

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ІНШИМИ ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 378:005.33

JEL M 19; Z 19

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154

Вербовська Леся Степанівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: verlesya@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Степанюк Галина Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: gallistep@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7666-7296>

Кушлик Оксана Юріївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: oksana.kushlyk@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4670-1289>

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті обґрунтовано вплив глобалізаційних процесів на розвиток закладів вищої освіти. Розглянуто досвід процесів інтернаціоналізації університетів зарубіжних країн. Обґрунтовано концепцію стратегічного управління як ефективної технології управління закладами вищої освіти, зокрема у частині міжнародної діяльності та необхідність проведення діагностики університету через застосування сучасних стратегічних інструментів аналізу. Визначено потенційні переваги та можливості, що надає стратегія інтернаціоналізації для розвитку вітчизняних закладів вищої освіти. Розробка стратегії інтернаціоналізації університету ґрунтується на розвитку міжнародної академічної мобільності студентів та науково-педагогічних працівників, стимулюванні спільних із закордонними партнерами освітніх програм і наукових досліджень, що забезпечують реалізацію продуктивних механізмів інтеграції вітчизняних закладів вищої освіти в глобальне наукове та освітнє середовище. Встановлено основні фактори, які впливають на формування стратегії інтернаціоналізації та принципи, на яких базується розробка такої стратегії для сучасних університетів. Проведено SWOT-аналіз вітчизняних університетів та представлено основні результати дослідження щодо сильних і слабких сторін, можливостей та загроз їхньої міжнародної діяльності. Методика SWOT-аналізу в розробленні стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти дозволяє об'єднати процедуру аналітики та процедуру вибору стратегічних альтернатив. Використано матрицю SWOT-аналізу стратегічних альтернатив для допомоги керівництву закладів

вищої освіти у формуванні стратегії інтернаціоналізації у сфері міжнародного співробітництва університету, яка має охоплювати такі напрями, як інтернаціоналізація навчальної діяльності, інтернаціоналізація наукової діяльності, інтернаціоналізація суспільного розвитку. Виокремлено основні завдання інтернаціоналізації українських закладів вищої освіти та очікувані результати від імплементації стратегій інтернаціоналізації.

Ключові слова: стратегічне управління, матриця SWOT-аналізу, університет, освітні послуги, інтернаціоналізація, глобалізація, міжнародний досвід.

Verbovska Lesya

**PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian street, 15
e-mail: Verlesya@gmail.com**

Stepanyuk Halyna

**PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian street, 15
e-mail: gallistep@gmail.com**

Kushlyk Oksana

**PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian street, 15
e-mail: oksana.kushlyk@gmail.com**

USE OF THE SWOT-ANALYSIS METHODS IN DEVELOPING THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article substantiates the influence of globalization processes on the development of institutions of higher education that take place in the world. The foreign countries universities experience of internationalization processes is considered. The concept of strategic management as an effective technology of higher education institutions management, particularly in the sphere of international activity and the necessity of carrying out the university diagnostics using existing strategic analysis tools, is substantiated. The potential advantages and opportunities provided by the internationalization strategy for the development of domestic institutions of higher education are determined. The development of the university internationalization strategy is based on the development of students international academic mobility and scientific and pedagogical workers, stimulation of educational programs and scientific researches joint with foreign partners, which ensure the implementation of productive mechanisms for the integration of the higher education domestic institutions into the global scientific and educational environment. The main factors influencing the formation of the internationalization strategy and the principles on which the development of such a strategy for modern universities is based are established. The SWOT-analysis of domestic universities has been conducted and the main results of the research based on the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the international activity of higher education institutions are presented. This methodology of SWOT-analysis during developing the internationalization strategy allows combining the procedure of analytics and the procedure of choosing strategic alternatives. The SWOT-analysis matrix of strategic alternatives has been used to help the management of higher education institutions in formulating the internationalization strategy in the field of university international cooperation, which can be applied in such areas as internationalization of educational activities, internationalization of scientific activity, internationalization of social development. The main tasks of internationalization-in Ukrainian higher education institutions and the expected results from the implementation of

internationalization strategies in domestic universities are singled out.

