зазначимо, що T_i – число зв'язок видів повторюваних елементів в оцінках i -го експерта t_i – кількість елементів в 1-й зв'язці для i -го експерта, тобто кількість повторювальних елементів.

Експеримент засвідчив, що рівень коефіцієнта конкордації в експертних групах виявився достатньо середнім; так, до експерименту залучено багато експертів, що вказує на низьку ступінь узгодженості їх думок.

Для визначення показника достовірності отриманих даних, щодо впровадження системи проєктування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах невизначеності використано механізми зведених індексних оцінок. Для визначення індексних показників перетворених рангів експертного оцінювання необхідно знайти максимальну суму балів відповідей на

питання експертного проколу (шкала оцінювання від 1 до 4) експертних груп, індексну оцінку об'єкту експертизи (враховуються дані зведеного експертного протоколу кожної експертної групи), загальну оцінку експертного оцінювання розробленої нами моделі проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності (за формулою знаходження середнього показника).

Отримані результати свідчать про достовірність показника результатів експертного оцінювання одинадцяти експертних груп, що дорівнює 0,75. Зазначений показник розроблений на основі кваліметричного підходу. Сформулюємо статистичні гіпотези:

- від 0,0 до 0,25: низький рівень, вказує на відсутність доцільності впровадження розробленої системи проектування консалтингової діяльності в умовах невизначеності в практику діяльності закладу вищої освіти;
- від 0, 25 до 5,0: середній рівень, регламентує розроблену систему проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, вимагає суттєвого доопрацювання змістового наповнення та/ або проведення роботи щодо стимулювання діяльності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти щодо системи управління означеним процесом;
- від 5,0 до 0,75: достатній рівень, визначає, що розроблена система проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є системною з певною логікою її побудови. Разом із тим, змістове наповнення потребує певного доопрацювання та/ або стимулювання суб'єктів освітньої діяльності;
- від 0,75 до 1,0: високий рівень, продукує потребу у впровадженні системи проектування консалтингової діяльності в умовах невизначеності в практичну діяльність закладу вищої освіти.

Отже, отриманий показник результатів експертного оцінювання знаходиться на межі достатнього та високого рівнів. Розроблена нами система проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності є системною та самодостатньою, проте її впровадження в практику діяльності закладу вищої освіти вимагає узгодженості позицій щодо стимулювання суб'єктів управлінської діяльності.

З метою стимулювання суб'єктів управлінської діяльності закладу вищої освіти до проектування консалтингової діяльності запропоновано оцінити стан управлінського процесу за допомогою кваліметричної субмоделі. Ураховуючи зазначене, нами запропоновано визначити стан управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі підтримки потенціалу суб'єктів освітньої діяльності з використанням кваліметричної субмоделі. Визначення стану об'єкта дослідження за допомогою кваліметричної субмоделі можливе за умови визначення вагомості факторів. Для обрахування вагомості факторів й визначення пріоритетів суб'єктів управлінської діяльності нами застосовано метод Дельфі. Відповідно, експертам запропоновано зробити ранжування п'яти факторів, де 5 – найголовніший фактор, а 1 – несуттєвий фактор.

Отже, нами запропоновано зробити ранжування та визначити пріоритетні напрями в управлінні консалтинговою діяльністю закладу вищої освіти. Для узагальнення результатів вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності складемо таблицю (табл. 2).

Проведений аналіз результатів вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності засвідчив еквівалентність встановлених експертними групами пріоритетів. Вагомість факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти в умовах невизначеності: запити споживачів освітніх послуг – 0,21; організація консалтингової діяльності – 0,20; кадрове забезпечення ЗВО – 0,19; система управління консалтинговою діяльністю – 0,19; позиціонування ЗВО на ринку праці та рину освітніх послуг – 0,21.

Отримані показники свідчать про затребуваність реалізації запитів споживачів освітніх послуг та ефективність кадрового забезпечення закладу вищої освіти. Результати процедури експертного оцінювання свідчать про достовірність показника результатів експертного оцінювання одинадцяти експертних груп, що дорівнює 0,75.

пертного оцінювання, а також підготовлені інформаційні матеріали отримали позитивну думку експертних груп щодо реалізації системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Крім того, експертами визначено пріоритети, як підкреслили підтримку суб'єктів освітньої діяльності в процесі його професійного розвитку та актуальність побудови на цій основі системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Для визначення стану управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти на основі підтримки суб'єктів освітньої діяльності в процесі його професійного розвитку експертним групам запропоновано провести оцінювання за допомогою кваліметричної субмоделі.

