

УДК 338.4:378.1

*Станкевич І.В.,
канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри
менеджменту та маркетингу,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, м. Одеса*

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ОБГРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ТРАЄКТОРІЙ РОЗВИТКУ

Постановка проблеми. Сучасний стан надання освітніх послуг освітніми організаціями (надалі – ОО) різних країн світу показує, що їх розвиток визначається під впливом таких основних тенденцій, як: глобалізація, міжнародна інтеграція та інтернаціоналізація вищої освіти. Ці тенденції, у свою чергу, викликають мобільність студентів між країнами, зміну підходів та принципів фінансування ОО, підвищення вимог щодо якості вищої освіти тощо, що потребує змін в управлінні діяльністю ОО країни. Беручи до уваги неминучу і подальшу відкритість України для міжнародної конкуренції як в освітній, так й в усіх інших сферах економіки, актуальним є пошук шляхів підвищення результативності управління діяльністю ОО, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної освіти, що потребує розробки чіткої траєкторії розвитку ОО країни, спираючись на наявні сильні сторони, а також можливості, що дозволять підвищити слабкі сторони та захистити від існуючих потенційних загроз, особливо в сучасних умовах Євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління діяльністю ОО присвячено сьогодні чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема [1–4] та ін. Науковці особливу увагу приділяють розробці концепцій управління ОО, змісту, формам та методам управління ОО різного типу, визначенню принципів та функцій управління тощо. Але, на жаль, те, що стосується обґрунтування вибору траєкторії подальшого розвитку ОО у сучасних умовах, має фрагментарний та несистемний характер.

Формування траєкторії розвитку організації та її чіткої інструментарій є центральною ланкою управління та результативного менеджменту будь-яких організацій. Ґрунтовне визначення траєкторії розвитку забезпечує результативне досягнення цілей управління та реалізацію головної місії організації. Найпоширенішим підходом в реалізації цього процесу, зазвичай є SWOT-аналіз, як

інструмент стратегічного менеджменту, що здобув широкого застосування серед вітчизняних та зарубіжних підприємств й організацій, зокрема освітніх, що представлено в роботах авторів [5–8]. Але, з огляду на доволі просту концепцію застосування до аналізу, інтерпретація отриманих результатів не завжди вірна, що призводить до поспішних і безглузких висновків, до того ж, доволі часто застосовується необ'єктивна чи ненадійна інформація. Для уникнення та усунення таких помилок, необхідна чітка та ґрунтовна ідентифікація факторів як внутрішнього, так і зовнішнього контексту діяльності організації з подальшою їх кількісною оцінкою, методичний підхід якої потребує розвитку застосовно саме до ОО.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування складових траєкторії розвитку ОО на засадах удосконалення кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу в сучасних умовах управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результативність управління діяльністю конкретної ОО, передусім, забезпечується шляхом розробки та реалізації чіткої траєкторії (стратегії) її розвитку. Траєкторія визначається шляхом побудови ряду альтернативних варіантів розвитку організації, які відповідають її місії та цілям, внутрішньому контексту та зовнішнім сприятливим можливостям та наявним загрозам. Основою цього процесу є методи та інструменти стратегічного менеджменту, як PEST, STEP, SWOT, GAP-аналіз, тощо. Коли виникає потреба в отриманні чіткої ґрунтовної інформації про сильні та слабкі сторони діяльності ОО, для порозуміння існуючих тенденцій та визначення дій у напрямку збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг, зазвичай застосовують SWOT-аналіз через його концептуальну простоту та відсутність потреби у великих базах даних. Методологія SWOT-аналізу базується на методології системно-цільового підходу, що передбачає чітку ідентифікацію факторів внутрішнього (Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони)) та зовнішнього контексту (потенційні Opportunities (можливості) і Threats (загрози)). Для цілей цієї статті, автором буде проведено SWOT-аналіз не для окремої ОО, а для сукупності суб'єктів освітньої діяльності, що забезпечують надання освітніх послуг на території України по відношенню до ОО країн світу, зокрема Європейських.

В ході реферування наукових джерел [2; 9–13], основними положеннями в обґрунтуванні траєкторії розвитку ОО на засадах SWOT-аналізу є:

1) ідентифікація факторів внутрішнього контексту (сильні та слабкі сторони) діяльності ОО України, а також факторів зовнішнього контексту (можливості та загрози) розвитку ОО у сучасних умовах, зокрема в умовах Євроінтеграції;

2) кількісна оцінка взаємовпливу факторів внутрішнього та зовнішнього контексту, синтез та порівняння;

3) обґрунтування, відповідно до отриманих кількісних результатів, траєкторії (стратегію) розвитку та управління діяльністю ОО України.

Вихідною базою ідентифікації факторів SWOT-аналізу ОО України є офіційні статистичні джерела інформації України [14–18], законодавчі акти та нормативні документи (Закон України «Про вищу освіту», Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 р. та Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року) [19–21], вимоги щодо якості у Європейському просторі вищої освіти [22], результати дослідження світового ринку освітніх послуг за період 2010–2016 рр. [23–30] та ринку освітніх послуг України, зокрема спрямовані на визначення індивідуальних стратегій розвитку вищів [3; 5–8; 31; 32], проведені як освітянами, так і науковцями.

При ідентифікації факторів зовнішнього контексту слід виходити із того, що вони є факторами, на які ОО не в змозі вплинути за такими напрямками, як: культура (вимоги зацікавлених сторін та цінності суспільства); економіка (рівень зайнятості та безробіття); ресурси (інвестиції, фінансування); соціальна сфера (демографічні зміни, якість життя); політична та нормативно-законодавча сфера; конкуренти (умови та вартість навчання).

