

УДК 005.942:378

DOI <https://doi.org/10.32782/NSER/2024-6.02>

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

**Драгунова Віра Валентинівна**

кандидат педагогічних наук,

начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою

та критичною інфраструктурою директорату розвитку науки

Міністерства освіти і науки України

ORCID ID: 0000-0002-5074-5583

*Статтю присвячено дослідженню процедури експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. У статті здійснено аналіз практичних основ проведення процедури експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності. Відповідно, сутність методу експертних оцінок полягає у тому, що це процедура отримання оцінки проблеми на основі думки експертів з метою прийняття рішення. Даний метод застосовують для отримання кількісних оцінок якісних характеристик і властивостей. Суб'єктами методу є: групи дослідників, кожен з яких відповідає індивідуально в письмовій формі; організаційна група, яка узагальнює думки експертів. Наскрізним принципом методу визначено незалежне оцінювання експертів, які не знають один одного. У статті наведено результати розрахунків професійної компетентності експертів та отримані показники. У ході аналізу проведення експертного оцінювання нами використані певні методи в роботі робочої та експертної груп, а саме: метод сценаріїв, метод мозкового штурму, анкетування, метод комісії, метод Дельфі. Здійснюючи успішну імплементацію процесу оцінювання основоположної системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, ми додатково використовували й інші методи залучення експертів, а саме: метод фокус-груп, SWOT-аналіз та метод оцінки на рівні користувача, що реалізується засобом анкетування та веденням випадку підготовленими фахівцями. Для забезпечення процесу обробки отриманих даних нами використано технологію кваліметричного підходу та індексну оцінку. У ході дослідження нами обрано і розглянуто покрокову організацію експертизи, алгоритм залучення експертів та обчислення якості їх суджень, що сприятиме отриманню об'єктивної інформації. У статті визначено перспективи подальших досліджень, які полягають у практичному застосуванні результатів експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.*

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

### ***Drahunova V. V. Procedure for expert evaluation of the system of designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty***

*The article is devoted to the study of the procedure for peer review of the consulting activity design system in a higher education institution under conditions of uncertainty. The article analyzes the practical basis for conducting an expert evaluation of the consulting activity design system. Accordingly, the essence of the expert evaluation method is that it is a procedure for obtaining an assessment of a problem based on the opinion of experts in order to make a decision. This method is used to obtain quantitative estimates of qualitative characteristics and properties. The subjects of the method are: groups of researchers, each of whom responds individually in writing; an organizational group that summarizes the opinions of experts. The cross-cutting principle of the method is the independent assessment of experts who do not know each other. The article presents the results of calculating the professional competence of experts and the indicators obtained. In the course of analyzing the expert evaluation, we used certain methods in the work of the working and expert groups, namely: the scenario method, the brainstorming method, questionnaires, the commission method, and the Delphi method. Implementing the successful implementation of the process of evaluating the fundamental system of designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty, we additionally used other methods of involving experts, namely: the method of focus groups, SWOT analysis and the method of user-level evaluation, which is implemented by questionnaires and case management by trained specialists. To ensure the processing of the data obtained, we used the technology of the qualimetric approach and index evaluation. In the course of the study, we have selected and considered a step-by-step organization of examination, an algorithm for engaging experts and calculating the quality of their judgments, which will facilitate obtaining objective information. The article*

*identifies prospects for further research, which consist in the practical application of the results of the expert evaluation of the system of designing consulting activities in a higher education institution under conditions of uncertainty.*

