

УДК 378.11.009.12

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-32>

Яковенко О.І.
*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю
Ізмаїльського державного гуманітарного університету*

Величко І.І.
*магістрантка
Ізмаїльського державного гуманітарного університету*

Yakovenko Olena
*Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management of Entrepreneur and Tourism Activity
of the Izmail State University of Humanities*

Velychko Inna
*Master's student
of the Izmail State University of Humanities*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

PRACTICAL ASPECTS OF THE APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN THE PROCESS OF FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто практичні аспекти застосування методу SWOT-аналізу у процесі формування стратегії розвитку закладу вищої освіти. З'ясовано, що здійснення SWOT-аналізу охоплює п'ять послідовних етапів: визначення вимог до компетентності експертів, підбір експертів за встановленими критеріями і створення експертних груп для здійснення SWOT-аналізу; вибір закладу освіти (найвпливовішого конкурента на вибраному сегменті) для порівняння; складання переліку ключових чинників успіху діяльності організації у певній галузі, визначення показників, за якими будуть оцінені сильні і слабкі сторони діяльності, можливості і ризики для розвитку і функціонування; здійснення експертної оцінки; аналіз результатів, побудова матриці-SWOT, розроблення стратегічних альтернатив. Звернено увагу на труднощі, що можуть виникати у процесі реалізації кожного з етапів SWOT-аналізу: визначення об'єкта для порівняння, ключових чинників успіху, переваг і недоліків ЗВО відповідно до форми власності, визначення чинників зовнішнього середовища, що впливають на можливості розвитку і створюють ризики у діяльності ЗВО.

Ключові слова: SWOT-аналіз, етапи SWOT-аналізу, ключові чинники успіху, сильні сторони діяльності закладу освіти, слабкі сторони діяльності закладу освіти, можливості розвитку, ризики діяльності.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены практические аспекты применения метода SWOT-анализа в процессе формирования стратегии развития высшего учебного заведения. Выяснено, что осуществление SWOT-анализа охватывает пять последовательных этапов: определение требований к компетентности экспертов, подбор экспертов по установленным критериям и создание экспертных групп для осуществления SWOT-анализа; выбор учебного заведения (самого сильного конкурента на выбранном сегменте рынка) для сравнения; составление перечня ключевых факторов успеха деятельности организации в определенной отрасли, определение показателей, по которыми будут оценены сильные и слабые стороны деятельности,

возможности и риски для развития и функционирования; проведение экспертной оценки; анализ результатов, построение матрицы-SWOT, разработка стратегических альтернатив. Обращено внимание на трудности, которые могут возникнуть в ходе реализации каждого из этапов SWOT-анализа: определение объекта для сравнения, ключевых факторов успеха, преимуществ и недостатков высших учебных заведений в соответствии с формой собственности, определение факторов внешней среды, которые влияют на возможности развития и создают риски для деятельности высших учебных заведений.

Ключевые слова: SWOT-анализ, этапы SWOT-анализа, ключевые факторы успеха, сильные стороны деятельности учебного заведения, слабые стороны деятельности учебного заведения, возможности развития, риски деятельности.

ANNOTATION

The article discusses the practical aspects of the application of the SWOT analysis method in the process of forming the development strategy of a higher education institution. It was found that the implementation of the SWOT analysis covers five consecutive stages: determining the requirements for the competence of experts, selecting experts according to established criteria and creating expert groups for carrying out a SWOT analysis; the choice of an educational institution (an influential competitor in a selected segment) for comparison; compiling a list of key factors for the success of the organization's activities in a particular area, determining indicators by which the strengths and weaknesses of the activity, opportunities and risks for development and functioning will be evaluated; expert assessment; analysis of results, building a matrix-SWOT, development of strategic alternatives. Attention is drawn to the difficulties that may arise during the implementation of each of the stages of the SWOT analysis. So, at the stage of creating a group of experts and their preliminary selection, the difficulty for the HEI lies in the fact that today in not one of the educational institutions there is a marketing service or even a position of a marketer who would monitor the market environment at a high professional level. The complexity of the second stage lies in the choice of the organization of the base for comparison. Now