При ідентифікації факторів, що формують внутрішній контекст діяльності ОО, слід виходити із аналізу за наступними напрямками: система управління організаціями (місія, стиль, організаційна структура та процес прийняття управлінських рішень); кадри (рівень компетентності відповідно до сучасних вимог, особисті цінності та мотивація науково-педагогічних кадрів); технологія (форма, зміст та технологія проведення начального процесу, рівень оснащеності); капітал (наявність та достатність видатків); наука та виробництво.

Відповідно до аналізу та узагальнення інформації, представленої в джерелах [3; 5–8; 14–32], зокрема статистичних даних роботи [33], факторами сильних та слабких сторін, які визначають внутрішній контекст діяльності ОО України, є:

1) Сильні сторони (Strengths): диверсифікація вищої освіти (розширення видів та форм вищої освіти, створення альтернативних ОО, зокрема дослідницьких університетів, що відображає потреби суспільства у різних за фахом кваліфікованих спеціалістах); наявність Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), що забезпечує визнання та підтвердження кваліфікацій й освітніх компонентів як серед ОО України, так й інших країн світу; наявність процедур нострифікації іноземних документів про освіту не лише в МОН, а й в ОО, що полегшує процедуру прийому на навчання іноземних громадян (відповідно до нового Порядку визнання в Україні іноземних документів

про освіту [34], зокрема для найкращих освітніх організацій світу, а також країн, що входять до складу Організації Економічного Співробітництва та Розвитку, процедура нострифікації спрощена); розвиток системи дистанційного навчання; високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників ОО; академічна мобільність учасників освітнього процесу (як викладачів, так і студентів на території України чи поза її межами, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» у новій редакції від 2014 р. [19]); студентоцентроване навчання (перехід освітніх організацій від масового уніфікованого підходу до індивідуального клієнтоорієнтованого, максимально наближеного до вимог окремої особистості).

2) Слабкі сторони (Weaknesses): невідповідність рівня практичної підготовки здобувачів вищої освіти вимогам працедавців; низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом (на 13% зменшились направлень на роботу випускників, що навчалися за кошти державного бюджету у 2014/15 по відношенню до 2014/13 н.р., зокрема, чисельність студентів, що отримали у 2015/14 н.р. офіційне направлення на роботу становило 27,7% від загальної чисельності випускників [14; 15]); низький рівень запровадження в ОО систем управління якістю вищої освіти, зокрема відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості вищої освіти; відсутність механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам ОО; недостатній рівень технічної оснащеності навчального процесу; відтік працівників з освітньої сфери (лише протягом одного року чисельність працівників освітніх організацій зменшилась на 15% (по відношенню 2015/14 до 2014/13 н.р.), зокрема науково-педагогічних працівників на 10% [14; 15], передусім через низьку заробітну платню в освітній сфері та відсутність мотивації до впровадження нових перетворень та змін); недостатність видатків бюджетних коштів на розвиток ОО, зокрема державних, що відповідно формує слабкий рівень інформаційного та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу (загальні видатки зведеного бюджету України на вищу освіту, за період 2010–2015 рр. скоротились з 2,2 до 1,8 у % до ВВП; у грошовому вимірі – на 32% у гривні та на 65% у USD лише протягом одного року (2014/15 по відношенню до 2014/13 н.р.) [14–17]); недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства.

До зовнішніх факторів, що визначають позитивні тенденції (можливості), а також гальмуючі процеси (загрози) у досягненні стратегічних цілей розвитку ОО України, віднесено:

3) Можливості (Opportunities): міжнародна акредитація освітніх програм; участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах, отримання стипендій та грантів; забезпечення взаємодії «освітня організація – держава – виробництво» (відповідно до одного із пріоритетів розвитку вищої освіти в Європейському просторі, освіта повинна базуватись на сучасних наукових дослідженнях та розробках, які сприятимуть розвитку інноваційного та творчого потенціалу країни, суспільства, що повинно формувати ланцюг «освіта – дослідження – інновації»); автономія ОО та академічних свобод (стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів) із вступом у силу Закону України «Про вищу освіту» у новій редакції від 2014 р. [19]); удосконалення та розвиток законодавчої бази (прийняття ряду нормативних документів, зокрема Закону України «Про вищу освіту» [19], спрямованого на забезпечення наявності та ефективності процесів і процедур незалежного зовнішнього забезпечення якості вищої освіти, Євроінтеграція, розширення доступу до вищої освіти тощо).

4) Загрози (Threats): посилення конкуренції з боку Європейських країн світу (освітній процес підготовки здобувачів вищої освіти в Європейських країнах, здебільшого, заснований на результатах останніх науково-технічних досягнень, у тому числі і власних), що призводить до втрати іміджу ОО України на світовій освітній арені; зростання освітньої міграції студентів (відповідно даних аналітичного центру CEDOS кількість студентів, що здобувають освіту поза Україною (Польща, Німеччина, Росія, Канада, Італія, США, Чехія тощо), щороку збільшується, у середньому, на 29%, з яких 2/3 припадає на студентів, що здобувають освіту у Польщі [35]. За статистичною інформацією джерела [35], динаміка зростання такої міграції з 2009 по 2015 роки склала 129%. Освітня міграція серед студентів пов'язана, у першу чергу, із прямими вигодами від освіти за кордоном (здебільшого, через вартість навчання, яка нижча, ніж в Україні, а також вищий рівень оплати праці після здобуття освіти в іншій країні) та непрямыми (лояльне ставлення до роботи іноземних студентів під час навчання); низький рівень якості базової освіти в країні (відповідно даних Світового економічного форуму [21, с. 2; 23–28], з 2013 року Україна втратила 8 позицій у рейтингу за показником якості базової освіти у Глобальному індексі конкурентоспроможності країни); зміна механізмів та принципів фінансування ОО (заміна затратного механізму виділення коштів з державного бюджету на цільовий, який враховує не лише витрати ОО на підготовку одного студента, а й характер конкретних програм навчання та наукових досліджень); недостатність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу (за період 2010–2015 рр. відбулося скорочення інвестицій на 15% (2010 р. – 1818,4 млн. грн., 2015 р. – 1540,1 млн. грн., які складають лише 0,6% від загального обсягу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності) [17]); демографічні зміни в країні (скорочення чисельності населення України на 6669,3 тис. осіб (13,5%) з 2000 р. по 2016 р. [17]); зниження рівня якості життя населення

(зростання індексів споживчих цін (індексів інфляції) (на 35% у 2015 р. порівняно до грудня 2010 р. та на 113,2% у 2017 р.) на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива: у структурі сукупних витрат в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, станом на 01.01.2015 р., продукти харчування складають – 53,1% (51,6% у 2010 р.) оплата житла, води, електроенергії, газу та інших видів палива – 11,7% (9,3% у 2010 р.), освіта – 1,1% (1,3% у 2010 р.) [17]).

