

ОСВІТА ТА ВИХОВАННЯ

УДК 378:[005.52:005.33/.34]

А.П. Волівач¹

Г.І. Хімічева², д.т.н., професор

ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗВО

Київський національний університет технологій та дизайну^{1,2}
vtonp@ukr.net¹, anna.khimicheva.ai@gmail.com²

В даній статті наведено принципи і підходи до формування групи експертів за якісними та кількісними характеристиками на основі яких побудовано алгоритм. Виявлено фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлюють ризики освітньої діяльності КНУТД. За допомогою методу SWOT-аналізу проведено моніторинг освітньої діяльності даного закладу та запропоновано організаційно-технічні заходи щодо попередження ризиків.

Ключові слова: ЗВО, фактори впливу, ризики освітньої діяльності, SWOT-аналіз, експертна оцінка, стратегії розвитку, організаційно-технічні заходи.

Постановка проблеми

Проведення реформ закладами вищої освіти (ЗВО) потребує нових сучасних підходів до надання якісних освітніх послуг з дотриманням вимог Закону України «Про вищу освіту» [1], «Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)» [2] та міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [3]. Це пов'язано з тим, що вони функціонують в умовах потенційних зовнішніх та внутрішніх ризиків, а якість вищої освіти залежить від багатьох факторів впливу, зокрема вимог роботодавців та ринку праці. Все це потребує пошуку нових підходів, інструментів і механізмів спрямованих на управління ризиками їх діяльності. Тому, закладам вищої освіти потрібно постійно аналізувати фактори впливу та розробляти попереджувальні й коригувальні дії по їх зменшенню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз літературних джерел показав, що багатьма науковцями, як іноземними так і вітчизняними розглядалися питання застосування методу SWOT-аналізу. Проте, всі вони мали галузевий характер, найчастіше застосовувались при розгляді питань менеджменту, маркетингу та економічного аналізу і використовувались в класичному вигляді. Наприклад: Н. Wehrlich у своїй праці [4] розкрив класичне використання методу SWOT-аналізу, щодо стратегічного планування організацій з різною сферою діяльності й запропонував формування стратегій у вигляді попарного поєднання факторів та їх аналізу. В.І. Фучеджи розкрила сутність застосування SWOT-аналізу як інструмента антикризового фінансового управління [5]. М.О. Багорка, І.А. Білоткач запропонували використання SWOT-аналізу для формування маркетингових стратегій підприємств [6]. Л.В. Балабанова, І. В. Балабанова, А. В. Балабаниць довели доцільність застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного менеджменту та маркетингу підприємства в умовах ринкової економіки [7].

Постановка завдання

В сучасних умовах будь-яка організація, у тому числі і ЗВО стикаються із зовнішніми та внутрішніми факторами, що суттєво впливають на їх діяльність. Тому, для ефективного функціонування закладам вищої освіти потрібно мати спеціальні механізми та інструменти, які дозволили б мінімізувати ризики й виявити конкурентні переваги.

Одним із таких механізмів є метод SWOT-аналізу, що дозволяє своєчасно прогнозувати ризики шляхом проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища за 4-ма складовими: сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони, можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Таке поєднання складових SWOT-аналізу дає можливість вчасно виявити негативні наслідки впливу, оцінити їх взаємозв'язок та розробити організаційно-технічні заходи по їх зменшенню, згідно з вимогами міжнародних стандартів [2, 3].

Метою даних досліджень є доведення ефективності застосування методу SWOT-аналізу для оцінювання ризиків ЗВО.

Для досягнення даної мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- визначено якісні та кількісні характеристики до формування групи експертів;
- за допомогою SWOT-аналізу визначено фактори, що обумовлюють ризики освітньої діяльності та побудовано матрицю SWOT-аналізу освітньої діяльності ЗВО КНУТД, яка показує взаємозв'язок між ними.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для проведення досліджень пов'язаних з оцінкою ризиків діяльності ЗВО був обраний Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД), що є пріоритетним серед інших українських вишів [8].