**Key words:** *consulting, consulting activity, consulting activity design, higher education, education managers.*

### **Постановка проблеми та її актуальність.**

Актуальність оглядового дослідження зумовлена необхідністю осмислення та сприйняття сутності інтеграційних процесів системи вищої освіти до європейського освітнього простору. Досвід європейських університетів у комерціалізації наукових розробок та трансфері технологій, залученні вчених до участі в міжнародних дослідницьких проєктах та консорціумах, формуванні дослідницьких компетентностей науково-педагогічних кадрів супроводжується розвитком та підтримкою консалтингової діяльності. Проведений аналіз офіційних сайтів закладів вищої освіти України сприяв визначенню: напрямків розвитку консалтингу; характеристики основних чинників, які впливають на функціонування ринку консалтингових послуг; виокремленню ризиків, які супроводжують менеджмент консалтингової діяльності тощо. З огляду на це представлення консалтингової діяльності у закладах вищої освіти супроводжувалось розробленням концепції системи проєкування консалтингової діяльності, упровадженням концептуальної моделі та технології проєкування [4]. Крім того, теоретичне обґрунтування системи проєкування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності підкреслило необхідність та доцільність її впровадження в практику діяльності закладу вищої освіти. Необхідною вимогою забезпечення зазначеного є проведення експертного оцінювання досліджуваної системи та визначення умов її упровадження в практику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Експертному оцінюванню присвячено багато уваги науковців, проведено ґрунтовні дослідження з означеної проблеми. Питання експертного оцінювання у своїх працях висвітлили М. Алексєєв, О. Бондар, В. Гладкова, Г. Гнатієнко, Л. Даниленко, О. Дубасенюк, Г. Єльнікова, А. Єрмола, М. Лесечко, В. Новосад, Т. Рожнова, З. Рябова, Д. Семир'янов, О. Слюсаренко, Р. Юринець та ін. [4; 5; 9]. Науковці стверджують, що провідне завдання експертного оцінювання полягає в залученні фахівців відповідної галузі, що цікавить дослідника, з метою отримання їхньої думки про подію, ситуацію або про стан об'єкта дослідження. Значимість провідного завдання базується на незалежній думці фахівців відповідно до узагальнення ними суджень про досліджуване явище. Ми погоджуємось із думкою М. Міровської, що експертні методи оцінювання, засновані на узагальненні думки фахівців, займають про-

відні позиції в ухваленні оптимального управлінського рішення [8]. Як і управління, оцінювання вважається основним видом людської діяльності, що сприяє отриманню оцінки про стан явища на основі порівняння. Характерною особливістю процесу оцінювання визначено отримання оцінки про стан явища на основі порівняння.

**Мета статті** полягає у виділенні підходів до проведення процедури експертного оцінювання системи проєкування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Експертне оцінювання як комплекс логічних і математичних процедур спрямоване на отримання інформації від фахівців, її аналіз і узагальнення. Головною метою використання експертного оцінювання є отримання висновку про стан проблеми й визначення можливих шляхів розвитку прогнозованого процесу або об'єкта, один із яких є оптимальним [7].

Істотно вагомою в межах нашого дослідження є дефініція поняття «оцінювання». Термін «оцінювання» (від англ. “evaluation”) є процесом формування висновків на основі отриманих показників [3]. Крім того, оцінювання результатів та процесів умовно поділяють на формуюче та підсумкове. Сам процес оцінювання є категорією, що визначає, як виміряна величина набуває кількісного визначення.

Водночас процедура оцінювання реалізується за допомогою відповідної шкали. Шкала (вимірювання) (від англ. “scale of measure”) – це інструмент замірів певних властивостей об'єкта дослідження [3]. Дослідники звертають увагу на те, що шкала визначається як знакова система, що ставить у відповідність реальним об'єктам той чи інший елемент шкали. Натомість шкали вирівнювань класифікують за типами вирівнювання даних, які визначають допустимі для даної шкали математичні перетворення, та типами відносин, відображуваних відповідною шкалою [9]. Передусім в експертних оцінюваннях використовуються чотири типи шкал.

Інтегральна шкала, або шкала різниць, дозволяє більшість наявних числових систем порівнювати на основі суб'єктивних оцінок, що дозволяє приводити результати тестування до загальних шкал і таким чином здійснювати порівняння показників.

Шкала відношень, або абсолютна шкала, є інтегральною шкалою з додатковою властивістю,

якою є природна й однозначна присутність нульової точки. Перевагою даною шкали є припущення перетворення подібності.

Шкала найменувань, або номінальна чи класифікаційна шкала, характеризується допустимими взаємно однозначними перетвореннями. Числа у шкалі використовуються як мітки.