in Ukraine there are HEIs of public and private forms of ownership, which makes it difficult to compare since different forms of ownership create opportunities and risks in the strategic development of the institution and determine the presence of certain disadvantages and advantages in activities. At the third stage, key success factors and a list of indicators that should be evaluated by experts are determined. Today, the competitiveness of HEI is determined by the level of compliance with the key success factors put forward by international and domestic experts in determining the rating of an educational institution, and the list of such success factors is very large and it is difficult to choose a specific composition for a particular institution. In addition, it is important to take into account the influence of such groups of factors as macroeconomic, sectoral, and regulation of activities and to determine the risk groups for the development of the educational institution and the strength of their influence. It is noted that the difficulties of the stage of expert assessment and the formation of strategic alternatives associated with the subjectivity of expert assessments.

Key words: SWOT analysis, stages of the SWOT analysis, key success factors, strengths of the institution, weaknesses of the institution, development opportunities, risks of activity.

Постановка проблеми. Забезпечити якісну підготовку фахівця може лише заклад освіти, що має високий рівень конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і міжнародному ринку освітніх послуг. Провідним інструментом забезпечення конкурентоздатності закладу освіти є розроблення та впровадження стратегії розвитку освітнього закладу. Стратегічний аналіз перспектив розвитку ЗВО передбачає проведення діагностики стану зовнішнього середовища щодо можливостей підвищення конкурентної позиції закладу на ринку освітніх послуг та ризиків, з якими може зіткнутися освітня установа у своїй діяльності, й оцінки стратегічного потенціалу ЗВО щодо формування конкурентних переваг і їх використання у процесі реалізації стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості формування стратегії та стратегічного управління в закладах освіти розкрито в працях: С. Натрошвілі, Н. Василькова, І. Каленюк, О. Кулік та інші. Питання щодо змісту інструментів стратегічного аналізу та особливостей їх застосування знайшли відображення у працях Л. Балабанової, М. Саєнко, О. Перфилової, О. Виханського і багатьох інших науковців, але нині не досить уваги приділено практичним аспектам та особливостям застосування SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку закладів вищої освіти.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення практичних аспектів застосування SWOT-аналізу у процесі формування стратегії розвитку закладу вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії розвитку будь-якого суб'єкта господарювання та його бізнес одиниць (підрозділів), у тому числі і у галузі освіти, потребує якісного попереднього проведення стратегічного аналізу. Вивчення літератури показало, що фахівці з менеджменту вважають, що найбільш придатним для всіх сфер діяльності є метод SWOT-аналізу. Відзначимо, що методика здійснення SWOT-аналізу наведена у багатьох наукових працях [1; 2; 3; 4] та має загальний алгоритм проведення (рис. 1).

Слід відмітити, що на кожному з визначених етапів проведення SWOT-аналізу можуть виникати певні труднощі. Так, на етапі створення групи експертів та їх попереднього відбору складність для ЗВО полягає у тому, що нині в жодному із закладів освіти немає маркетингової служби і навіть посади маркетолога, який здійснював би моніторинг ринкового середови-