Дослідження 4-х складових SWOT-аналізу проводились за допомогою експертних методів. Для цього спочатку були сформовані та обґрунтовані вимоги до експертів. В табл. 1 наведені критерії за якими формувалась група експертів.

Таблиця 1 – Критерії для формування групи експертів

Критерії відбору (К)			Характеристики відбору	Розподіл балів за шкалою оцінювання
Відповідна кваліфікація	Науковий ступінь	K1	Без ступеню	0
			Кандидат наук (доктор філософії)	0,15
			Доктор наук	0,2
	Вчене звання	K2	Без звання	0
			Доцент	0,15
			Професор	0,2
Стаж роботи	K3	До 5 років	0,04	
		Від 5 до 10 років	0,08	
		Від 10 до 20 років	0,12	
		Від 20 до 30 років	0,16	
		Більше 30 років	0,2	
Наявність публікацій за напрямом оцінювання за останні 5-ть років	K4	Статті у фахових виданнях України, статті в наукометричних базах (Scopus; Web of science Core Collection) та іноземних виданнях	0,08	
		Статті у різних наукометричних базах), підручники / навчальні посібники	0,12	
		Статті у різних наукометричних базах, монографії	0,16	
		Статті у різних наукометричних базах, підручники / навчальні посібники, монографії	0,2	
Участь в експертних групах за об'єктом дослідження за останні 5-ть років	K5	Не приймав участі	0	
		Участь до 10 разів	0,1	
		Участь від 10 і більше	0,2	

Як видно з табл. 1 критерії мають якісну і кількісну характеристику. Для оцінювання експертів за даними критеріями було обрано шкалу від 0 до 1 (максимальна оцінка кожної складової становить 0,2). Наприклад, критерій – відповідна кваліфікація (K1, K2) обирався згідно з вимогами постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок проведення експертизи в галузі державного експортного контролю» [9]; критерії K3 – K5 формувалися, з урахуванням досвіду роботи в освітній галузі.

Далі було вибрано та обґрунтовано діапазон, за яким потрібно обирати кандидатів в експерти. За результатами досліджень було доведено, що у випадку якщо експерти мають сумарний коефіцієнт від 0,12 (відсутні ступінь і звання; стаж роботи до 5-ти років; серед публікацій лише статті, крім того не брав участь в експертних групах) до 0,24 не допускаються до роботи, оскільки вони мають низьку компетентність; експерти, що мають коефіцієнти від 0,25 до 0,5 – можуть бути допущеними до роботи, у разі якщо коефіцієнт максимально наближається до 0,5; експерти, коефіцієнти котрих потрапляють у діапазон від 0,51 до 0,82 є достатньо компетентними і можуть кваліфіковано працювати, а експерти коефіцієнти яких знаходяться в межах від 0,83 до 1 мають високу компетентність, та можуть не лише брати участь у даному дослідженні, а й очолювати експертну групу.

Формування групи експертів за якісними та кількісними характеристиками проводилось відповідно до алгоритму представленому на рис. 1.