Порядкова шкала, або рангова шкала, використовується для встановлення порядку між об'єктами. За порядковою шкалою допустимими є чітко зростаючі перетворення. Вона використовується для значень якісних ознак. Значенням такої ознаки слугує найменування класу еквівалентності, до якого належить даний об'єкт.

Підкреслимо, що для визначення якісних ознак використовується порядкова шкала та шкала найменувань. Основною метою використання зазначених шкал є забезпечення об'єктивності дослідника під час приписування чисельних значень реальним об'єктам.

Підкреслимо, що одним із видів оцінювання є експертне оцінювання, що проводиться за допомогою експертів, які мають досвід роботи у сфері, до якої належить об'єкт дослідження, або мають досвід в експертному оцінюванні. Одним із видів експертного оцінювання є метод опитування. Метод опитування є найпопулярнішим методом збору інформації, яку можна статистично обробити [7; 8]. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначається, що опитування є методом збору інформації про досліджуваній об'єкт під час безпосереднього (усне опитування, інтерв'ю) або опосередкованого (письмове опитування, анкетування) спілкування з респондентом [5].

Наскрізною ідеєю експертного (від лат. "expertus" – «досвідчений») оцінювання (скор. експертиза), за трактуванням у «Філософському енциклопедичному словнику», визначено метод отримання інформації про об'єкт дослідження шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів [10].

У педагогіці використання методу експертних оцінок має назву «педагогічна експертиза» [5; 6]. Значення методу полягає у виведенні заключного колективного судження про педагогічний об'єкт. Відповідно, створюється група кваліфікованих експертів, визначаються правила та одиниці оцінювання (бал, рівень, ранг тощо).

Аналізуючи наукові дослідження, зазначимо, що існують методики формування експертних груп. В. Новосад стверджує, що дана методика використовується як алгоритм розрахунку рівня компетентності експерта на основі типових об'єктивних даних про нього. Ґрунтуючись на методології експертного оцінювання, охарактеризуємо зазначену процедуру, яка складається з певних послідовних кроків [7].

*Перший етап* характеризується оцінюванням фахової компетентності експерта.

*Другий етап* передбачає обчислення суми балів за всіма критеріями для кожного експерта  $C_i$  ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ ;  $N$  – кількість експертів).

*Третій етап* присвячений визначенню відносного значення для кожного експерта за формулою:

$$C_i = \frac{C_1}{C_{(max\ 1)}}$$

де  $C_{max}$  – найбільша сумарна кількість балів, яку може набрати експерт.

*Четвертий етап* передбачає визначення діапазону допустимих значень параметра  $q_i$ . Відповідно,  $q_{min} \leq q \leq q_{max}$ . Значення  $q$  залежить від порядку числової характеристики, що оцінюється, і прийнятої абсолютної похибки. Обчислюється параметр  $q$  для кожного експерта за формулою:

$$q_i = q_{max} - (q_{max} - q_{min}) \times C_i^* 1.$$

У табл. 1 наведено результати розрахунків професійної компетентності експертів та отримані нами показники.

Крім того, процедура оцінювання реалізується за допомогою відповідної шкали. За словником, шкала (вимірювання) (від. англ. "scale of measure") – інструмент, що визначає заміри певних властивостей об'єкта дослідження [3].

Шкала визначається як засіб співставлення чисел і об'єкта емпіричного дослідження. Як зазначають автори «Філософського словника», шкала є знаковою системою, що ставить у відповідність реальним об'єктам той чи інший елемент шкали. Шкалу вимірювань класифікують за типами вимірювання даних, які визначають допустимі для даної шкали математичні перетворення, типами відносин, відображених відповідною шкалою. Так, класифікація шкал вимірювань поділяється на: абсолютну, відношень, інтервалів, найменувань, порядку тощо [5; 6; 7].

Проведений нами розрахунок параметра  $q$  для кожного експерта дозволив виділити результати компетентності експертів: експерт 1 – 3,2 бала; експерти 2, 6 і 9 – 4,5; експерт 3 – 9,6; експерти 4 і 10 – 9,1; експерт 5 – 7,2; експерт 7 – 9,3; експерт 8 – 4,7.