Таблиця 2

Зведені результати вагомості факторів кваліметричної субмоделі управління консалтинговою діяльністю в ЗВО на основі різнорівневої підтримки суб'єктів освітньої діяльності

Експерти	КНУ ім. Т. Шевченка	НУБіП України	НТУ ДП	НУ ЛП	ОНУ ім. І. І. Мечнікова	ПАДУ	ХНУ ім. В. Н. Каразіна	ХНУРЕ	ЧНУ ім. Ю. Федьковича	ДЗВО «УМО»	УЖНУ	Σ	Вагомість фактору
Фактор													
Запити СОП	0,24	0,22	0,18	0,23	0,18	0,19	0,22	0,24	0,19	0,18	0,20	2,27	0,21
Організація КД	0,21	0,19	0,17	0,19	0,22	0,19	0,20	0,19	0,22	0,19	0,19	2,16	0,20
Кадрове забезпечення ЗВО	0,17	0,17	0,19	0,18	0,22	0,20	0,18	0,20	0,19	0,21	0,22	2,13	0,19
Система управління КД	0,16	0,19	0,23	0,18	0,19	0,22	0,20	0,18	0,17	0,20	0,18	2,1	0,19
Позиціонування ЗВО на ринку праці та ринку ОП	0,22	0,23	0,23	0,22	0,19	0,20	0,20	0,19	0,23	0,22	0,21	2,34	0,21
Σ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1

Отримані результати експертного оцінювання свідчать про ефективність запропонованої системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності (рис. 1 та рис. 2).

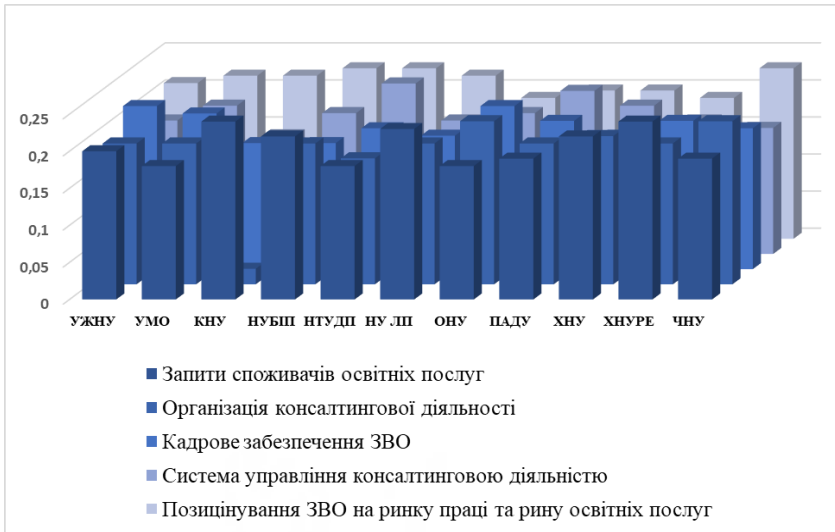


Рис. 1. Узагальнені результати експертного оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти умовах невизначеності.

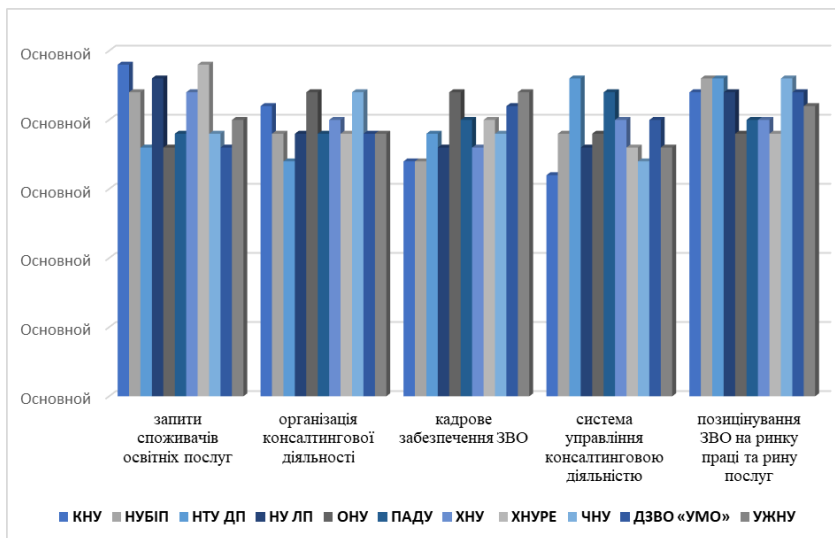


Рис. 2. Результати оцінювання стану системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти умовах невизначеності експертними групами.

Проведенні заходи сприяли переорієнтації суб'єктів освітньої діяльності на активне використання технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Як засвідчили результати експерименту, запропонований для оцінки експертами пакет документів отримав достатній рівень схваленості, що свідчить про доцільність запровадження у практику діяльності закладу вищої освіти.