Key words: strategic management, SWOT-analysis matrix, university, educational services, internationalization, globalization, international experience.

Вступ. Через розвиток ринкових відносин і посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, входження в європейський і світовий освітній простір, перехід до відповідних стандартів оцінення результатів освіти, національні заклади вищої освіти (ЗВО) набувають ознак комерційних організацій. Це дозволяє їх ідентифікувати як суб'єктів ринкових відносин. Головною особливістю відповідних структур є те, що їхня діяльність характеризується державно-комерційною природою. Функціями ЗВО є розроблення нових наукових знань, їх поширення в різноманітні галузі та сектори національної економіки, підготовка спеціалістів для технічних та інтелектуальних сфер і видів діяльності. Заклад вищої освіти акумулює матеріальні, фізичні, інтелектуальні ресурси і трансформує їх у кінцеві продукти – продукцію науково-дослідної діяльності, знання і навички, сформовані у випускників університетів.

Зазначені умови вимагають від ЗВО розроблення ефективних моделей управління та механізмів прискореної адаптації до мінливого освітнього та економічного середовища. ЗВО потребують формування багаторівневої системи управління, що забезпечує високу ефективність роботи кожного підрозділу і організації загалом, конкурентоспроможність і стійкість становища на ринку освітніх послуг. Система управління закладів вищої освіти представлена як сукупність таких підсистем: навчально-методичної, науково-дослідної, міжнародної, кадрової, фінансової. Всі підсистеми взаємопов'язані і орієнтовані на досягнення цілей у розвитку організації.

Концепція стратегічного управління є ефективною технологією управління, зокрема, і закладами вищої освіти, а також у частині міжнародної діяльності (інтернаціоналізація університетів). Адже в сучасних умовах глобалізації та розвитку креативної економіки, економіки знань університети відіграють ключову роль у цивілізаційному прогресі.

Інтернаціоналізація університетів є процесом входження до міжнародного, міжкультурного та глобального вимірів у процесах надання освітніх послуг на академічному рівні. Мотиви інтернаціоналізації є дуже різними, оскільки мають політичний, економічний, соціокультурний та академічний виміри.

ЗВО адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, відкриваючи нові можливості для студентів і дослідників з-за кордону, розширюючи пропозиції для іноземних студентів, зокрема щодо навчально-дослідницьких програм, які відповідають міжнародним стандартам. Як наслідок, система вищої освіти стає сумісною з глобальною циркуляцією, має можливість конкурувати на міжнародному ринку освіти та ефективно готувати студентів-випускників до роботи на міжнародному ринку праці. Така відкритість створює надзвичайно сприятливі умови для розвитку науки, досліджень, обмінів, промоціювання країни на зовнішніх ринках. Накопичується інтелектуальний, креативний та інноваційний потенціал в міжнародному розрізі і в конкурентному середовищі. Інтернаціоналізація закладів вищої освіти є одним з найважливіших «прискорювачів» цього процесу.

У 21-му столітті керівники ЗВО, які мають найбільший рейтинг, почали розуміти, що необхідно приділяти увагу всебічному стратегічному мисленню щодо інтернаціоналізації. Рушійною силою змін у більшості випадків були представники професорсько-викладацького складу та адміністративного персоналу, які мають досвід роботи, стажування чи навчання в закордонних університетах і зацікавлені в інтернаціоналізації навчального процесу та наукових досліджень. Для того щоб університет став на шлях інтернаціоналізації мають бути присутні великі зусилля, бажання та впевненість усіх підрозділів та керівництва ЗВО.

У багатьох країнах інтернаціоналізація є важливим політичним проектом державної політики; вона сприяє кращому розумінню різних культур, виконує завдання зовнішньої

політики та національної безпеки, стимулює економічний розвиток. Процеси інтернаціоналізації можуть бути новим, важливим джерелом доходу для країни та університетів через підвищення якості освіти та стимулювання інновацій.