Відповідно до окресленого нами, для подальших досліджень та проведення кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, представимо їх у вигляді матриці, структурованої за блоками різних сторін діяльності ОО – від сильних та слабких до можливостей та загроз (див. табл. 1) (змістовне наповнення факторів може із часом доповнюватись та змінюватись – примітка автора статті).

Таблиця 1

SWOT-аналіз сучасних освітніх організацій України в контексті Євроінтеграції

| Внутрішній контекст | |
|---|---|
| Сильні сторони «S» – Strengths | Слабкі сторони «W» – Weaknesses |
| 1) диверсифікація вищої освіти та створення дослідницьких університетів; 2) наявність ЄКТС, що дає можливість взаємовизнання кваліфікацій та освітніх компонентів серед освітніх організацій країн світу; 3) наявність процедур нострифікації іноземних документів про освіту, що спрощує прийом іноземних студентів; 4) розвиток системи дистанційного навчання; 5) високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників; 6) академічна мобільність учасників освітнього процесу; 7) студентоцентроване (індивідуальне клієнтоорієнтоване) навчання з урахуванням вимог окремої особистості. | 1) низький рівень запровадження систем управління якістю та відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості вищої освіти; 2) невідповідність рівня практичної підготовки здобувачів вищої освіти; 3) низький рівень працевлаштування випускників освітніх організацій за фахом; 4) відсутність механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам освітніх організацій; 5) недостатній рівень технічної оснащеності навчального процесу; 6) відтік науково-педагогічних працівників з освітньої сфери; 7) недостатність видатків бюджетних коштів на розвиток освітніх організацій, зокрема державних; 8) недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства. |
| Зовнішній контекст | |
| Можливості «O» – Opportunities | Загрози «T» – Threats |
| 1) міжнародна акредитація освітніх програм; 2) участь у міжнародних освітніх та наукових проектах, отримання стипендій та грантів; 3) забезпечення взаємодії «освітня організація – держава – виробництво»; 4) автономія освітніх організацій та академічних свобод 5) удосконалення та розвиток законодавчої бази. | 1) посилення конкуренції з боку Європейських країн світу; 2) зростання освітньої міграції студентів через низьку вартість навчання в інших країнах та лояльне ставлення до роботи під час навчання; 3) низький рівень якості базової освіти в країні; 4) зміна підходів та принципів фінансування освітніх організацій; 5) недостатність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу; 6) демографічні зміни в країні; 7) зниження рівня якості життя населення. |

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [5-8; 11; 14-35]

Безумовно, досягнення конкурентних переваг ОО України, повинно будуватись на їх сильних сторонах (див. табл. 1), тому, як вони є основною стратегії їх розвитку, але саме стратегія потребує зосередження уваги і на слабких сторонах, з огляду на те, що організації мають бути готові до того, що потрібно зробити. Перетворення слабких сторін на сильні повинно відбуватись, звісно, за умови потенційних зовнішніх можливостей та загроз.

У ряді проаналізованих нами робіт, присвячених розробці траєкторії розвитку як ОО, так й інших, методологія проведення SWOT-аналізу завершується побудовою таблиці із ідентифікованими факторами внутрішнього та зовнішнього контексту (за аналогією із табл. 1). Але ґрунтовність вибору траєкторії розвитку потребує кількісних даних, що можливо лише за рахунок порівняння та синтезу ідентифікованих факторів зовнішнього та внутрішнього контексту. Найбільш поширеними методами та інструментами такого кількісного аналізу факторів та розроблення траєкторії розвитку організації (підприємства) є: матриці BKG [9; 11; 13], McKinsey [9; 11; 13], модель Hofer/Schendel [9; 11; 36], Томсона-Стрикланда [37], SPACE [10], ADL/LC (матриця консультативної групи Артур Д. Літл) [38]. У кожному із зазначених методів, кількісний аналіз передбачає побудову матриці стратегій із

визначенням заходів (на основі S, W з урахуванням O, T), спрямованих на: SO – використання сильних сторін, спрямованих на збільшення можливостей організацій; WO – подолання слабких сторін, використовуючи існуючі можливості; ST – використання сильних сторін, для запобігання існуючих загроз; WT – мінімізацію слабких сторін, для запобігання загрозам. Подальшим кроком, за такого варіанту проведення аналізу та розробки траєкторії розвитку, є відбір та ранжування розроблених заходів. Недоліком цих методів та інструментів є відсутність комплексності погляду на фактори та оцінку імовірності виникнення різноманітних ситуацій, відмінних за означені варіанти (як то, SW чи OT тощо), особливо в умовах того, що будь-яка організація є відкритою системою, що знаходиться у постійному процесі обміну ресурсами, інформацією тощо із навколишнім середовищем, оскільки квадранти стратегій заповнюються лише на основі та у межах складових певного квадранту. Та й самі внутрішні параметри діяльності організації можуть або посилити, або послабити дію зовнішніх можливостей чи загроз, через що, зміна хоча б одного параметру призведе до зміни інших. Таким чином, цей інструментарій не є застосовним до формування стратегії розвитку ОО, що функціонують у постійно змінних умовах із нечіткою множиною даних.