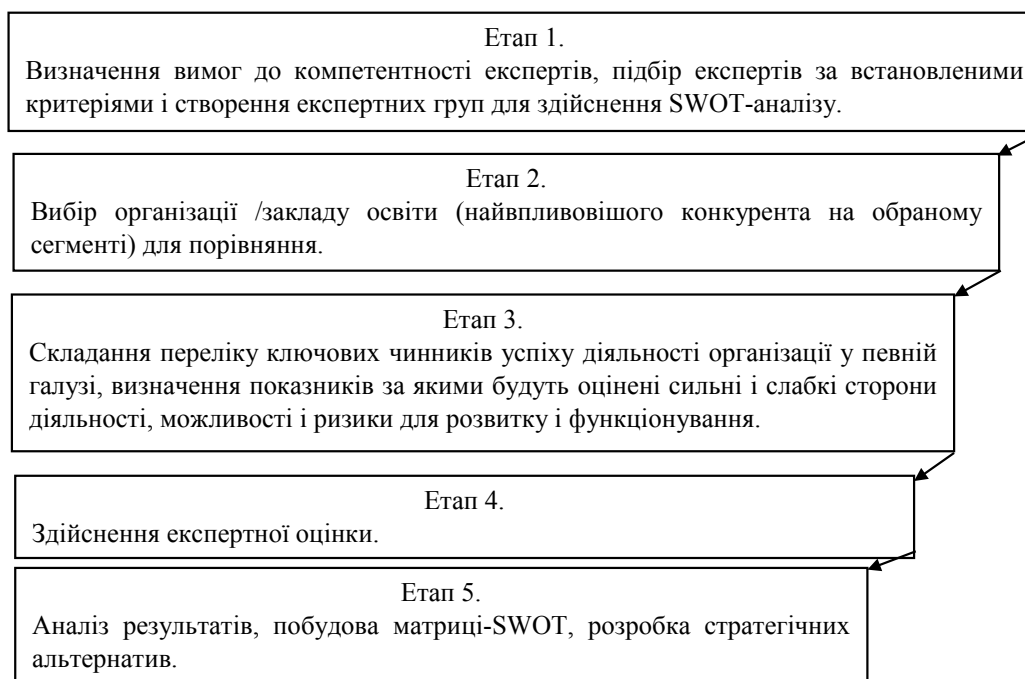


Рис. 1. Алгоритм проведення SWOT-аналізу

Джерело: складено за джерелами [4; 5]

ща на високому професійному рівні. Але разом із тим більшість вітчизняних закладів освіти у своєму складі мають кафедри (відділення) або факультети, що займаються фаховою підготовкою спеціалістів економічного профілю: підприємців, менеджерів, маркетологів, тощо, і тому слід обов'язково залучати ці структурні підрозділи та/або окремих фахівців, компетентних у проведенні маркетингових досліджень.

Складність другого етапу полягає у виборі організації бази для порівняння. Нині в Україні існують ЗВО державної і приватної форми власності, що зумовлює складність для порівняння, оскільки різні форми власності формують різні можливості та ризики у стратегічному розвитку закладу освіти й зумовлюють наявність певних недоліків і переваг у діяльності. Узагальнимо у таблиці типові переваги та недоліки ЗВО приватної і державної форми власності (табл. 1).

На третьому етапі визначають ключові чинники успіху і перелік показників, що має бути оцінено експертами. Нині конкурентоспроможність ЗВО визначається рівнем відповідності ключовим чинникам успіху, що висувають міжнародні та вітчизняні експерти під час визначення рейтингу закладу освіти. Аналіз наукових джерел показав, що нині є великий перелік чинників успіху діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг.

Зведемо у таблиці найбільш вживані експертами чинники (табл. 2).

У процесі визначення переліку чинників, що впливають на діяльність ЗВО і, відповідно на її успіх, слід також врахувати і такі групи чинників, як: макроекономічні, галузеві, регульована діяльності (табл. 3).

На цьому ж етапі визначають можливості і ризики розвитку ЗВО на ринку освітніх послуг.

Відзначимо, що ризики щодо розвитку ЗВО насамперед пов'язані із впливом (проявом) чинників зовнішнього середовища, а от сила їхнього впливу багато у чому залежить від управлінської компетентності керівників ЗВО, того, чи вчасно спрогнозовано негативний вплив певного чинника і розроблено адаптивні дії щодо реакції на нього, чи спрогнозували і чи використали можливості, що представили суб'єкти ринку освітніх послуг для розвитку закладу тощо.

Вивчення літератури щодо класифікації ризиків ЗВО на ринку освітніх послуг дало змогу визначити їхні групи та зміст впливу кожного виду ризику на розвиток ЗВО (див. табл. 4).

Наступний етап – це здійснення експертної оцінки. Для проведення SWOT-аналізу зазвичай використовують метод експертної оцінки. Науковці рекомендують його виконувати у певній послідовності:

Таблиця 1

Типові переваги та недоліки ЗВО приватної і державної форми власності

Форма власності ЗВО	Преваги ЗВО	Недоліки ЗВО
1	2	3
Державна форма власності	наявність академічних та освітніх традицій, потужних наукових шкіл	низька ефективність використання ресурсів
	розвинута матеріально-технічна база, соціальна інфраструктура, у тому числі наявність гуртожитків для здобувачів освіти	невисокий рівень вмотивованості до мотивації до ефективної діяльності за окремими напрямками
	орієнтація на виконання вимог регулюючих та контролюючих органів	низька ринкова адаптивність до викликів ринкового середовища
	гарантування трудових, соціальних та професійних прав працівників	консервативний підхід до прийняття стратегічних рішень
		низький рівень ринкової орієнтації на запити споживачів (роботодавців) щодо якості й асортименту освітніх послуг
Приватна форма власності		надмірна бюрократизація управлінського процесу, наявність складних формальних процедур
	орієнтація на задоволення ринкового попиту та вимог споживачів (роботодавців) щодо якості й асортименту освітніх продуктів	низький рівень наукової роботи
	орієнтація на максимально ефективне використання ресурсів	схильність до формального виконання ліцензійних вимог провадження освітньої діяльності
	схильність до впровадження інновацій (управлінських, освітніх, тощо)	низький рівень матеріально-технічного забезпечення, у тому числі щодо забезпечення власними навчальними приміщеннями, гуртожитками, тощо
	швидка реакція на зміни умов функціонування та висока адаптивність до них	низький рівень захищеності трудових, соціальних та професійних прав працівників

Джерело: складено за [6]

Таблиця 2

Ключові чинники, що визначають успіх діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Класифікаційна група	Перелік чинників
1	2
Чинники, що враховують у визначенні топ-100 або топ-200 в провідних міжнародних рейтингах	якість досліджень та сильне міжнародне партнерство і співробітництво
	можливість наймати найкращий професорсько-викладацький, науково-дослідницький, управлінський, адміністративний персонал, ведучи пошук таких професіоналів не лише в межах своєї країни, а й на глобальному ринку праці
	створення умов для можливості співпраці своїх дослідників з кращими фахівцями у відповідній галузі науки, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться
	компетенції з широкого спектру галузей науки і дисциплін (суспільні, гуманітарні науки, інженерні науки, математика, природничі, медичні науки тощо)
	потужне керівництво з чіткими місією та баченням для організації
	автономія: організаційна, фінансова, академічна та кадрова
	висока якість навчання та спроможність залучати найкращих студентів (у тому числі для магістерського та докторського рівнів освіти) не лише на національному, а й на міжнародному рівнях (відсоток іноземних студентів у провідних університетах світу з кожним роком зростає)
	змішане, диверсифіковане фінансування, що означає відсутність надмірної залежності лише від одного джерела фінансування
Експерт у сфері вищої освіти Джаміл Салмі	концентрація таланту (інтернаціоналізація)
	потужне фінансування: отримують базове фінансування з державного бюджету – для поточних витрат і досліджень; виграють фінансування на проведення досліджень на основі договорів із державними і приватними організаціями, беручи участь у тендерах на умовах конкуренції; користуються власними фондами цільового капіталу; отримують власні доходи від плати студентами за навчання
Інші чинники успіху ЗВО на ринку освітніх послуг	ефективне управління через забезпечення автономії: вільне використання своїх ресурсів (коштів) за самостійно визначеними напрямками і без обмежень; самостійно визначити пріоритети своєї науково-дослідницької роботи, приймати рішення стосовно своїх навчальних планів і програм, відбирати для себе найкращих студентів на умовах конкуренції, вільно встановлювати плату за навчання, відбирати, приймати на роботу і звільняти співробітників і академічний персонал, вільно приймати рішення про винагороду професорсько-викладацького корпусу та інші вигоди.
	культуру переваги (відмінності) і конкурентоспроможності
	культуру постійного самоаналізу та відкритості до змін
	багатогранність (установи одночасно є дослідницькими і навчальними; пропонують широкий спектр фахових напрямів і дисциплін; вони є досить великими за розміром з огляду на кількість студентів і співробітників
	пропозиція навчальних програм на другому і третьому ступенях вищої освіти
університети повинні отримувати прибуток від результатів своєї наукової роботи	
участь у міжнародному науковому співробітництві та зв'язках зі своїми колегами за кордоном	

Джерело: складено за [7; 8; 9]

– визначити, сформулювати та оприлюднити мету дослідження;

– обрати коло питань, на які експерти мають дати відповіді та/або скласти перелік показників, які слід оцінити;

– розробити форму, яку експерти повинні заповнити у процесі оцінювання;

– ознайомити експертів із критеріями, за якими буде здійснено оцінку;

– запропонувати експертам здійснити оцінку;

– обробити отримані від експертів форми та проаналізувати результати;

– узагальнення результатів, визначення трендів;

– формулювання висновків.