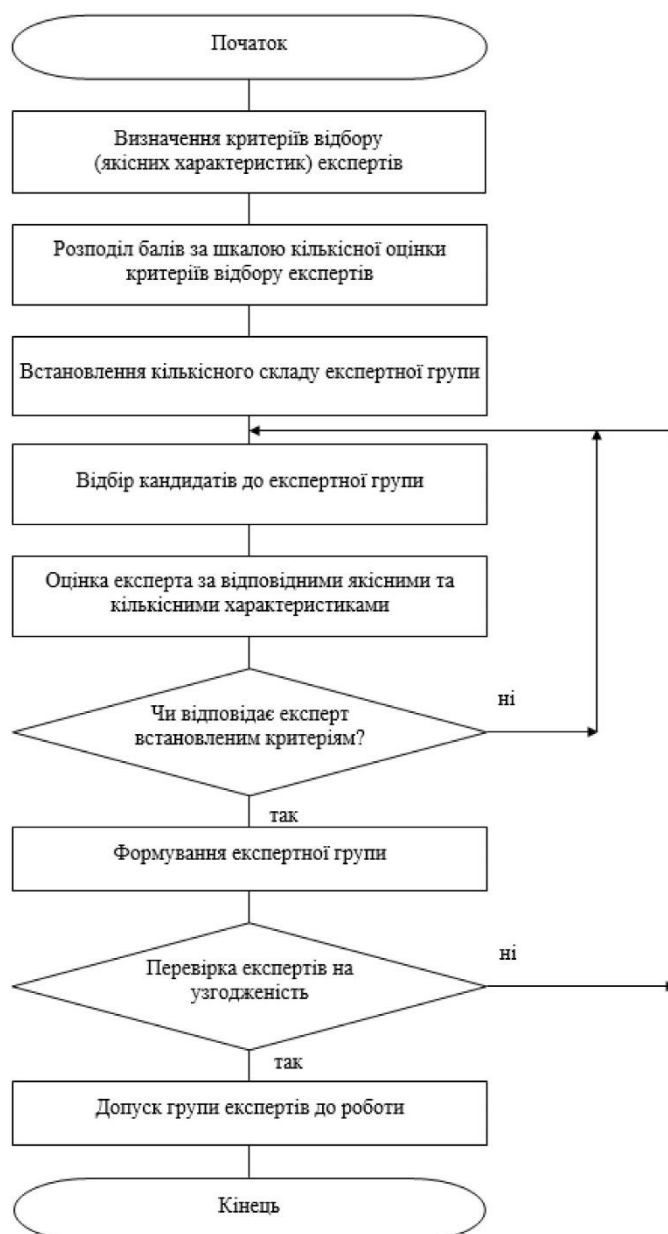


Рисунок 1 – Алгоритм вибору та формування групи експертів

Дотримуючись вимог даного алгоритму в групу експертів було залучено 15 чоловік, які за допомогою спеціально розроблених анкет провели аналіз діяльності ЗВО. Результати аналізу зведені у табл. 2.

Таблиця 2 – SWOT аналіз ЗВО КНУТД

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Наявність СУЯ ЗВО (розроблена і частково впроваджена) за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015 2. Наявність бюджетної форми навчання 3. Навчання іноземних студентів 4. Міжнародне співробітництво (співпраця), зокрема у науковій діяльності (стартапи, конференції) 5. Чотири рівні освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук) 6. Наявність подвійного диплома (державного та європейського зразка) 7. Наявність усіх форм навчання (денна, заочна, заочно-дистанційна, друга вища освіта)	1. Недостатній розвиток та відставання матеріально-технічної бази ЗВО 2. Рейтинги серед ЗВО 3. Недостатнє використання інформаційних та інноваційних технологій в навчальному процесі (НП) 4. Старіння професорсько-викладацького складу 5. Низька оплата праці кваліфікованих викладачів 6. Неповний набір під час вступної кампанії