Інтернаціоналізація ЗВО – це розвиток, тобто позитивна тенденція змін його основної діяльності у сфері функціонування вищої освіти, формування нових структурних, проектних та ресурсних компонентів, а також розділів статутної діяльності, які можна розглядати через призму різних сфер та конкретних параметрів. Це, безумовно, мультивекторність, яка вимагає однозначного пізнання або ґрунтового дослідження і визначення рівня вимірюваності.

Сьогодні можна з упевненістю говорити про інтернаціоналізацію й глобалізацію діяльності ЗВО внаслідок становлення глобалізованого ринку праці та науково-освітніх послуг, кроскультурної взаємодії за умов глобальної інформатизації.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Питанню розвитку ЗВО та інтернаціоналізації вищої освіти присвячено багато наукових зарубіжних досліджень. У наукових працях розглядають сутність та особливості стратегічного аналізу закладів вищої освіти [1, 2, 3], розроблення стратегії на основі інструментів стратегічного аналізу [4-7], пошуку шляхів та можливостей державної політики щодо підтримки інтернаціоналізації вищої освіти на національному рівні, а також сприяння її розвитку на рівні кожного вищого навчального закладу [8, 9]. Аналіз міжнародних стратегій інтернаціоналізації дозволяє більш ґрунтовно розуміти процеси глобалізації та їх вплив на діяльність ЗВО [10-12].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак питання стратегічного управління закладів вищої освіти України, використання SWOT-методу в аналізі і розробленні стратегій розвитку та питання актуальності стратегії інтернаціоналізації університетів України потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті. Відповідно до цього, завданням даної статті є дослідження процесів інтернаціоналізації університетів зарубіжних країн та обґрунтування особливостей використання SWOT-аналізу для діагностики середовища і розроблення стратегії інтернаціоналізації вітчизняних закладів вищої освіти.

Висвітлення основного матеріалу. Розроблення, коригування та імплементація дієвої, а не формальної стратегії розвитку забезпечує закладам вищої освіти встановлення гнучкого зв'язку з її середовищем, формування конкурентних переваг та стійкості, досягнення бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами через реалізацію визначених цілей за допомогою розподілу ресурсів, ефективної діяльності кожного з її підрозділів. Стратегія водночас є інструментом реалізації державної політики в галузі освіти.

Стратегічне управління ЗВО має ряд концептуально важливих особливостей, пов'язаних зі специфічними рисами і організаційними особливостями технічних вищих освітніх закладів [1, 2]:

- державно-комерційна природа діяльності;
- великі масштаби діяльності (для великих технічних закладів);
- авангардна роль в забезпеченні переходу до креативної економіки з домінантною інтелектуальною складовою;
- структуроутворююча роль в системі професійної вищої освіти у визначених сферах;
- специфічні риси ЗВО як організації, що «виробляє» продукцію з «особливими властивостями»;
- багатопрофільність діяльності і різноманітні варіанти його перспективного розвитку;
- широке розмаїття стейкхолдерів.

Передумовою розвитку сучасного ЗВО є підвищення навичок, вміння, розвитку

компетентності науково-педагогічних працівників (НПП) та керівного складу. Здатність НПП пропонувати на ринок конкурентоспроможний освітній продукт, що є результатом унікальної наукової, освітньої і міжнародної діяльності та їхньої системної взаємодії, формує конкурентні переваги ЗВО. Високий рівень професійної компетентності НПП сприяє набуттю освітньою установою стійких переваг перед конкурентами, розширення сегментів споживачів (абітурієнтів), розвитку здатності ЗВО до нововведень, ефективному партнерству з роботодавцями, науковими центрами, іноземними ЗВО та іншими партнерами. Ключові компетенції, що створюють конкурентні переваги, повинні бути в сфері кожного продуктового напрямку організації: дані компетенції мають забезпечувати конкурентоспроможність не тільки освітніх послуг різних профілів, але також напрямків науково-дослідної, міжнародної і підприємницької діяльності. Конкурентоспроможність ЗВО є наслідком ефективного використання не тільки власних ресурсів, але і залучених (позикових, сторонніх), а саме співпраці із викладачами та науковцями іноземних університетів, науково-технічними організаціями-контрагентами, зовнішніми консультантами.