Важливим у процесі проведення експертної оцінки є дотримання певних принципів: комплексності, системності, об'єктивності, достовірності, адекватності, прозорості [5, с. 195]. Отже,

здійснення експертами оцінки сильних і слабких сторін у діяльності ЗВО, можливостей і загроз щодо його розвитку та розвитку його структурних підрозділів проводиться таким чином:

– експертам пропонується оцінити два ЗВО: один заклад – це ЗВО, для якого здійснюють SWOT-аналізу, другий заклад – найбільш потужний конкурент – база для порівняння;

– експерти за запропонованим переліком чинників (показників) здійснюють їх ранжування, тобто визначають значущість для розвитку, ефективності чи критичність впливу на результати діяльності ЗВО (підрозділу). Слід відмітити, що значущість показника визначається від 0 до 1, але сума значущості усіх показників має дорівнювати 1;

– експерти за запропонованим переліком чинників (показників) здійснюють їх оцінку в балах по двох ЗВО. Зазначимо, що така оцінка

Таблиця 3

Групи чинників, що впливають на результати діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Група чинників, що впливає на результати діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг	Перелік чинників відповідно до кожної групи
Макроекономічні	– демографічна криза, що знайшла прояв у зменшенні контингенту студентів (споживачів освітніх послуг); – погіршення стану економіки обмежує бюджетні можливості, безпосередньо впливає на скорочення обсягів фінансування державних ЗВО; – непрогнозована інфляція не дає можливість ЗВО сформулювати виважену цінову політику (ціна послуги визначається у теперішніх показниках, а витрати будуть змінюватися на її надання протягом всього періоду навчання); – нерозвиненість і висока вартість системи кредитування навчання; – розрив зв'язків між наукою, освітою і виробництвом гальмує адаптацію ЗВО до вимог ринкового середовища.
Галузеві	– різний статус ЗВО різних форм власності; – відсутність стандартизованих методик формування ціни надання освітніх послуг, через що ЗВО у процесі конкурентної боротьби часто вдаються до цінової дискримінації та демпінгу задля стимулювання збуту послуг; – необхідність постійного підвищення ланцюга цінності освітньої послуги за рахунок зменшення її прибутковості (надання житла студентам, забезпечення практичного навчання тощо).
Регулювання діяльності	– наявність процедур акредитації ЗВО та ліцензування освітніх продуктів створює додаткові витрати, що позначаються на ціні освітнього продукту; – директивне регламентування управлінських і освітніх процесів діяльності ЗВО (організації освітнього та виховного процесу, здійснення фінансової діяльності тощо); – діяльність НАЗЯО і інших контролюючих органів, що здійснюють нагляд за процесом надання освітніх послуг, умовами і якістю послуг у сфері вищої освіти.

Джерело: складено за [10]

Таблиця 4

Групи та види ризиків, що впливають на розвиток діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг, та зміст їхнього прояву