<ul style="list-style-type: none"> 8. Підготовка висококваліфікованих фахівців, з урахуванням побажань роботодавців 9. Наявність Вченої Ради та спеціалізованих Вчених Рад університету 10. Проведення зустрічей (круглих столів) з провідними роботодавцями 11. Провідний ЗВО щодо надання дизайнерської освіти в Україні (випуск відомих модельєрів і дизайнерів) 12. Наявність: електронного архіву – Інституційний репозитарій КНУТД; пошукової системи Google Scholar та єдиного міжнародного реєстру ORCID 13. Наявність публікацій викладачів ЗВО в наукометричних базах Scopus або Web of Science Core Collection 14. Забезпечення студентів проживанням в гуртожитку 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Недосконалий маркетинг ринку праці 8. Недосконала рекламна кампанія та агітаційно-роз'яснювальна робота 9. Недостатній рівень попиту на випускників окремих спеціальностей 10. Відсутність 100% працевлаштування
<p>Opportunities (можливості)</p>	<p>Threats (загрози)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Участь у формуванні нової державної політики в освітній галузі 2. Задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих фахівцях з урахуванням пріоритетів національної економіки 3. Інтеграція у європейський простір ВО; 4. Участь у міжнародних та національних рейтингових оцінюваннях ЗВО 5. Підготовка висококваліфікованих кадрів через аспірантуру та докторантуру для викладацького складу 6. Співробітництво з іншими навчальними закладами нашої держави та закордоном 7. Можливість обміну досвідом за рахунок стажування: викладачів, студентів, аспірантів, докторантів 8. Збільшення кількості захищених в термін аспіратів та докторантів 9. Участь у наукових програмах (бюджетних, позабюджетних та госпдоговірних) 10. Використання інноваційних технологій в НП та науці 11. Оновлення матеріально-технічної бази НП та наукової діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні 2. Недофінансування діяльності ЗВО з боку держави 3. Зменшення кількості місць за державним замовленням 4. Міграція потенційних споживачів освітніх послуг ЗВО 5. Високий рівень безробіття та низький рівень матеріального забезпечення населення 6. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг 7. Коливання чисельності випускників шкіл 8. Зниження якості загальної середньої освіти 9. Зменшення попиту на технічні спеціальності 10. Швидкий темп зростання інфляції

В ході дослідження, експертами було проведено оцінку вагомості кожного фактору за шкалою, яка мала діапазон від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому для визначення сили вагомості дану шкалу було розбито на 6 інтервалів, де 0 – відсутній вплив; від 0,01 до 0,2 – незначний вплив; від 0,21 до 0,4 – низький вплив; від 0,41 до 0,6 – середній вплив; 0,61 до 0,8 – значний вплив; від 0,81 до 1 – максимальний вплив. Далі для кожного фактору було отримано масив кількісних оцінок, що дало можливість провести кореляційний аналіз факторів. Обробку результатів експертних оцінок було опрацьовано засобами прикладного програмного забезпечення MS Excel та зведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Зведена таблиця SWOT- аналізу із ваговими коефіцієнтами

S (сильні сторони)	Вагові коефіцієнти	W (слабкі сторони)	Вагові коефіцієнти
1. Наявність СУЯ ЗВО (розроблена і частково впроваджена) за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015	0,20	1. Недостатній розвиток та відставання матеріально-технічної бази ЗВО	0,67
2. Наявність бюджетної форми навчання	0,69	2. Рейтинги серед ЗВО	0,40

3. Навчання іноземних студентів	0,17	3. Недостатнє використання інформаційних та інноваційних технологій в НП	0,53
4. Міжнародне співробітництво (співпраця), зокрема у науковій діяльності (стартапи, конференції)	0,16	4. Старіння професорсько-викладацького складу	0,55
5. Чотири рівні освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук)	0,43	5. Низька оплата праці кваліфікованих викладачів	0,36
6. Наявність подвійного диплома (державного та європейського зразка)	0,42	6. Неповний набір під час вступної кампанії	0,78
7. Наявність усіх форм навчання (денна, заочна, заочно-дистанційна, друга вища освіта)	0,29	7. Недосконалий маркетинг ринку праці	0,29
8. Підготовка висококваліфікованих фахівців, з урахуванням побажань роботодавців	0,35	8. Недосконала рекламна кампанія та агітаційно-роз'яснювальна робота	0,35
9. Наявність Вченої Ради та спеціалізованих Вчених Рад університету	0,23	9. Недостатній рівень попиту на випускників окремих спеціальностей	0,47
10. Проведення зустрічей (круглих столів) з провідними роботодавцями	0,24	10. Відсутність 100% працевлаштування	0,51
11. Провідний ЗВО щодо надання дизайнерської освіти в Україні (випуск відомих модельєрів і дизайнерів)	0,71		
12. Наявність: електронного архіву – Інституційний репозитарій КНУТД; пошукової системи Google Scholar та єдиного міжнародного реєстру ORCID	0,13		
13. Наявність публікацій викладачів ЗВО в наукометричних базах Scopus або Web of Science Core Collection	0,56		
14. Забезпечення студентів проживанням в гуртожитку	0,58		
О (можливості)	Вагові коефіцієнти	Т (загрози)	Вагові коефіцієнти
1. Участь у формуванні нової державної політики в освітній галузі	0,37	1. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні	0,51
2. Задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих фахівцях з урахуванням пріоритетів національної економіки	0,52	2. Недофінансування діяльності ЗВО з боку держави	0,76
3. Інтеграція у європейський простір ВО	0,49	3. Зменшення кількості місць за державним замовленням	0,83
4. Участь у міжнародних та національних рейтингових оцінюваннях ЗВО	0,68	4. Міграція потенційних споживачів освітніх послуг ЗВО	0,47
5. Підготовка висококваліфікованих кадрів через аспірантуру та докторантуру для викладацького складу	0,34	5. Високий рівень безробіття та низький рівень матеріального забезпечення населення	0,39