Отже, для забезпечення стійких конкурентних переваг ЗВО важливу роль відіграє міжнародна діяльність, пріоритетами розвитку якої є інтенсифікація міжнародних досліджень, академічні обміни студентами та викладачами, профорієнтація за кордоном, програми подвійних дипломів, міжнародна науково-технічна співпраця, гідна освіта іноземців, активна інноваційна та дидактична діяльність. Високий ступінь міжнародної репутації ЗВО гарантується наявністю сталих наукових та освітніх зав'язків, диверсифікацією міжнародних досліджень та публікацій, участю в багатьох грантових програмах, презентаціями проектів вітчизняних університетів на міжнародних форумах, виставках, конференціях, симпозіумах, постійно зростаючими індексами цитування та академічними рейтингами.

У світі процес інтернаціоналізації закладів вищої освіти почався з великої міграції студентів з Азії наприкінці 1970-х років. Сполучене Королівство, Австралія та Сполучені Штати швидко стали світовими лідерами в інтернаціоналізації через широке використання/застосування в середовищі англійської мови. У континентальній Європі процес інтернаціоналізації почався трохи пізніше, в Україні - наприкінці 20-го і напочатку 21-го століття.

В останні роки спостерігаємо помітне зростання ролі зовнішніх факторів у процесі формування змін на ринку освіти. Ці зміни пов'язані з процесами глобалізації, підвищеною мобільністю студентів та очікуваннями роботодавців щодо знань випускників про специфіку міжнародного ринку. Іноземні випускники університетів стають не тільки споживачами освітніх послуг, а й каталізаторами торгівлі між їхніми країнами і країною їх університету. Це найбільш помітно в інтернаціоналізації університетів у США, Австралії, Канаді та Новій Зеландії. Крім того, плата за навчання іноземців значно перевищує плату національних студентів. Наприклад, у Новій Зеландії вона втричі вища. Нова Зеландія, Австралія та Канада позиціонують себе на світовому ринку освіти як альтернативні місця для навчання, ніж традиційний вибір англомовних університетів США та Великобританії. Економічний фактор також дуже помітний у процесі інтернаціоналізації європейських університетів.

Китай є прикладом побудови фундаменту політичних детермінант процесів інтернаціоналізації. За останні 30 років відбувався перехід від етапу сприйняття важливості інтернаціоналізації (у 1980-х рр.), шляхом створення глобального університету (1990-х рр.). Процес розроблення стратегії інтернаціоналізації розпочався після 2000 року, як політичне просування Китаю через його систему цінностей і культури. Моделі просування міжнародної освіти в той час також створювали в Японії (Японський фонд) і в Південній Кореї (The Korea Foundation). Отже, освітньо-міжнародний обмін став особливою інвестицією в майбутнє країни, чії політичні, економічні та культурні наслідки змінюються в часі.

Для ЗВО виникла потреба залучати спеціалістів з міжнародним досвідом роботи або навчати своїх фахівців для розроблення та імплементації стратегії інтернаціоналізації. Це також стосується і студентів із-за кордону, завдяки інтернаціоналізації університет може виховати своєрідних «послів», які зможуть поширити інформацію про якість та користь освіти тієї країни, в якій вони навчались. Тобто це своєрідне невидиме розширення кордонів університету, тому для цілей розвитку університету необхідно мати доступ до іноземних ресурсів, так званого фактору ресурсного обслуговування. Формування стратегії інтернаціоналізації сучасних вітчизняних закладів вищої освіти пропонуємо розглянути з точки зору не тільки територіальної, а й функціональної, організаційної, інфраструктурної, інтелектуальної, дидактичної, наукової, дослідницької, маркетингової та кадрової складових (рис. 1).