Група ризику	Вид ризику	Зміст впливу (прояву) ризику на діяльність ЗВО
1	2	3
політичні	корупційні правові	нерівні умови розвитку освітніх структур у системі вищої освіти внаслідок лобювання інтересів окремих освітніх структур за принципом наявності «зв'язків» в органах влади; може призвести до несправедливості у розподілі ресурсів
	ідеологічні	неприйняття змін у системі вищої освіти суспільством, домінування ідей непопулярності вищої освіти серед молоді; призводить до зниження попиту на відповідні види освітніх послуг
	правові	зміни у законодавстві, відсутність послідовності в освітній політиці, можливість відкликання ліцензій тощо.
фінансово-економічні	ресурсної забезпеченості	зменшення обсягів надходження фінансових ресурсів із різних джерел фінансування, що позначається на всіх забезпечуючих процесах
	бюджетної забезпеченості	скорочення бюджетного фінансування розвитку ЗВО, наукової діяльності тощо
	економічної ефективності функціонування	неефективність розподілу фінансових ресурсів, необґрунтованість створення освітніх продуктів приводить до збитків діяльності ЗВО
соціально-психологічні	соціальні	зменшення цінності вищої освіти для громадян країни
	іміджеві	втрата довіри споживачів до ЗВО
організаційно-управлінські ризики	програмно-методичні	необґрунтований вибір номенклатури й асортименту освітніх продуктів приводить до збитків через незатребуваність певних освітніх програм
	організаційні	необґрунтована організаційна структура управління приводить до збільшення витрат на управління та гальмування всіх управлінських процесів
	кадрові	конкуренція ЗВО за залучення найбільш кваліфікованих кадрів може призвести до відтоку кращих науково-педагогічних працівників, що може вплинути на неможливість виконати кадрові умови надання освітніх послуг
	втрати якості послуг	зниження рівня конкурентоспроможності випускників на ринку праці

Джерело: складено за [11; 12]

може здійснюватися від 0 до 10 балів, а напрям впливу (позитивний чи негативний) зазначається за допомогою знаків: «+» (або без знаку) – позитивний вплив, «-» – негативний вплив;

– за кожним показником визначається середньозважена оцінка як добуток бальної оцінки і рангу;

– за кожною групою визначається загальна оцінка, порівнюється між двома ЗВО, робиться загальний висновок про «силу», «слабкість», «можливість» та «загрози», тобто визначається загальний показник конкурентоспроможності ЗВО;

– будується матриця-SWOT. У літературі пропонують такий вигляд матриці-SWOT (рис. 2):

Матриця-SWOT	Можливості:	Загрози:
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони: 1. 2. 3.	Поле «С і М»	Поле «С і З»
Слабкі сторони: 1. 2. 3.	Поле «Сл і М»	Поле «Сл і З»

Рис. 2. Матриця-SWOT

Джерело: [4]

Відзначимо, що матриця-SWOT заповнюється у такій послідовності:

– вибираються за кожною групою ті показники (як правило, три-чотири), що мають найбільше середньозважене значення, якщо це група «загрози», то ті значення, що мають найбільшу оцінку зі знаком мінус, заносяться у матрицю;

– у кожному з чотирьох полів зазначаються стратегічні альтернативи, що можуть виникнути за поєднання двох груп чинників. Максимальне значення стратегічних альтернатив, що можуть бути запропоновані під час зазначення трьох показників у кожній групі, може становити 81 (3*3*3*3).

Зазначимо, що експерти, як правило, розглядають до 10 стратегічних альтернатив, особливо увагу приділяють при цьому стратегічним альтернативам, що потрапили у клітину «С і М» і «Сл і З», щоб визначити найбільш привабливі стратегічні альтернативи розвитку та спрогнозувати найбільш вірогідні ризики і заздалегідь розробити можливі дії превентивного характеру.

Завершальним кроком SWOT-аналізу ЗВО є оцінка стратегічних альтернатив формулювання або коригування стратегічних цілей та розроблення альтернатив щодо визначення напрямів і заходів щодо їх реалізації.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, розгляд практичних аспектів застосування SWOT-аналізу у процесі формування стратегії розвитку закладу вищої освіти дав змогу визначити п'ять основних етапів здійснення

SWOT-аналізу. Звернено увагу на труднощі, що можуть виникати у процесі реалізації кожного з етапів SWOT-аналізу. Так, на етапі створення групи експертів та їх попереднього відбору складність для ЗВО полягає у тому, що нині в жодному із закладів освіти немає маркетингової служби і навіть посади маркетолога, який здійснював би моніторинг ринкового середовища на високому професійному рівні. Складність другого етапу полягає у виборі організації бази для порівняння. Нині в Україні існують ЗВО державної і приватної форми власності, що зумовлює складність для порівняння, оскільки різні форми власності формують різні можливості та ризики у стратегічному розвитку закладу освіти й зумовлюють наявність певних недоліків і переваг у діяльності. На третьому етапі визначають ключові чинники успіху і перелік показників, що має бути оцінено експертами. З'ясовано, що конкурентоспроможність ЗВО визначається рівнем відповідності ключовим чинникам успіху, що висувають міжнародні та вітчизняні експерти під час визначення рейтингу закладу освіти, а перелік таких чинників успіху дуже великий, тому складно вибрати для певного закладу їх певний склад. Окрім цього, важливим є врахування впливу таких груп чинників, як макроекономічні, галузеві, регулювання діяльності, та визначити групи ризиків щодо розвитку закладу освіти і силу їхнього впливу. Наголошено, що труднощі етапу експертної оцінки та формування стратегічних альтернатив пов'язані із суб'єктивністю оцінок експертів.