Дослідники звертають увагу на те, що існують стадії чи етапи проведення процедури експертного оцінювання. Підкреслимо, що в розробках з експертного оцінювання наявний процедурний алгоритм, який визначає сукупність послідовних дій певного етапу. Це алгоритм процедур для встановлення порядку формування етапів, які безпосередньо включають систему конкретних та послідовних дій [2]. Для ефективності проведення процедури експертного оцінювання рекомендується використовувати усі типи експертного оцінювання.

Розрахунок компетентності експертів

Критерій	Шкала оцінювання	Показники експертів									
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
Науковий ступінь	доктор наук – 5 кандидат наук – 4 доктор філософії – 3 немає – 0	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5
Вчене звання	професор – 5 доцент – 4 старший науковий співробітник – 3 старший дослідник – 3 немає – 0	3	4	5	5	5	4	4	3	4	5
Досвід експертної діяльності	до 5 років – 1 5-10 років – 2 10-15 років – 3 понад 15 років – 5	1	1	3	3	2	2	3	0	0	3
Досвід роботи в експертних групах означеного рівня	є досвід – 3 немає – 0	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0
Розрахункова частина											
$C_{\max}$	18										
$C_i$ (сума балів)		8	9	16	13	12	9	14	10	9	13
$C^*_i$		0,4	0,5	0,9	0,7	0,6	0,5	0,8	0,6	0,5	0,7
$q_i$		3,2	4,5	9,6	9,1	7,2	4,5	9,3	4,7	4,5	9,1

Примітка: \* – Методологія експертного оцінювання, розроблена автором на основі [7]

У контексті нашого дослідження оцінювання авторської системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності супроводжуватиметься використанням змішаного типу експертного оцінювання, що включатиме характеристики усіх трьох типів.

Для успішності проведення процедури експертного оцінювання доречно створити необхідні умови та забезпечити дотримання загально-визначених правил його проведення. Що стосується загальноприйнятих правил проведення, які визначаються як сукупність необхідних та достатніх вимог для здійснення зазначеної процедури експертного оцінювання, виокремлюємо такі, як: наявність обґрунтованого звернення до експертів щодо досліджуваної проблеми; мотивація діяльності експертів; доброзичливе та толерантне ставлення до членів експертної та робочої груп; вільне висловлювання, що має право на існування; єдині та чіткі вимоги до роботи груп, достатність і своєчасність надання інформації для ефективної роботи членів експертної та робочої груп [4].

Крім того, багато науковців звертає увагу на організацію та проведення процедури експертного оцінювання об'єкта дослідження. Відповідно, для забезпечення результативності роботи експертів визначено дотримання ними необхідних певних умов, а саме:

– чіткість і лаконічність формування мети проведення експертизи, визначення завдань експертного оцінювання, надання чітких інструкцій щодо оцінювання об'єкта дослідження та заповнення бланку експертного протоколу;

– визначення часових меж для проведення процедури експертного оцінювання, узагальнення результатів.

Потрібно відзначити праці таких вчених, як О. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Касьянова, Т. Лукіна, В. Новосад, М. Міровська, І. Підласий, З. Рябова, О. Шепеленко та ін., які теоретично виділяють шість етапів проведення процедури експертного оцінювання освітнього явища загалом та системи управління освітнім процесом на основі консалтингової діяльності в закладах вищої освіти зокрема [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9]. Охарактеризуємо їх більш детально.

*Перший етап* формує визнання необхідності та сприяє ухваленню рішення щодо здійснення експертного оцінювання. Метою його реалізації є доведення доцільності впровадження в практику діяльності закладу вищої освіти розробленої нами системи проектування консалтингової діяльності.

*Другий етап* передбачає утворення експертної групи та проведення процедури оцінювання професійної компетентності кожного учасника групи. Заразом зазначений етап передбачає лише вибір експертів шляхом оцінювання рівня їх ком-

петентності та врахування досвіду професійної діяльності. Метою його проведення визначено необхідність опису часових, метріально-технічних, фінансово-економічних ресурсів та обґрунтування вимог до кадрового забезпечення.