Проведений нами аналіз процедури та результатів експертного оцінювання моделі системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності дозво-

лив виділити найбільш значущі зміни щодо доцільності та необхідності реалізації авторської моделі для забезпечення якості освіти та освітньої діяльності в ЗВО.

Варто зазначити, що оцінка можливостей практичного використання моделі системи проектування консалтингової діяльності здійснювалась шляхом застосування SWOT-аналізу. Для проведення аналізу сформовано групу експертів, яка включала всі рівні управління закладом вищої освіти. Критеріями відбору учасників групи були наступні: практика роботи у закладі від 3 до 10 років; відчуття причетності до системи ЗВО; перспективність професійного розвитку у закладі; практика користування методикою SWOT-аналізу; зацікавленість в процедурі оцінювання діяльності та ін. Учасникам запропоновано оцінити можливість реалізації моделі в практику діяльності закладу методом SWOT-аналізу.

На підставі SWOT-аналізу нами розроблена стратегія просування моделі системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, як такої, що відповідає запитам часу та базується на потребах суб'єктів освітньої діяльності. Стратегії реалізації моделі обумовлюються її сильними сторонами, що передбачають зниження ризику загроз та подолання негативного впливу слабких сторін. У таблиці 3 представлено SWOT-аналіз стратегій щодо реалізації моделі.

Таблиця 3

SWOT-аналіз стратегій щодо реалізації моделі

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	S-O стратегії: створити привабливий інвестиційний клімат для здорового конкурентного середовища ЗВО; переглянути структуру ЗВО в напрямку створення Центру реалізації КД; забезпечити ресурсну (людське, матеріальне, фінансове) підтримку КД ЗВО щодо практичної реалізації авторської моделі .	W-O стратегії: визначити нормативно-правові засади забезпечення трансформаційних процесів у ЗВО; підготувати пропозиції щодо реалізації консалтингової діяльності у ЗВО; забезпечити пріоритетність партнерських стосунків щодо реалізації спільних інтересів у системі вищої освіти.
Загрози (T)	S-T стратегії: створити на основі системи заохочення ініціативну групу щодо розробки стратегії реалізації КД як технології проектування управлінської діяльності; включити економічні механізми діяльності, пов'язані з необхідністю посилення фінансової самостійності ЗВО.	W-T стратегії: забезпечити суб'єктів освітньої діяльності якісними КП; упровадити ринкові механізми взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; забезпечити підписання угод із замовниками КП; створити Центр реалізації КД та локалізувати в ньому розробки щодо технологічного забезпечення реалізації технології проектування КД.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Задля доцільності доведення упровадження в практику діяльності закладу вищої освіти розробленої концептуальної моделі проектування консалтингової діяльності проведено експертне оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в ЗВО. Результат оцінювання вказує на те, що розроблена нами концептуальна модель проектування консалтингової діяльності в ЗВО є системною та самодостатньою, проте її реалізація в практику діяльності закладу потребує певних зусиль, у тому числі мотивування суб'єктів освітньої діяльності. У результаті проведення замірів за допомогою кваліметричної субмоделі проектування консалтингової діяльності в ЗВО на основі підтримки споживача послуг отримано показник, що вказує на переорієнтацію системи управління ЗВО та активне використання технології проектування консалтингової діяльності. Зазначене підтверджено результатами

ми SWOT-аналізу щодо можливостей практичної реалізації моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

З огляду на зазначене, результати експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності зумовили необхідність розробки науково-методичних рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в ЗВО.

Використані джерела

- Гець, В. М., Клебанова, Т. С., & Черняк, О. І. (2005). *Моделі і методи соціально-економічного прогнозування* (підручник). Харків: ІНЖЕК.
- Гладкова, В. М. (2022). Акмеологічне моделювання як інструмент розробки індивідуальної життєвої програми людини. У *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (с. 305–315). Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.
- Драгунова, В. В. (2024). Концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Педагогічні науки: теорія та практика*, 4. https://journalsofznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf
- Драгунова, В. В. (2023). Концепція проєктування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога*, 6 (213). <https://salo.li/76807fc>
- Єльнікова, Г. В. (2009). *Управлінське консультування* (навчально-методичний комплекс). АПН України, Університет менеджменту освіти АПН України. Київ.
- Лукіна, Т. О. (2017). Теоретичні засади управління якістю освіти дорослих. У *Освіта дорослих в перспективі змін: інновації, перспективи, прогнози* (колективна монографія, с. 68–77). Ніжин: Лисенко М. М.
- Новосад, В. П., Селіверстов, Р. Г. (2008). *Методологія експертного оцінювання* (конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів). Київ: НАДУ. http://seliverstov.usoz.ua/_ld/0/22_.pdf
- Міровська, М. (2017). Процедура та результати експертного оцінювання системи управління освітнім процесом закладу вищої освіти на основі кейс-менеджменту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*, 3(5). <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017>
- Рябова, З. (2013). Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Обрії*, 1, 40–43. http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2013_1_14
- Шинярук, В. І., Озадовська, Л. В., & Поліщук, Н. П. (2002). *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис.