Один із можливих варіантів кількісної оцінки та синтезу факторів внутрішнього із зовнішнім середовищем запропонував Гольдштейн Г. Я., що представлено в роботі [11]. Перевагами його методики є оперування досить великим масивом даних, простота у математичному застосуванні та відбиття будь-якого причинно-наслідкового зв'язку між факторами. За основу кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу Гольдштейн Г. Я. взяв методики, представлені в роботах [10; 12]. Сутність методики полягає у застосуванні статистичного методу середньозважених оцінок шляхом оцінки ступеня впливу можливостей та загроз на діяльність організації, з урахуванням імовірності їх появи, а також інтенсивності наявності сильних та слабких сторін діяльності організації та того, наскільки останні допомагають скористатися наявними можливостями чи запобігають загрозам. Таким чином, на матрицю з якісним переліком факторів, було накладено кількісні аналітичні оцінки ступеня впливу цих факторів, імовірності появи (загроз) та використання (можливостей). Детальний опис методики представлено в роботах [2; 11], зокрема для розробки стратегії розвитку ОО.

Але, як зазначає сам автор методики [11, с. 65], така кількісна оцінка, на жаль, не використовується на практиці, зокрема через те, що містить ряд недоліків. В ході проведеного аналізу, нами було виявлено недоліки, які потребують перегляду та доопрацювання, з метою застосування методики, запропонованої Гольдштейном Г. Я., до ОО, а саме:

– як імовірність появи факторів сприятливих можливостей та загроз, так і ступінь їх впливу на сильні та слабкі сторони діяльності організації, виражається відносною величиною (від 0 до 1), що значно спотворює результат та змінює сутність статистичного методу середньозважених оцінок;

– оцінювати інтенсивність прояву сильних та слабких факторів по відношенню до середніх по галузі не є вірним, з огляду на те, що сучасні ОО функціонують та розвиваються у клієнтоорієнтованих умовах з індивідуальною траєкторією розвитку, а «середні по галузі показники», сьогодні є атавізмом, тим паче, при оцінці не окремої організації, а сукупності суб'єктів освіти.

Для усунення вищезазначених недоліків кількісного оцінювання факторів SWOT-аналізу, пропонуємо імовірність появи факторів сприятливих можливостей та загроз виражати, відповідно до загальноприйнятих підходів у статистиці, відносною величиною, а ступінь їх впливу на сильні та слабкі сторони діяльності ОО – бальними оцінками за трьохбальною шкалою, зокрема застосувати цю шкалу і до оцінки ступеня впливу сильних та слабких сторін на можливості та загрози; інтенсивність прояву сильних та слабких факторів не застосовувати. Крім того, для об'єктивності оцінок та забезпечення глибинності аналізу необхідна групова думка, що потребує залучення експертів. Таким чином, кількісна оцінка факторів SWOT-аналізу, передбачає реалізацію наступних методичних положень:

1) формування матриці SWOT-аналізу, стрічками (i) якої є фактори сильних та слабких сторін (внутрішній контекст), а стовпцями (j) – фактори можливостей та загроз (зовнішній контекст);

2) розробка опитувальної анкети для визначення думок експертів та проведення аналітичного опитування;

3) проведення опитування та обробка результатів;

4) визначення основних складових, серед сильних та слабких сторін, які в площині існуючих можливостей та загроз формуватимуть траєкторію розвитку ОО.

Експерти заповнюють матрицю, користуючись наступними вимогами:

1) по горизонталі матриці, для можливостей та загроз, визначаються:

– імовірність їх появи ((P_j)) у межах від 0 до 1,0);

– ступінь впливу на внутрішній контекст (K_j) відповідно до наступної шкали: 3 – сильний вплив; 2 – середній вплив; 1 – слабкий вплив;

2) в клітинах самої матриці, на перетині стовпців із стрічками, визначається ступінь впливу кожного фактору сильної (слабкої) сторони на кожен фактор зовнішнього контексту, а саме на використання наявних можливостей чи захист від існуючих загроз (a_{ij}), який до того ж може мати як позитивний, так і негативний вплив, відповідно до наступної шкали:

– вплив сильних сторін на зовнішній контекст оцінюється у межах (від 0 до +3): 0 – фактор жодним чином не впливає ані на можливості, ані на загрози; +1 – фактор позитивно впливає на можливості / захищає від загроз; +2 – фактор сприяє до використання можливостей / запобігає загрозам; +3 – фактор у повній мірі дозволяє використати можливості / запобігти негативним наслідкам загроз;

– вплив слабких сторін на зовнішній контекст оцінюється у межах (від 0 до -3): 0 – фактор жодним чином не впливає ані на можливості, ані на загрози; -1 – фактор негативно впливає на можливості / не захищає від загроз; -2 – фактор досить сильно негативно впливає на можливості / досить сильно посилює загрози; -3 – фактор призводить до неможливості використати сприятливі можливості розвитку / неможливості запобігти негативним наслідкам загроз.

Таким чином, на відміну від методики, запропонованої в роботі [11], ми оперуємо не чотирма, а трьома показниками, і лише один із яких є імовірнісною оцінкою, що не призводить до спотворення результатів оцінки та відбиває реальності сучасності. Для оцінки факторів нами обрана трьохбальна шкала, яка може бути, за необхідності, транспонована у чотирьохбальну, десяти-, стобальну тощо.