6. Співробітництво з іншими навчальними закладами нашої держави та закордоном	0,38	6. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг	0,36
7. Можливість обміну досвідом за рахунок стажування: викладачів, студентів, аспірантів, докторантів	0,36	7. Коливання чисельності випускників шкіл	0,39
8. Збільшення кількості захищених в термін аспіратів та докторантів	0,42	8. Зниження якості загальної середньої освіти	0,68
9. Участь у наукових програмах (бюджетних, позабюджетних та госпдоговірних)	0,39	9. Зменшення попиту на технічні спеціальності	0,57

Продовження таблиці 3

10. Використання інноваційних технологій в НП та науці	0,72	10. Швидкий темп зростання інфляції	0,28
11. Оновлення матеріально-технічної бази НП та наукової діяльності	0,81		

В результаті аналізу кожної з 4-х складових діяльності КНУТД було виділено по 6 вагомих факторів. Як видно з табл. 3, до сильних сторін впливу експерти віднесли наступні 6 факторів, серед яких два мають найбільшу оцінку: «Провідний ЗВО щодо надання дизайнерської освіти в Україні (випуск відомих модельєрів і дизайнерів)» – 0,71; «Наявність бюджетної форми навчання – 0,69», тобто вони є найбільш вагомими, решта факторів мають середній рівень впливу: «Забезпечення студентів проживанням в гуртожитку» – 0,58; «Наявність публікацій викладачів ЗВО в наукометричних базах Scopus або Web of Science Core Collection» – 0,56; «Чотири рівні освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук)»; «Наявність подвійного диплома (державного та європейського зразка)» – 0,42 тому вони є менш вагомими. Даний аналіз ще раз доводить, що КНУТД є особливим державним закладом вищої освіти у наданні дизайнерської освіти (з наявністю бюджетних місць).

До слабких сторін експертами віднесено також 6 факторів, що несуть значний вплив: «Неповний набір під час вступної кампанії» – 0,78; «Недостатній розвиток та відставання матеріально-технічної бази ЗВО» – 0,67 та середній вплив «Старіння професорсько-викладацького складу» – 0,55; «Недостатнє використання інформаційних та інноваційних технологій в НП» – 0,53; «Відсутність 100% працевлаштування» – 0,51; «Недостатній рівень попиту на випускників окремих спеціальностей» – 0,47.

Варто зазначити, що неповний набір студентів на певні спеціальності під час вступної кампанії є одним із вагомих ризиків та має суттєвий вплив на подальшу освітню діяльність, оскільки не набір студентів приводить до закриття певних спеціальностей та зменшення контингенту, а це у свою чергу зменшує навантаження науково-педагогічних працівників та тягне за собою скорочення штатного розпису. Слід наголосити, що дані фактори негативно впливатимуть на імідж не лише КНУТД, а й на будь-який заклад загалом, оскільки вони є універсальними та найпоширенішими серед діяльності ЗВО на теренах України.