Подальше дослідження буде спрямовано на пошук шляхів підвищення ефективності застосування SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку ЗВО.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навчальний посібник / Під ред. д.е.н., проф. академіка АЕН України Л.В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
3. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Економіст, 2003. 528 с.
4. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf (дата звернення: 14.12.2019).
5. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. кол. монографія / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С. 194–204.
6. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНУТД, 2015. 320 с.
7. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm. Bucharest: CEPES 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (дата звернення: 14.12.2019).

8. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington: World Bank 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (дата звернення: 14.12.2019).
9. Василькова Н.В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_51 (дата звернення: 14.12.2019).
10. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Економічний вісник університету. 2012. № 18/2. С. 125–129.
11. Каленюк І.С., Куклін О.В., Ямковий В.А. Сучасні ризики розвитку вищої освіти в Україні. *Економіка України*, 2015, 2(639), с. 70–83.
12. Дуднева Ю.Е. Ризики в діяльності системи вищої освіти. URL: https://adaptive.org.ua/images/docs/forum_01_2019/dudntva.pdf (дата звернення: 14.12.2019).
5. Yakovenko O.I. Metodichni pidhody do otsinky rivnya konkurentnospromozhnosti pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the level of competitiveness of enterprises]. Odesa: Atlant, 2018. P. 194–204.
6. Natroshvili S.G. Strategichne upravlinnya vyschym navchalnim zakladom: teoriya, metodologiya, praktika [Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNUTD, 2015. 320 p.
7. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm. Bucharest: CEPES 2009. Available at: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (accessed 14 December 2019).
8. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington: World Bank 2009. Available at: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (accessed 14 December 2019).
9. Vasilkova N.V. Kluchovi faktory uspihu universitetiv ta globalnomu rynku osvitnih poslug [Key success factors for universities in the globaleducationalservicesmarket]. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_51 (accessed 14 December 2019).

REFERENCES:

1. Sayenko M.G. Strategia pidpriemstva [Enterprise strategy] Pidruchnyk. Ternopil: "Economicna dumka", 2006. 390 p.
2. SWOT-analysis – osnova formuvannya marketyngovyh strategiy pidpriemstva [Basis for the formation of marketing enterprises] : Navchalny posibnyk. Donetsk: DonDuet, 2001. 180 p.
3. Vyhansky O.S., Naumov A.I. Menedzhment [Management] : Uchebnyk. 3-e izdanie. M.: Ekonomist, 2003. 528 p.
4. Perfilova O.E., Problemy ta osoblyvosti vprovadgennya SWOT-analizu v practyku strategichnogo upravlinnya vitchyznyanyh pidpriemstv. [Problems and features of the introduction of SWOT analysis in the practice of strategic management of domestic enterprises.] Available at: http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf (accessed 14 December 2019).
10. Natroshvili S.G. Strategichni oryentyry rozvytku systemy vyschoi osvity v umovah suchasnyh sotsialno-ekonomichnyh transformatsiy [Strategic guidelines for the development of higher education in the context of modern socio-economic transformations]. Ekonomichny visnyk universytetu, 2012, № 18/2, p. 125–129.
11. Kalenyuk I.S., Kuklin O.V., Yamkovyi V.A. Suchasni ryzyky rozvytku vyschoi osvity v Ukraini [Modern risks of the development of higher education in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 2015, 2(639), p. 70–83.
12. Dudneva U.E. Ryzyky v diyalnosti systemu vyschoi osvity [Risks in the activities of the higher education system]. Available at: https://adaptive.org.ua/images/docs/forum_01_2019/dudntva.pdf (accessed 14 December 2019).