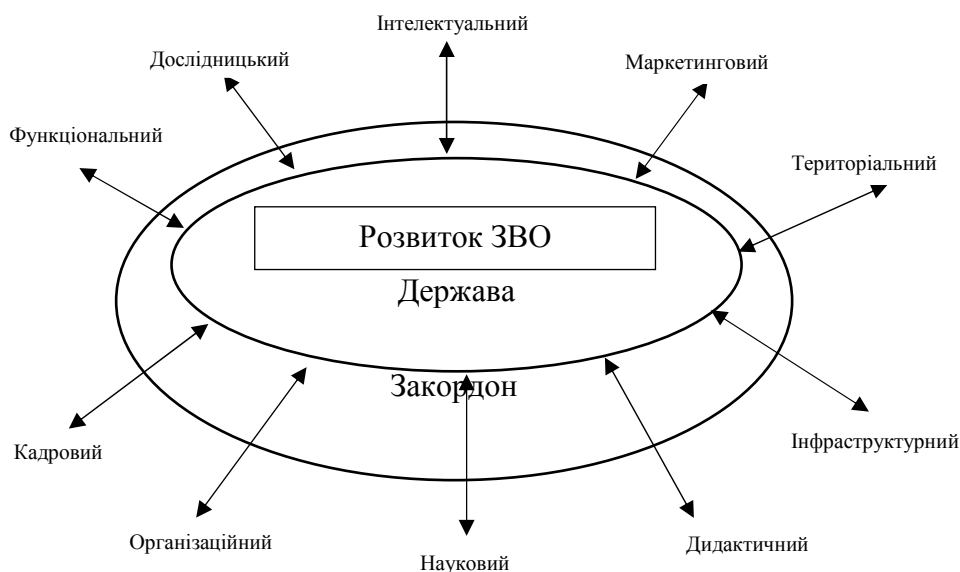


Рис. 1 Розвиток ЗВО через доступ до міжнародних ресурсів

Джерело: вдосконалено авторами на основі [7].

Можливості світового ринку та бізнес середовища для вітчизняних ЗВО полягають у таких діях:

- залучення іноземних студентів, аспірантів, докторантів та представників НПП;
- використання наявної інфраструктури ЗВО;
- збільшення оплати праці НПП ЗВО;
- придбання нових об'єктів нерухомості або їх оренда;
- адаптація програм і концепцій освіти для нового мультикультурного середовища;
- просування власного інституційного бренду разом із пропагандою країни, мови та культури.

Перелік різноманітних потенційних переваг, що надає стратегія інтернаціоналізації для вітчизняних ЗВО, представлено на рисунку 2.

Бар'єрами успішного впровадження стратегії інтернаціоналізації ЗВО можуть бути несприятливі демографічні тенденції, висока внутрішня конкуренція, зростаючі вимоги до НПП, обмежувальні правові норми щодо університету, відтік молодих осіб на навчання за кордон, а також зниження попиту суб'єктів господарювання на освітні послуги. Перевагами стратегії інтернаціоналізації є створення умов, які заохочуватимуть іноземних студентів на навчання в університеті. Необхідно усвідомлювати, що є країни, які свідомо та цілеспрямовано формують освітню політику, яка стимулює студентів навчатися/перебувати у вищих навчальних закладах за кордоном.