На думку експертів основними можливостями КНУТД є фактори, що мають максимальну вагомість – «Оновлення матеріально-технічної бази НП та наукової діяльності» – 0,81; значну вагомість – «Використання інноваційних технологій в НП та науці» – 0,72; «Участь у міжнародних та національних рейтингових оцінюваннях ЗВО» – 0,68; «Задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих фахівцях з урахуванням пріоритетів національної економіки» – 0,52 та середню вагомість – «Інтеграція у європейський простір ВО» – 0,49; «Збільшення кількості захищених в термін аспірантів та докторантів» – 0,42.

Слід зазначити, що з метою уникнення ризиків у наданні освітніх послуг фактор – «Оновлення матеріально-технічної бази навчального процесу та наукової діяльності» дасть можливість у повній мірі впроваджувати інноваційні технології в навчальний процес та наукову діяльність. Такий підхід збільшить якісні показники діяльності ЗВО у міжнародних та рейтингових оцінюваннях, покращить загальні й спеціальні компетентності випускників, чим задовольнить потреби роботодавців на ринку праці. Також забезпечить потужну базу для проведення досліджень аспірантами та докторантами, що позитивно впливатиме на збільшення чисельності захищених в плановий термін дисертацій.

Оскільки, в сучасних умовах функціонування кожен ЗВО має загрози, то для КНУТД найбільшу загрозу несе фактор – «Зменшення кількості місць за державним замовленням» – 0,83; значну загрозу – «Недофінансування діяльності ЗВО з боку держави» – 0,76; «Зниження якості загальної середньої освіти» – 0,68; та середню – «Зменшення попиту на технічні спеціальності» – 0,57; «Нестабільність

політичної та економічної ситуації в країні» – 0,51; «Міграція потенційних споживачів освітніх послуг ЗВО» – 0,47.

Виходячи з цього, особливу увагу необхідно приділити зменшенню кількості місць за державним замовленням, що приведе до недофінансування діяльності ЗВО та зниження попиту на певні спеціальності, оскільки в нинішніх умовах у суспільстві зростає неспроможність оплати контрактної форми навчання, що викликана нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні та спонукатиме до міграції потенційних споживачів освітніх послуг відповідно до своїх можливостей. На рис. 2 наведено взаємозв'язок між переліченими вище факторами, що несуть загрози діяльності КНУТД.



Рисунок 2 – Взаємозв'язок між загрозами

За результатами проведених досліджень, для більш ілюстративного взаємозв'язку була побудована зведена матриця 4-х складових SWOT-аналізу (рис. 3) та сформована стратегія діяльності КНУТД на період до 2020 року.

Загальна матриця SWOT-аналізу ЗВО КНУТД		Можливості						Загрози					
		Забезпечення потреб роботодавців у кваліфікованих фахівцях з урахуванням пріоритетів національної економіки	Інтеграція у європейський простір ВО	Участь у міжнародних та національних рейтингах освітніх ЗВО	Збільшення кількості записаних в термін aspirantів та докторантів	Використання інноваційних технологій ІТ та ІКТ	Оновлення матеріально-технічної бази ІТ та ІКТ	Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні	Недофінансування діяльності ЗВО з боку держави	Зменшення кількості місць за державним замовленням	Міграція потенційних споживачів освітніх послуг ЗВО	Зменшення якості заочної середньої освіти	Зменшення попиту на технічні спеціальності
Сильні сторони	Нааяність бюджетної форми навчання												
	Чотири рівні освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук)												
	Нааяність подвійного диплома (державного та європейського зразка)												
	Провідний ЗВО щодо надання дизайнерської освіти в Україні (випуск відомих модельєрів і дизайнерів)												
	Нааяність публікацій викладачів ЗВО в наукометричних базах Scopus або Web of Science Core Collection												
	Забезпечення студентів проживанням в гуртожитку												
Слабкі сторони	Недостатній розвиток та відставання матеріально-технічної бази ЗВО												
	Недостатнє використання інформаційних технологій та інноваційних технологій												
	Старіння професорсько-викладацького складу												
	Неповний набір під час вступної кампанії												
	Недостатній рівень попиту на випускників окремих спеціальностей												
	Відсутність 100% працевлаштування												