Після заповнення експертами стрічок та стовпців аналітичної матриці, відповідно до вищезазначеного, проводиться обробка отриманих експертних оцінок та визначається узагальнена синтезована оцінка сильних та слабких факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву (E_{ij}) за формулою:

$$E_{ij} = P_j \times K_j \times a_{ij}, \quad (1)$$

де P_j – імовірність появи j -го фактору можливостей та/чи загроз відповідно;

K_j – ступінь впливу j -го фактору можливостей та/чи загроз відповідно на внутрішній контекст (сильні (слабкі) сторони) ОО;

a_{ij} – ступінь впливу i -го фактору сильних та/чи слабких сторін на використання j -го фактору наявних можливостей та/чи захисту від існуючих загроз;

i – фактори сильних сторін ($i = 1 \dots n$) та фактори слабких сторін ($i = n+1 \dots m$) діяльності ОО;

j – фактори можливостей ($j = 1 \dots k$) та фактори загроз ($j = k+1 \dots l$) для діяльності ОО.

Такі оцінки (E_{ij}) визначаються за кожним фактором в межах кожної матриці за кожним експертом. За сумарними середньозваженими оцінками експертів формується підсумкова матриця, відповідно до якої визначаються саме ті фактори серед сильних та слабких сторін, з урахуванням можливостей і загроз, що будуть формувати стратегію розвитку ОО України за формулами (2 та 3).

$$SOT_i = \sum_{e=1}^r \sum_{j=1}^l E_{ij}, \quad (2)$$

де SOT_i – сумарна експертна оцінка i -ї сильної сторони діяльності та розвитку ОО України, з урахуванням можливостей і загроз;

e – експерти, $e = 1 \dots r$;

$i = 1 \dots n$;

$$WOT_i = \sum_{e=1}^r \sum_{j=1}^l E_{ij}, \quad (3)$$

де WOT_i – сумарна експертна оцінка i -ї слабкої сторони діяльності та розвитку ОО України, з урахуванням можливостей і загроз;

$i = n+1 \dots m$.

Відмітною особливістю такого підходу до кількісного оцінювання сильних та слабких сторін є те, що оцінка провадиться за усією сукупністю наявних факторів як можливостей, так і загроз та є досить інтерактивною, з огляду на те, що з часом може змінюватись як кількість факторів, так і їх змістовне наповнення. Відповідно до отриманих результатів, обирається траєкторія розвитку ОО країни, орієнтована на використання особливо сильних сторін діяльності, спрямованих на подолання особливо слабких сторін, шляхом збільшення потенційних можливостей та мінімізацію і запобігання існуючим загрозам.

Для проведення кількісної оцінки визначених факторів SWOT-аналізу діяльності ОО, нами було розроблено анкету для опитування експертів та інструкцію її заповнення. Структура аналітичної матриці SWOT-аналізу, що використовувалась нами в процесі обробки результатів експертних оцінок, представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Структура аналітичної матриці SWOT-аналізу діяльності освітніх організацій в узагальненому вигляді

| Параметри SWOT-аналізу | | Зовнішній контекст | | | | | Підсумкові результати | | |
|--|---------------------------------|---|---|-------------------|--|---|-----------------------|--------------------|--|
| | | Можливості «О» – Opportunities | | | Загрози «Т» – Threats | | | | |
| | | j=1 | ... | j=k | j=k+1 | ... | | j=l | |
| імовірність появи можливостей / загроз (P _j) | | | | | | | | | |
| ступінь впливу зовнішнього контексту на внутрішній (K _j) | | | | | | | | | |
| Внутрішній контекст | Сильні сторони «S» – Strengths | ступінь впливу внутрішнього контексту на зовнішній (a _{ij}) | | | | | | | |
| | | SO – вплив сильних сторін на використання можливостей | | | ST – вплив сильних сторін на захист від загроз | | | Σ | |
| | i=1 | a ₁₁ | ... | a _{1k} | a _{1k+1} | ... | a _{1l} | SOT ₁ | |
| | | E ₁₁ | ... | E _{1k} | E _{1k+1} | ... | E _{1l} | | |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | i=n | a _{n1} | ... | a _{nk} | a _{nk+1} | ... | a _{nl} | SOT _n | |
| | | E _{n1} | ... | E _{nk} | E _{nk+1} | ... | E _{nl} | | |
| | Слабкі сторони «W» – Weaknesses | | WO – вплив слабких сторін на можливості | | | WT – вплив слабких сторін на посилення загроз | | | |
| | i=n+1 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | WOT _{n+1} | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | i=m | a _{m1} | ... | a _{mk} | a _{mk+1} | ... | a _{ml} | WOT _m | |
| E _{m1} | | ... | E _{mk} | E _{mk+1} | ... | E _{ml} | | | |

Джерело: складено автором

Експертами із означеного питання виступили освітяни та науковці: Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (КНТЕУ), Вінницького національного технічного університету, Національного університету «Львівська політехніка», Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова, Одеського торговельно-економічного інституту КНТЕУ та Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця.

В ході обробки та ранжування за принципом Парето отриманих результатів експертного опитування, проведеного за допомогою програми MS Office Excel, траєкторія розвитку ОО України в контексті Євроінтеграції має бути спрямована на:

– подолання слабких сторін, як: запровадження систем управління якістю та розроблення чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості вищої освіти (-532,2 бали); забезпечення працевлаштування випускників ОО за фахом (-479,5 бали); збільшення обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства (-461,4 бали) ;

– за рахунок концентрації на таких сильних сторонах, як: високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників (554,5 бали); студентоцентризоване (індивідуальне клієнтоорієнтоване) навчання з урахуванням вимог окремої особистості (392,6 бали); диверсифікація вищої освіти та створення дослідницьких університетів (392,2 бали).