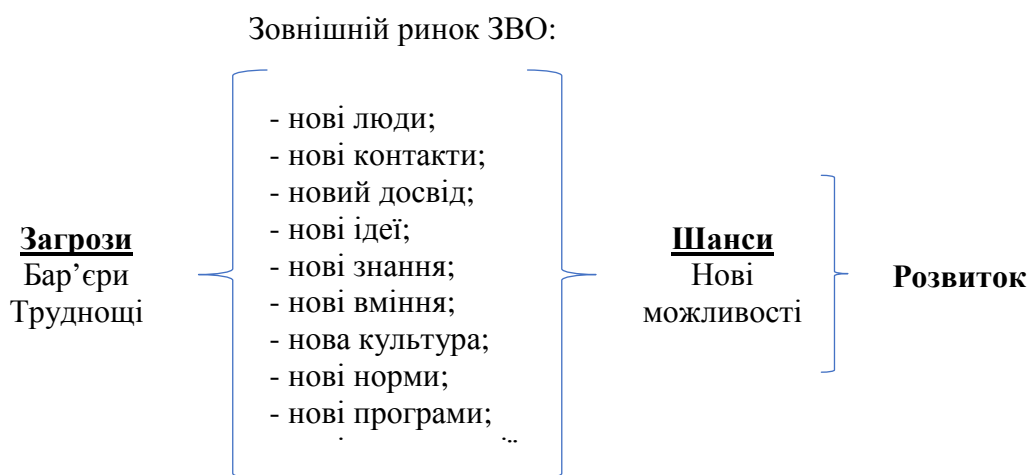


Рис. 2 Потенційні переваги стратегії інтернаціоналізації для вітчизняних ЗВО

Джерело: вдосконалили автори на основі [7]

На формування стратегії інтернаціоналізації ЗВО впливають, насамперед, їхні стратегічні мотиви, організаційна структура, орієнтація на участь у глобальних мережах, а також методи і стиль менеджменту, які мають бути гармонізованими до світових авторитетних і науково-освітніх платформ. Розробка стратегії інтернаціоналізації університету ґрунтується на розвитку міжнародної академічної мобільності студентів та НПП, стимулюванні спільних із закордонними партнерами освітніх програм і наукових досліджень, що забезпечують реалізацію продуктивних механізмів інтеграції вітчизняного ЗВО в глобальне наукове та освітнє середовище. Така інтеграція повинна базуватися на принципах полікультурності, реалістичності, прозорості, толерантності, соціальної відповідальності, партнерства всіх учасників освітянської діяльності, гнучкості, наявності ефекту співнавчання (peer effect), гармонійне комбінування яких забезпечуватиме генерацію й отримання значних синергетичних переваг міжнародної діяльності.

Процесу розроблення стратегії інтернаціоналізації ЗВО передують етап стратегічної діагностики та моніторингу середовища діяльності університету як невід'ємної складової стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає у встановленні позиції ЗВО в ринковому середовищі тепер і в майбутньому. Для виконання діагностичних завдань використовують широкий інструментарій оцінювання як зовнішнього так і внутрішнього середовища, серед яких найбільш відомі: PESTER- (PEST-, STEP-) аналізи, шкала І.Ансоффа, аналіз конкуренції в галузі за моделлю 5-ти сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз профілю середовища, інструменти портфельного аналізу, методи оцінювання конкурентоспроможності організації, бенчмаркінг, аналіз поля сил, Парето-, SNW-, SMART-, ABC-аналізи, методика стратегічного оцінювання, канва бізнес моделі.

Одним з комплексних та дієвих інструментів діагностики середовища є SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а після цього – встановлення взаємозв'язків між ними, що використовують в подальшому для формування стратегії розвитку. Використання SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати стратегічні фактори, які мають найбільшу силу впливу на розвиток організації і мають високу ймовірність реалізації.

Особливість використання саме SWOT-методу для діагностики середовища ЗВО полягає в об'єднанні в одну процедуру аналітичного оцінювання і вибір стратегії. Мета використання SWOT-аналізу – максимально розвивати сильні сторони діяльності, звести до мінімуму слабкі сторони, використовувати сприятливі можливості для перспективного розвитку університету і визначати, які стратегії необхідно реалізувати в різному поєднанні

сил, слабкостей, можливостей і загроз.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління ЗВО, визначення його конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів подальшого розвитку, періодична діагностика ринку освітніх послуг та ресурсів університету. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів різних структурних підрозділів ЗВО.