Основним призначенням *третього етапу* є створення алгоритму оцінювання об'єкта дослідження за допомогою виділення критеріїв та описання механізму отримання й узагальнення експертної інформації. На даному етапі обґрунтовується система оцінювання об'єкта дослідження, описуються методи опитування, фіксується інформація та інтерпретуються результати, визначаються шляхи отримання й узагальнення експертних висновків, визначаються необхідні для проведення ресурси. Беручи за основу зазначене, ми створили робочу групу для проведення експертного оцінювання.

У межах нашого дослідження процедура утворення групи експертів передбачала визначення рівня компетентності експертів шляхом оцінки їх професійного рівня, ступеня придатності та відповідності фаху напряму запланованої експертизи. Так, нами проведена відповідна процедура, що містила розрахунки. Крім того, робочою групою розроблено шляхом мозкового штурму опитувальні листівки для експертів. Опитувальна листівка містила питання, на які експертам необхідно було надати відповіді.

Характерною особливістю *четвертого етапу* є проведення процедури оцінювання. На даному етапі після розроблення опитувальної листівки та визначення алгоритму її заповнення запрошуються експерти. Крім того, під час процедури експертного оцінювання відбувалося коригування самого сценарію реалізації експертизи. Перед початком процедури оцінювання члени експертної комісії попередньо знайомилися з об'єктом та сценарієм експертизи, висловлювали свою ґрунтовну точку зору.

*П'ятий етап* процедури експертного оцінювання забезпечує аналіз, узагальнення та інтерпретацію результатів експертного оцінювання. Даний етап супроводжується проведенням ранжування об'єкта експертного оцінювання, у нашому випадку – системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності; аналізом ступеня узгодженості думок експертів шляхом обговорення результатів експертного оцінювання та ухваленням відповідного рішення про об'єктивність отриманих результатів. Відповідно, нами доведена об'єктивність отриманих результатів шляхом індексного оцінювання думок експертів, у тому числі і за допомогою кваліметричного підходу та його принципів зведення даних до єдиного показника в межах одиниці.

Основним призначенням *шостого етапу* є процедура підведення підсумків експертного оці-

нювання. Підкреслимо, що за результатами проведеної процедури відповідним чином оформляється необхідна документація.

Під час проведення експертного оцінювання нами були використані певні методи в роботі робочої та експертної груп, а саме: метод сценаріїв, метод мозкового штурму, анкетування, метод комісій, метод Дельфі.

Основним методом під час проведення експертного оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності визначено метод Дельфі, або дельфійський метод. Науковці стверджують, що даний метод вважається одним із тих, що забезпечує об'єктивність експертного оцінювання [1]. Водночас сутнісною особливістю методу є визначення вагомості факторів або критеріїв, зокрема  $m_1, m_2, \dots, m_n$ , якщо  $m_{\text{заг}} = 1$ . Відповідно, показник вагомості визначається в межах одиниці. У межах нашого дослідження експерти не мають інформації про один одного, кількість учасників, процедуру експертного оцінювання. Слід зазначити, що кваліметричний підхід визначено провідним підходом методу під час здійснення експертного оцінювання. За допомогою кваліметричного підходу та використання методу Дельфі ми отримуємо об'єктивні результати оцінювання (табл. 2). Яскравим прикладом слід назвати показники факторів з урахуванням їх вагомості та відповідних показників критеріїв, зокрема  $K_1, K_2, \dots, K_n$ . Враховуючи, що  $\Phi_{\text{заг}}$  максимально може мати показник 1, можемо знайти значення  $\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n$ . Проте науковці виокремлюють певні недоліки методу Дельфі, які пов'язані зі складністю опитування експертів, складністю заповнення анкет і громіздкістю пояснювальної записки до анкети тощо [1].

Зазначених недоліків можна уникнути під час підготовчого етапу проведення процедури експертного оцінювання шляхом спрощення змісту пояснювальної записки та тексту анкети.