Висновки з проведеного дослідження. В ході проведених нами досліджень, аналізу та узагальнення статистичних джерел, законодавчих та нормативних документів, вимог щодо якості у Європейському просторі вищої освіти, результатів наукових досліджень ряду авторів, в роботі було обґрунтовано основні складові траєкторії розвитку ОО в сучасних умовах управління, шляхом

ґрунтовної ідентифікації факторів внутрішнього та зовнішнього контексту діяльності ОО, а також удосконалення методичного підходу щодо кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, що на відміну від існуючих, є досить простим та зрозумілим у математичному застосуванні та комплексності обрання основних факторів, які визначатимуть траєкторію розвитку ОО, з урахуванням імовірності виникнення різноманітних ситуацій, особливо в умовах того, що ОО є відкритими системами, які знаходяться у постійному процесі обміну ресурсами, тим самим забезпечуючи результативність прийняття управлінських рішень. З цією метою, автором було розроблено анкету та проведено експертне опитування, в результаті обробки якого обґрунтовано, що основними складовими траєкторії розвитку ОО України в сучасних умовах управління, є: збільшення активності із запровадження систем управління якістю, підвищення рівня працевлаштування випускників за фахом навчання та збільшення обсягів наукових досліджень відповідно до сучасних потреб економіки та суспільства, орієнтуючись на студентоцентроване навчання, високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників ОО країни та подальшу диверсифікацію вищої освіти.

Саме усунення особливо слабких сторін, які сприяють загостренню наявних загроз для існування та розвитку ОО України, є головним акцентом при обранні траєкторії розвитку в управлінні вишами, що буде досягнуто за рахунок активізації особливо сильних сторін діяльності, які створюють конкурентні переваги та умови для сприятливого використання можливостей в умовах Євроінтеграції. Але, результативність управління організацією визначається не лише ґрунтовною розробкою траєкторії її розвитку, але і її реалізацією, успіх якої залежить від чіткості задач управління та контролю за їх виконанням, що у свою чергу передбачає: визначення чітких кількісних цілей (параметрів траєкторії); розробки системи оцінювання параметрів; порівняння наявних результатів із визначеними цілями; оцінка отриманих результатів та розробка і впровадження відповідних управлінських дій (запобіжних чи коригувальних), що є напрямком подальших досліджень автора статті.

Бібліографічний список

1. Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров ; под ред. д.э.н, проф. А.Н. Асаула. – СПб. : «Гуманистика», 2007. – 280 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент образовательного учреждения (ВУЗа) / Г.Я. Гольдштейн // Известия ТРТУ. – 1998. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiiy-menedzhment-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-vuza>.
3. Євсейцева О.С. Особливості розробки маркетингової стратегії вищого навчального закладу / О.С. Євсейцева, Д.В. Новіков // Економіка та держава. – 2017. – № 3. – С. 77-79.
4. Ковалевский В.П. Теоретическое обоснование концепции управления учебным заведением в рыночных условиях / В.П. Ковалевский, А.П. Тяпунин // Вестник ОГУ. – 2001. – № 3. – С. 35-42.
5. SWOT-анализ (CBOT-анализ) университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.goodstudents.ru/swot/1323-swot-analiz-universiteta.htm>.
6. SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій : [навч. посіб.] / [за ред. Л.В. Балабанової]. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 301 с. – (Вища освіта ХХІ ст.).
7. Пономарчук Н. Використання SWOT-аналізу для просування освітніх послуг на регіональному ринку / Н. Пономарчук // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. 4. – С. 62-64.
8. Тоцька О.Л. SWOT-аналіз системи вищої освіти в Україні / О.Л. Тоцька // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2012. – № 5. – С. 41-46 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://esnuir.eunu.edu.ua/bitstream/123456789/5088/3/article_37.pdf.
9. Ансофф И.М. Стратегическое управление / И.М. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
10. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : [учеб. пособ.] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m205/12_3.htm.
11. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР : [монография] / Я.Г. Гольштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.
12. Фомиченкова Л.В. Динамическое моделирование в стратегическом анализе и планировании / Л.В. Фомиченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 24-30.
13. Hill C.W.L. & Jones G.R. Strategic Management; An Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.
14. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року : [статистичний бюлетень]. – К. : Держкомстат України, 2015. – 169 с.
15. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року : [статистичний бюлетень]. – К. : Держкомстат України, 2014. – 165 с.
16. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2000/2001 навчального року : [статистичний бюлетень]. – К. : Держкомстат України, 2001. – 84 с.

17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.
18. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/ua/activity/education/higher-education/>.
19. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII / Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.
20. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року №344/2013 / Офіційне інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.
21. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf.
22. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. – К. : Ленвіт, 2006. – 35 с.
23. The Global Competitiveness Report 2015-2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.
24. The Global Competitiveness Report 2014–2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015>.
25. The Global Competitiveness Report 2013–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
26. The Global Competitiveness Report 2012–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.
27. The Global Competitiveness Report 2011–2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf.
28. The Global Competitiveness Report 2010–2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.
29. Internationalization of Higher Education: Growing expectations, fundamental values [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf>.
30. Global Education Digest 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uis.unesco.org>.
31. Сало А.В. Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти в Україні / А.В. Сало // Економіка та держава. – 2017. – № 3. – С. 80-84.
32. Современное состояние рынка образовательных услуг в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.dissertlib.com/left_menu%20папка/sovr_sost.php.
33. Станкевич І.В. Організаційно-економічні напрями розвитку українських освітніх організацій в контексті вимог Європейського простору вищої освіти / І.В. Станкевич // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 3 (7). – С. 60-75.
34. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту : Наказ МОН України від 05.05.2015 № 504 / Верховна рада України : офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15/paran9#n9>.
35. Стадний Є. Українські студенти за кордоном: скільки та чому? / Є. Стадний, О. Слободян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.
36. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.econfin.ru/archives/3119>.
37. Thompson A.A.Jr. & Strikland A.J. Strategic Management. – Homewood Il : Irwin inc., 1990.
38. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/09.shtml>.

References

1. Asaul, A.N. and Kaparov, B.M. (2007), *Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviakh innovatsionnoy ekonomiki* [Management of a higher educational institution in the conditions of innovative economy], Gumanistika, Saint Peterburg, Russia, 280 p.
2. Goldshteyn, G.Ya. (1998), "Strategic management of an educational institution (HIGH SCHOOL)", *Izvestiia TRTU*, no. 1, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiiy-menedzhment-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-vuza> (access date April 12, 2017).