Рисунок 3 – Загальна матриця SWOT-аналізу ЗВО КНУТД

Наприклад, стратегія сильних сторін та можливостей передбачає, що за рахунок наявності

подвійного диплома та публікацій в наукометричних базах у ЗВО збільшуються можливості інтеграції у європейський простір вищої освіти та перехід на вищі позиції в національних і міжнародних рейтингових оцінюваннях. Такі зміни позитивно вплинуть на випуск конкурентоспроможного спеціаліста та задовольнять потреби роботодавців, як в країні, так і за її межами. Так як, КНУТД є провідним в наданні дизайнерської освіти, це дає можливість проведення рекламної кампанії за межами країни, з метою залучення іноземних студентів на навчання.

Стратегія сильних сторін і загроз дозволяє залучати абітурієнтів на навчання до ЗВО, за рахунок наявності бюджетної форми навчання й можливості проживання в гуртожитку, з метою зниження міграції абітурієнтів до інших закладів вищої освіти. Також було встановлено, що існує тенденція недофінансування ЗВО з боку держави тому рекомендовано залучати додаткові джерела фінансування у вигляді спонсорської допомоги. Дана стратегія дозволяє мінімізувати вплив зовнішнього середовища, через посилення сильних сторін, що позитивно впливатиме на освітню діяльність закладу.

Для зменшення загроз від впливу негативних факторів слід дотримуватися стратегії слабких сторін і можливостей. Дана стратегія розглядає використання інноваційних технологій в освітній діяльності та тісну співпрацю ЗВО з роботодавцями, з метою збільшення відсотку працевлаштування випускників, та підвищення рівня їх попиту на ринку праці.

Щодо стратегії слабких сторін і загроз то вона є однією з ризикових, оскільки загрози знижують можливість перетворення слабких сторін у сильні. Тому перелічені фактори потребують постійного моніторингу.

Таким чином, як доводять проведені дослідження застосування SWOT-аналізу дозволяє не лише прогнозувати діяльність ЗВО, а й своєчасно виявляти слабкі сторони та розробляти організаційно-технічні заходи щодо забезпечення розвитку сильних сторін та зменшення на них впливу негативних факторів. Такий підхід мінімізує вплив ризику, шляхом поєднання показників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Висновки

Отже, проведені дослідження доводять, що SWOT-аналіз є ефективним інструментом для визначення ризиків освітньої діяльності ЗВО. Це пов'язано з тим, що за результатами SWOT-аналізу заклади вищої освіти можуть розробляти та впроваджувати організаційно-технічні заходи, що позитивно впливатимуть на їх діяльність та сприятимуть їх конкурентоспроможності як в країні, так і за кордоном.

Список літературних джерел

1. Про вищу освіту : Закон України № 2443-VIII від 22.05.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). – К.: ТОВ “ЦС”, 2015. – 32 с.
3. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 22 с.
4. Wehrich H. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis / H. Wehrich // Long Range Planning. – 1982. – Vol. 15, № 2. – P. 54 – 66.
5. Багорка М.О. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // Агросвіт. – 2010. – № 6. – С. 17 – 23.
6. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління [Електронний ресурс] / В.І. Фучеджи URL:<http://dspace.oneu.edu.ua>.
7. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / Л. В. Балабанова, І. В. Балабанова., А. В. Балабаниць. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
8. Волівач А.П. Застосування методу PEST-аналізу для визначення впливу факторів ризиків на освітню діяльність ЗВО / А.П. Волівач, Г.І. Хімічева // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. Збірник наукових праць. Випуск 59. – Харків, Українська інженерно-педагогічна академія (УІПА), 2018. с. 74 – 82.
9. Про затвердження Положення про порядок проведення експертизи в галузі державного експортного контролю : Постанова КМУ № 767 від 15.07.97 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/767-97-п>.