Подальша логіка дослідження передбачає узагальнення результатів експертного оцінювання шляхом обробки отриманих даних.

Водночас для визначення якості суджень експертів нами застосовано індексну кваліметрію, яка використовує теорію індексів. Індексна оцінка використовується для зіставлення двох станів одного й того ж явища. Відповідно, індекс (від лат. "index") – це відносна величина, яка надає інформацію про стан досліджуваного явища у динаміці показників його розвитку в часі та просторі [2]. У межах нашого дослідження нами використано такі індекси: загальний, або зведений, індекс (має позначку  $I$ ); індивідуальний індекс (має позначку  $i$ ). Зазначимо, що співставлення індексів проводяться за певний часовий період – день, тиждень, місяць. У нашому випадку визначено тиждень, місяць.

Таблиця 2

## Кваліметрична субмодель проектування консалтингової діяльності в ЗВО

Фактор Ф	Ваго- мість, m	Критерії	Ваго- мість, v	Коефі- цієнт відпо- від- ності, k	Зна- чення коефі- цієнта відпо- від- ності	Част- кова оцінка крите- ріїв	Част- кова оцінка факто- рів
Запити суб'єктів освітньої діяльності (ЗСОД)	0,2	Державне замовлення	0,22	K1	0,5	0,11	0,11
		Регіональний ринок праці: зацікавленість суб'єктів у співпраці з ЗВО	0,22	K2	0,5	0,11	
		Співпраця ЗВО із замовниками ОП (СОД)	0,22	K3	0,6	0,11	
		Освітні потреби СОД	0,34	K4	0,6	0,20	
Організація консалтингової діяльності (ОКД)	0,2	Комфортність умов для перебігу ОКД	0,22	K5	0,5	0,11	0,14
		Комплекс ОП та гнучкість їх надання	0,17	K6	0,8	0,18	
		Система моніторингу якості КД	0,17	K7	0,9	0,15	
		Система забезпечення КД	0,22	K8	0,5	0,09	
		Система підтримки СОД	0,25	K9	0,8	0,18	
Кадрове забезпечення консалтингової діяльності (КЗКД)	0,2	Якісно-кількісний склад науково-педагогічних працівників	0,25	K10	0,8	0,2	0,16
		Професійна активність НПП	0,25	K11	0,8	0,2	
		Стан взаємодії НПП зі СОД	0,25	K12	0,8	0,2	
		Свобода вибору у взаємодії з НПП для СОД	0,25	K13	0,7	0,118	
Система управління консалтинговою діяльністю (СУКД)	0,2	Відповідність СУКД запитам СОД	0,3	K14	0,6	0,18	0,12
		Використання КД щодо необхідності забезпечення ресурсів ЗВО	0,4	K15	0,5	0,2	
		Організація, проведення та проектування КД	0,2	K16	0,8	0,16	
		Постійне оновлення ОП та форм їх реалізації	0,1	K17	0,8	0,08	
Позиціонування ЗВО на ринку (ПЗВО)	0,2	Репутація ЗВО на ринку	0,2	K18	0,5	0,1	0,1
		Затребуваність ЗВО на ринку	0,17	K19	0,7	0,12	
		Кількісні та якісні характеристики ОП	0,21	K20	0,4	0,08	
		Участь НПП та СОД у проєктах, конкурсах, грантах, програмах мобільності та ін.	0,21	K21	0,6	0,13	
		Запити та відгуки скейкхолдерів	0,21	K22	0,4	0,08	
	1,0	Загальна оцінка в частотах одиниці					0,63

Примітка: \*0,0 – критерій фактично не має проявлення; 0,25 – критерій має незначне проявлення; 0,5 – критерій проявляється в межах від 40% до 60% вимог; 0,75 – критерій проявляється в межах 61–75% вимог; 1,0 – критерій проявляється в межах 76–1,0% вимог.