3. Yevseitseva, O.S. and Novikov, D.V. (2017), "Special attention to the marketing strategy of a vigorous overhaul", *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 77-79.
4. Kovalevskiy, V.P. and Tiapukhin, A.P. (2001), "Theoretical substantiation of the concept of management of an educational institution in market conditions", *Vestnik OGU*, no. 3, pp. 35-42.
5. *SWOT-analiz (SVOT-analiz) universiteta* [SWOT-analysis (SWOT-analysis) of the university], available at: <http://www.goodstudents.ru/swot/1323-swot-analiz-universiteta.htm> (access date April 13, 2017).
6. Balabanova, L.V. (2005), *SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovykh strategii* [SWOT-analysis - Basis of marketing strategies], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 301 p.
7. Ponomarchuk, N. (2009), "Using SWOT-analysis for the promotion of educational services in the regional market", *Ekonomichnyi analiz*, Iss. 4, pp. 62-64.
8. Totska, O.L. (2012), "SWOT-analysis of higher education in Ukraine", *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 5, pp. 41-46, available at: http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/5088/3/article_37.pdf (access date April 20, 2017).
9. Ansoff, I.M. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia, 358 p.
10. Arutiunova, D.V. (2010), *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic Management], tutorial, Izd-vo TTI YuFU, Taganrog, Russia, 122 p., available at: http://www.aup.ru/books/m205/12_3.htm (access date April 05, 2017).
11. Goldshteyn, G.Ya. (2000), *Strategicheskie aspekty upravleniia NIOKR* [Strategic aspects of R&D management], monograph, Izd-vo TRTU, Taganrog, Russia, 244 p.
12. Fomichenkova, L.V. (1998), "Dynamic modeling in strategic analysis and planning", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 3, pp. 24-30.
13. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (1992), *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
14. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy (2015), *Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy na pochatok 2014/15 navchalnogo roku* [Key indicators of higher education in Ukraine at the beginning of 2014/15 school year], statistical bulletin, Derzhkomstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 169 p.
15. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy (2014), *Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy na pochatok 2013/14 navchalnogo roku* [Key indicators of higher education in Ukraine at the beginning of 2013/14 school year], statistical bulletin, Derzhkomstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 165 p.
16. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy (2001), *Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy na pochatok 2000/01 navchalnogo roku* [Key indicators of higher education in Ukraine at the beginning of 2000/2001 school year], statistical bulletin, Derzhkomstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 84 p.
17. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service], available at: <http://ukrstat.gov.ua/> (access date May 10, 2017).
18. *Ofitsiyniy sait Ministerstva osvity i nauky Ukrainy* [The official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine], available at: <http://www.mon.gov.ua/ua/activity/education/higher-education/> (access date May 10, 2017).
19. Information-analytical portal on higher education in Ukraine and abroad (2014), *Pro vyshchu osvitu* [On education], Zakon Ukrainy dated 01.07.2014 no. 1556-VII, available at: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu> (access date March 09, 2017).
20. The official website of the President of Ukraine (2013), *Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku* [National Strategy for Development of Education in Ukraine until 2021], Ukaz Prezydenta Ukrainy dated 25.06.2013 no. 344/2013", available at: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html> (access date December 20, 2016).
21. *Stratehiia reformuvannia vyshchoi osvity v Ukraini do 2020 roku* [The strategy of reforming higher education in Ukraine 2020], available at: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf (access date December 20, 2016).
22. *Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity* [Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education], Lenvit, Kyiv, Ukraine, 35 p.
23. The Global Competitiveness Report 2015-2016, available at: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (access date April 04, 2017).
24. The Global Competitiveness Report 2014-2015, available at: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/> (access date April 04, 2017).

25. The Global Competitiveness Report 2013-2014, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (access date April 04, 2017).
26. The Global Competitiveness Report 2012-2013, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf (access date April 04, 2017).
27. The Global Competitiveness Report 2011-2012, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf (access date April 04, 2017).
28. The Global Competitiveness Report 2010-2011, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf (access date April 04, 2017).
29. Internationalization of Higher Education: Growing expectations, fundamental values, available at: <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf> (access date April 08, 2017).
30. Global Education Digest 2013, available at: <http://www.uis.unesco.org> (access date March 10, 2017).
31. Salo, A.V. (2017), "Priority directions of improvement of financial provision of higher education in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 80-84.
32. *Sovremennoe sostoianie rynku obrazovatelnykh uslug v Ukraine* [The current state of the market of educational services in Ukraine], available at: http://www.dissertlib.com/left_menu%20papka/sovr_sost.php (access date April 08, 2017).
33. Stankevych, I.V. (2016), "Organizational-economic directions of Ukrainian educational institutions in the context of the requirements of the European Higher Education", *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 3(7), pp. 60-75.
34. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), *Deiaki pytannia vyznannia v Ukraini inozemnykh dokumentiv pro osvitu* [Some of recognition in Ukraine foreign educational documents], Nakaz MON Ukrainy dated 05.05.2015 no. 504, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15/paran9#n9> (access date May 12, 2017).
35. Stadnyi, Ye. and Slobodian, O. "Ukrainian students abroad: how and why?", available at: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu> (access date April 11, 2017).
36. Efremov, V.S. (1998), "Classical models of strategic analysis and planning: the HOFER/SCHENDEL model", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 2, available at: <http://www.econfin.ru/archives/3119> (access date March 10, 2017).
37. Thompson, A.A.Jr. and Strikland, A.J. (1990), *Strategic Management*. Irwin inc., Homewood II, USA.
38. Efremov, V.S. (1998), "Classical models of strategic analysis and planning: model ADL/LC", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1, available at: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/09.shtml> (access date March 13, 2017).