References

- Drahunova, V. V. (2023). Kontseptsiia proiektuvannia konsal'tynhovoï diialnosti yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoï osvity u systemi nepererвної osvity. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 6 (213). <https://salo.li/76807fc> (in Ukrainian).
- Drahunova, V. V. (2024). Kontseptualna model ta tekhnolohiia proiektuvannia konsal'tynhovoï diialnosti v zakladi vyshchoï osvity v umovakh nevyznachenosti. *Pedahohichni nauky: teoriia ta praktyka*, 4. https://journalsofznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf (in Ukrainian).
- Heiets, V. M., Klebanova, T. S., & Chemiak, O. I. (2005). *Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnozuvannia* (pidruchnyk). Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian).
- Hladkova, V. M. (2022). Akmeolohichne modeliuвання yak instrument rozrobky indyvidualnoi zhyttievoi prohramy liudyny. In *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (pp. 305–315). Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (in Ukrainian).
- Lukina, T. O. (2017). Teoretynchni zasady upravlinnia yakistiu osvity doroslykh. In *Osvita doroslykh v perspektyvi zmin: innovatsii, perspektyvy, prohnozy* (kolektyvna monohrafiia, pp. 68–77). Nizhyn: Lysenko M. M. (in Ukrainian).
- Mirovska, M. (2017). Protsedura ta rezultaty ekspertnoho otsiniuvannia systemy upravlinnia osvitynim protsesom zakladu vyshchoï osvity na osnovi keis-menedzhmentu. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Pedahohika»*, 3(5). <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017> (in Ukrainian).

- Novosad, V. P., & Seliverstov, R. H. (2008). *Metodolohiia ekspertnoho otsiniuvannia* (konspekt leksii dlia vykorystannia v navchalnomu protsesi v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii kadriv). Kyiv: NADU. http://seliverstov.ucoz.ua/_ld/0/22____.pdf (in Ukrainian).
- Riabova, Z. (2013). Teoretyko-metodolohichni zasady marketynhovooho upravlinnia navchalnoiu diialnistiu instytutiv pislidiplomnoi pedahohichnoi osvity. *Obrii*, 1, 40–43. http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2013_1_14 (in Ukrainian).
- Shynkaruk, V. I., Ozadovska, L. V., & Polishchuk, N. P. (2002). *Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk*. Kyiv: Abrys. (in Ukrainian).
- Yelnykova, H. V. (2009). *Upravlinske konsultuvannia* (navchalno-metodychnyi kompleks). APN Ukrainy, Univeosytet menedzhmentu osvity APN Ukrainy. Kyiv. (in Ukrainian).

Vira Drahunova, *Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Development and Work with Research and Critical Infrastructure at the Directorate of Science Development of the Ministry of Education and Science of Ukraine.*

Research interests: *reforms and innovations in the global and European educational spaces under conditions of uncertainty, educational and managerial forecasting, consulting-oriented impact management, and designing the content of consulting activities in the higher education system.*

RESULTS OF EXPERT EVALUATION OF THE SYSTEM OF DESIGNING CONSULTING ACTIVITIES IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The article is devoted to the analysis of the results of the process of expert evaluation of the system of designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty. The relevance of the study in the context of uncertainty and Ukraine's European integration aspirations to obtain the status of a candidate for membership in the European Union is stated. To achieve the purpose of the study, the method of expert evaluation was applied, which determines the directions of development of the consulting activity design system. The analysis of scientific research made it possible to understand the nature of the scientific discourse on this issue. The expert activity of the expert groups of higher education institutions involved in the study of the research problem is analysed. The significance of the methods is revealed and the shortcomings of the expert evaluation procedure for the design of consulting activities in higher education institutions under conditions of uncertainty are worked out. A conceptual model has been developed to evaluate the consulting activity design system. The consolidated results of the weight of the factors of the qualimetric submodel of consulting activity management in higher education institutions based on multi-level support for educational entities showed the equivalence of the priorities set by the expert groups. It is concluded that the procedures and results of the expert evaluation indicate the feasibility of introducing a system for designing consulting activities in the practice of higher education institutions. The need for a strategic vision of the development of higher education institutions and the need to implement the author's system of designing consulting activities, which is implemented at the level of management personnel of the institution, requires changes in the organisational structures of the institution, training of human resources, development of information support for the consulting process, which should be implemented simultaneously at all three management levels, are determined. The article identifies the prospects for further research, which consists in the practical implementation of the results of expert evaluation by developing scientific and methodological recommendations for designing consulting activities in an educational institution under conditions of uncertainty.

Keywords: expert evaluation, consulting activity, conceptual model, technology of consulting activity design, system of consulting activity design, higher education institutions.