Здійснюючи успішну імплементацію оцінювання основоположної системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, ми додатково використовували й інші методи залучення експертів, а саме: метод фокус-груп, SWOT-аналіз та метод оцінки на рівні користувача, що реалізується засобом анкетування та веденням випадку підготовленими

фахівцями [1; 9]. Саме тому оцінювання практичного використання моделі системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності проведено шляхом використання SWOT-аналізу.

Назва «SWOT-аналіз» утворена з перших літер: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості),

Threats (загрози). Доречно акцентувати на тому, що саме цей метод допомагає проаналізувати та визначити переваги та загрози, які існують для ухвалення управлінського рішення у процесі стратегічного планування. Проте метод у загальному його розумінні не містить економічних категорій, тому його застосовують для будь-яких закладів вищої освіти, освітніх установ (організацій), групи суб'єктів визначеного процесу і для побудови стратегій у різних сферах діяльності. Технологічний процес реалізації методу аналізу переважно використовується для стратегічного планування. Його значимість полягає у спрямуванні аналізу ймовірності впливу середовищних чинників на явище, що вивчається. Він здійснюється за допомогою розділення таких чинників на чотири категорії за такими показниками: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що націлені на перебіг подій. Результати SWOT-аналізу заносяться у таблицю (табл. 3).

З огляду на зазначене виокремлюємо позитивні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначаються шляхом наявних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових та ін.) та залученням зовнішніх ресурсів. Негативні впливи визначаються шляхом аналізу наявності та /або відсутності необхідних ресурсів. У межах нашого дослідження використовувався SWOT-аналіз з метою визначення позитивних та негативних впливів на впровадження системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності та врахування під час обґрунтування умов використання зазначеної системи. Отримані виклики

нами проаналізовано, узагальнено та подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Матриця SWOT-аналізу**

Позитивні впливи внутрішнього середовища, Strengths (сильні сторони)	Негативні впливи внутрішнього середовища, Weaknesses (слабкі сторони)
Позитивні впливи зовнішнього середовища, Opportunities (можливості)	Негативні впливи зовнішнього середовища, Threats (загрози)

Примітка: \* – матриця SWOT-аналізу, розроблена автором на основі [8; 9; 4]

**Результати** інтерпретації сприяли виділенню необхідних умов використання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

**Висновки.** Таким чином, нами проаналізовано сутнісні аспекти експертного оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, описано основи для класифікації методів, які використовуються у цій процедурі. У ході дослідження нами обрано і розглянуто покрокову організацію експертизи, алгоритм залучення експертів та обчислення якості їх суджень, що сприяє отриманню об'єктивної інформації. Перспектива подальших досліджень вбачається у практичному вивченні доцільності системи проєктування консалтингової діяльності та висвітленні її значення для управління закладом вищої освіти.

**Література:**

- Актуальні аспекти розвитку освіти в Україні: економіка, професійна підготовка, дистанційне навчання : монографія / Л.Л. Ляхощка, О.В. Величко, О.М. Гедиш та ін. ; за заг. ред. В.В. Олійника. Донецьк : Світ книги, 2012. 185 с.
- Бондар О.С. Процедура та алгоритми експертного оцінювання. *Народна освіта*. 2007. Вип. 3. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/3/statii/2bodnar/bodnar.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statii/2bodnar/bodnar.htm).
- Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/>.
- Драгунова В.В. Характеристика системи проєктування консалтингової діяльності та її значення в управлінні закладом освіти. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження : матеріали Міжнародної наукової конференції*. Ужгород, 2024. С. 823–826. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/10COse9SNIjFzKZfYYf64z2NfK\\_RDGinp](https://drive.google.com/drive/folders/10COse9SNIjFzKZfYYf64z2NfK_RDGinp).
- Сльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. С. 89.
- Касьянова О.М. Експертиза якості навчально-виховного процесу у вищій школі як основа його оптимізації. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npdntu\\_pps/2009\\_4/kasjanova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npdntu_pps/2009_4/kasjanova.pdf).
- Методологія експертного оцінювання : конспект лекцій / укл.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2008. 48 с. URL: [http://seliverstov.ucoz.ua/\\_ld/0/22\\_.pdf](http://seliverstov.ucoz.ua/_ld/0/22_.pdf).
- Міровська М. Процедура та результати експертного оцінювання системи управління освітнім процесом закладу вищої освіти на основі кейс-менеджменту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2017. № 3 (5). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017>.
- Рябова З.В. Теоретико-методологічні основи маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. докт. ... пед. наук : 13.00.06. Київ, 2012.
- Філософський енциклопедичний словник / за ред. В.І. Шинкарук, Л.В. Озадовська, Н.П. Поліщук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