Зовнішнє середовище ЗВО сформовано з «макрооточення» (вплив економіки, політичних процесів, демографічної ситуації, науково-технічного прогресу, соціального і культурного розвитку суспільства, екологічної ситуації) і «мікрооточення» (ринку трудових ресурсів, освітніх послуг, партнери, абітурієнти, діяльність потенційних та галузевих конкурентів). Аналізують внутрішнє середовище ЗВО для визначення становища освітньої організації з положенням конкурентів (для оцінення конкурентної стратегічної позиції організації). Основне завдання такого аналізу – розвивати внутрішні ресурси і компетенції, які дозволили б закладу вищої освіти формувати та закріплювати переваги перед конкурентами. Найбільш раціональним набором факторів, за якими рекомендують аналізувати внутрішнє середовище, є аналіз різних «зрізів»: аналіз ресурсного забезпечення – державні стандарти, фінансові умови, потенціал педагогічних кадрів, матеріально-технічна база; аналіз організаційної системи управління ЗВО – навчально-освітня діяльність, виховний процес, методична робота, науково-дослідна діяльність, міжнародна діяльність; аналіз результатів (ефективності) діяльності освітньої організації – працевлаштування випускників, їх кар'єрне зростання, фінансові показники.

SWOT-аналіз сфери міжнародної діяльності вітчизняних університетів допоможе спрогнозувати їхній подальший розвиток з метою формування стратегії інтернаціоналізації.

За результатами дослідження наукових праць, які присвячені питанням стратегічного аналізу ЗВО, необхідності розроблення стратегії розвитку університетів, зокрема стратегії інтернаціоналізації та на основі даних роботи центрів міжнародної діяльності, які представлені на сайті університетів, проведено узагальнювальний SWOT-аналіз міжнародної діяльності вітчизняних ЗВО (таблиця 1).

Наступним етапом SWOT-аналізу є формування матриці, яка допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації на основі думок експертів та попередніх оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних альтернатив, враховуючи особливості університетів та їхнього оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього з урахуванням визначених ризиків.

Основні складові проблемного кола та стратегічні альтернативи, які можна використати у розробці стратегії інтернаціоналізації вітчизняних університетів, розглянуто крізь призму таких сполучень та представлено у таблиці 2:

SO-стратегія – спрямована на реалізацію ринкових можливостей завдяки сильним сторонам;

ST-стратегія – скерована на усунення зовнішньої загрози (ризиків) на основі сильних сторін;

WT-стратегія – іноді називають «кризовим полем», передбачає одночасне подолання слабких сторін (джерел ризиків) та зовнішніх загроз (ризиків);

WO-стратегія – стратегія подолання слабких сторін (джерел ризиків) для реалізації ринкових можливостей.