Станкевич І.В. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ОБГРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ТРАЕКТОРІЙ РОЗВИТКУ

Мета – обґрунтування складових траєкторій розвитку освітніх організацій на засадах удосконалення кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу в сучасних умовах управління.

Методика дослідження. В ході досліджень було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: наукового пізнання, аналізу, узагальнення та синтезу – при ідентифікації факторів та удосконаленні кількісної оцінки SWOT-аналізу; абстрактно-логічний – при узагальненні проведених досліджень та формуванні висновків і напрямків подальших досліджень.

Результати. В ході проведених досліджень було ідентифіковано фактори внутрішнього та зовнішнього контексту, що складають підґрунтя проведення SWOT-аналізу діяльності освітніх організацій України. Розроблено анкету та проведено опитування, внаслідок обробки результатів якого обґрунтовано, що основними складовими в траєкторії розвитку та управлінні діяльністю освітніх організацій України на сучасному етапі є: збільшення активності із запровадження систем управління якістю, підвищення рівня працевлаштування випускників за фахом навчання та збільшення обсягів наукових досліджень відповідно до сучасних потреб економіки та суспільства, орієнтуючись на студентоцентризоване навчання, високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників освітніх організацій країни та подальшу диверсифікацію вищої освіти.

Наукова новизна. В роботі обґрунтовано складові траєкторії розвитку освітніх організацій України на засадах удосконалення методичного підходу щодо кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, що, на відміну від існуючих, є досить простим та зрозумілим у математичному застосуванні та комплексності оцінки зовнішнього та внутрішнього контексту діяльності освітніх організацій, з урахуванням імовірності виникнення різноманітних ситуацій в умовах міжнародної відкритості.

Практична значущість. Одержані результати можуть бути застосовані освітніми організаціями для обрання траєкторії свого розвитку та забезпечення результативності прийняття управлінських рішень, які дозволять їм створити конкурентні переваги на ринку освітніх послуг в сучасних умовах.

Ключові слова: зовнішній та внутрішній контекст, Євроінтеграція, освітні організації, траєкторія розвитку, управління, фактори, SWOT-аналіз.

Stankevych I.V. MANAGEMENT ACTIVITIES OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS: RATIONALE FOR INCLUDING TRAJECTORIES OF DEVELOPMENT

Purpose is to substantiate the components of the trajectory of development of educational organizations on the basis of improving the quantitative assessment of SWOT-analysis factors in modern management conditions.

Methodology of research. In the course of research, general scientific and special methods were applied: scientific cognition, analysis, generalization and synthesis - in identifying factors and improving the quantitative evaluation of SWOT analysis; abstract-logical – when summarizing the studies conducted and the formation of conclusions and directions for further research.

Findings. During the conducted researches, the factors of internal and external context, which form the basis of SWOT-analysis of the activity of educational organizations of Ukraine, were identified in the work. The author of the article developed a questionnaire and conducted a survey, the results of processing the results of which, it is substantiated that the main components in the development path of the management of the activities of educational organizations of Ukraine at the present stage are: increased activity in the introduction of quality management systems, increasing the level of employment of graduates in the specialty and increasing the volume of scientific research in accordance with modern needs Economy and society, focusing on student-centered learning, a high level of competency in science-pedagogues staff of educational institutions of the country and further diversification of higher education.

Originality. The methodical approach to the substantiation of the trajectory of development and management of the activity of educational organizations of Ukraine on the basis of quantitative assessment of SWOT-analysis factors, is improved in the article, which, unlike existing ones, is quite simple and understandable in the mathematical application and complexity of evaluating the external and internal context of the activity of educational organizations, taking into account the probability of occurrence of various situations in conditions of international openness.

Practical value. The results can be applied by educational organizations to select the trajectory of their development and ensure the effectiveness of management decision-making that will enable them to create competitive advantages in the market of educational services in modern conditions.

Key words: external and internal context, European integration, educational organizations, the path of development, management, factors, SWOT-analysis.

Станкевич И.В. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ

Цель – обоснование составляющих траектории развития образовательных организаций на основе совершенствования количественной оценки факторов SWOT-анализа в современных условиях управления.

Методика исследования. В ходе исследований были применены общенаучные и специальные методы: научного познания, анализа, обобщения и синтеза – при идентификации факторов и совершенствовании количественной оценки SWOT-анализа; абстрактно-логический – при обобщении проведенных исследований и формировании выводов и направлений дальнейших исследований.

Результаты. В ходе проведенных исследований было идентифицировано факторы внутреннего и внешнего контекста, составляющие основу проведения SWOT-анализа деятельности образовательных организаций Украины. Разработана анкета и проведен опрос, вследствие обработки результатов которого обосновано, что основными составляющими в траектории развития управления деятельностью образовательных организаций Украины на современном этапе являются: увеличение активности по внедрению систем управления качеством, повышение уровня трудоустройства выпускников по специальности и увеличение объемов научных исследований в соответствии с современными потребностями экономики и общества, ориентируясь на студентоцентрированное обучение, высокий уровень компетентности научно-педагогических работников образовательных организаций страны и дальнейшую диверсификацию высшего образования.

Научная новизна. В работе обосновано составляющие траектории развития образовательных организаций Украины на основе совершенствования методического подхода к количественной оценке факторов SWOT-анализа, что, в отличие от существующих, является достаточно простым и понятным в математическом применении и комплексности оценки внешнего и внутреннего контекста деятельности образовательных организаций, с учетом вероятности возникновения различных ситуаций в условиях международной открытости.

Практическая значимость. Полученные результаты могут быть применимы образовательными организациями для избрания траектории своего развития и обеспечения результативности принятия управленческих решений, которые позволят им создать конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг в современных условиях.

Ключевые слова: внешний и внутренний контекст, Евроинтеграция, образовательные организации, траектория развития, управление, факторы, SWOT-анализ.