**References:**

1. Aktualni aspekty rozvytku osvity v Ukraini: ekonomika, profesiina pidhotovka, dystantsiine navchannia [Actual aspects of education development in Ukraine: economy, professional training, distance learning]: monohrafiia. (2012). Donetsk: Svit knyhy, 185 s. [in Ukrainian]
2. Bondar, O.S. (2007). Protsedura ta alhorytmy ekspertnoho otsiniuvannia [Procedure and algorithms of expert evaluation]. *Narodna osvita: elektronne nauk. fakhove vydannia. Vyp.3* Retrieved from [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm) [in Ukrainian]
3. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]. (2001). uklad. i holov. red. V. T. Busel. K.: Irpin: VTF "Perun", 1440 s. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/> [in Ukrainian]
4. Drahunova, V.V. (2024). Kharakterystyka systemy proiektuvannia konsaltnhovoї diialnosti ta yii znachennia v upravlinni zakladom osvity [Characteristics of the system of designing consulting activities and its importance in the management of an educational institution]. *Mizhnarodna naukova konferentsiia "Naukovi horyzonty KhKhI stolittia: multydystryplinarni doslidzhennia". Uzhhorod. s. 823–826.* URL: [https://drive.google.com/drive/folders/10COse9SNIjFzKZfYYf64z2NfK\\_RDGinp](https://drive.google.com/drive/folders/10COse9SNIjFzKZfYYf64z2NfK_RDGinp) [in Ukrainian]
5. Yelnikova, H.V. (1999). Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitou v rehioni [Scientific bases of development of general secondary education management in the region]: monohrafiia. Kyiv: DAKKO. s. 89. [in Ukrainian]
6. Kasianova, O.M. (2009). Ekspertyza yakosti navchalno-vykhovnoho protsesu u vyshehii shkoli yak osnova yoho optymizatsii [Expertise of the quality of the educational process in higher education as a basis for its optimization]. Retrieved from: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npdntu\\_pps/2009\\_4/kasjanova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npdntu_pps/2009_4/kasjanova.pdf) [in Ukrainian]
7. Metodolohiia ekspertnoho otsiniuvannia [Methodology of expert evaluation]. (2008). Konspekt lektsii dlia vykorystannia v navchalnomu protsesi v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii kadriv ukladachi: Novosad, V.P., Seliverstov, R.H. Kyiv: NADU.48 s. Retrieved from: [http://seliverstov.ucoz.ua/\\_ld/0/22\\_\\_\\_\\_.pdf](http://seliverstov.ucoz.ua/_ld/0/22____.pdf) [in Ukrainian]
8. Mirovska, M. (2017). Protsedura ta rezultaty ekspertnoho otsiniuvannia systemy upravlinnia osvitnim protsesom zakladu vyshchoi osvity na osnovi keis-menedzhmentu [Procedure and results of expert evaluation of the educational process management system of a higher education institution based on case management]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Pedahohika". № 3(5).* Retrieved from: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017> [in Ukrainian]
9. Ryabova, Z.V. (2012). Teoretyko-metodolohichni osnovy marketynhovooho upravlinnia navchalnoiu diialnistiu instytutiv pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity [Theoretical and methodological foundations of marketing management of educational activities of institutes of postgraduate pedagogical education]: dys. d- ra ped. nauk : 13.00.06. Kyiv. [in Ukrainian]
10. Filozofskyi entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. (2002). / V. I. Shynkaruk (hol.red.); L. V. Ozadovska, N.P. Polishchuk (nauk.red.). Kyiv: Abrys. 742 s. [in Ukrainian]