Зведений SWOT-аналіз вітчизняних університетів в частині міжнародної діяльності

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розуміння місця і ролі стратегії інтернаціоналізації у розвитку університетів (S1)	Частково сформована загальна система цінностей та стратегічних пріоритетів університетів (W1)
Достатній рівень привабливості, іміджу і репутації університетів у сфері міжнародного співробітництва (S2)	Недостатньо розвинена внутрішня університетська культура щодо міжнародного співробітництва (W2)
Високий рівень комунікації між центром міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університетів (S3)	Недостатній потенціал розвитку міжнародного співробітництва в університетах (W3)
Належний рівень кваліфікації персоналу, залученого у міжнародну діяльність університетів (S4)	Неефективна система цілепокладання у сфері міжнародного співробітництва в університетах (W4)
Розуміння стратегічного бачення у викладачів реальних результатів участі у вітчизняних та міжнародних проєктах (S5)	Слабкий / несистемний рівень визначеності цільових груп споживачів діяльності університетів (W5)
Зростання міжнародної мобільності студентів і професорсько-викладацького складу (S6)	Недостатній рівень міжнародних науково-освітніх і культурних зв'язків (W6)
Достатній рівень залучення студентів до роботи міжнародних організацій університетів (S7)	Недостатній рівень співпраці університетів з організаціями – ключовими міжнародними партнерами (W7)
	Низький рівень зацікавленості Інститутів і кафедр у розвитку міжнародного співробітництва (W8)
	Низький рівень інтеграції між центром міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університетів (W9)
	Неефективне використання викладачами результатів системи навчання та розвитку персоналу, залученого у сфері міжнародного співробітництва (W10)
	Слабка зацікавленість викладачів Інститутів у міжнародній та проєктній діяльності (W11)
	Недостатній рівень забезпечення ОПП іноземними мовами (W12)
	Недостатній рівень забезпечення навчально методичними матеріалами іноземними мовами (W13)
	Недостатній рівень залучення іноземних студентів до міжнародної та проєктної діяльності (W14)
	Відсутність сучасного простору для позанавчальної діяльності міжнародних студентів (W15)
Можливості посилення міжнародної діяльності (O)	Загрози міжнародної діяльності університету (T)
Збільшення сфер спільної діяльності з іноземними ЗВО та партнерами (O1)	Недостатньо висока позиція вітчизняних університетів у міжнародних рейтингах (T1)
Зростання видів та механізмів взаємодії з Міжнародними організаціями у сфері освіти (O2)	Зміна освітнього законодавства в іноземних країнах- партнерах (T2)
Відповідність умовам навчання за світовими стандартами (O3)	Відсутність чіткої державної стратегії розвитку освіти щодо міжнародних освітніх програм (T3)
Участь студентів у міжнародних освітніх програмах (O4)	Низька привабливості України на міжнародному освітньому ринку (T4)
Обмін двостороннім досвідом участі у міжнародних проєктах (O5)	Посилення конкурентного середовища на ринку освітніх послуг щодо міжнародного співробітництва (T5)
Зацікавленість громадян іноземних держав в отриманні освітніх послуг на базі університету (O6)	Підвищення вимог споживачів освітніх послуг до ОПП та рівня матеріально-технічного забезпечення університету (T6)
Місцевий потенціал у розвитку проєктної діяльності (O7)	Корупційність та неієднотність правової системи країни для комерціалізації наукових розробок (T7)

Джерело: сформовано на основі дослідження досвіду роботи українських ВЗО

Матриця SWOT-аналізу вітчизняних університетів (міжнародна діяльність)

Тип стратегії	Шифр проблеми	SWOT-стратегії (стратегічні альтернативи)
SO-стратегія	S1-O1	Формування стратегічного плану розвитку центру міжнародного співробітництва ЗВО на 5 років
	S3, S4 – O3	Посилення комунікаційних зав'язків з метою виявлення цільової аудиторії та створення можливостей для реальної співпраці
	S5, S6 – O4, O5	Створення ефективної системи стажування студентів і НПП для їхнього професійного удосконалення
	S7 – O4	Посилення співпраці з Міжнародними освітніми організаціями
	S2 – O6	Формування пропозиції освітніх послуг за міжнародними освітніми програмами
	S5 – O7	Стратегія партиципації (бюджету участі)
ST-стратегія	S2 – T2	Пошуку нових форм співпраці з міжнародними партнерами
	S1 – T1	Підвищення позиції університетів у міжнародних рейтингах через посилення науково-дослідного потенціалу
	S4 – T6	Матеріально-технічного забезпечення на основі сучасного світового досвіду
	S3 – T4, T5	Формування інтернаціоналізаційної моделі ЗВО на основі нових конкурентних переваг для посилення міжнародної співпраці
	S5 – T3	Пошуку нових форм участі у міжнародних проектах та освітніх програмах
WO-стратегія	W7 – O2, O5	Сприяння участі науковців університету у дослідженнях в системі міжнародного наукового обміну
	W8 – O3	Залучення відомих іноземних фахівців до навчань і досліджень університету
	W4, W9, W10, W11 – O1	Створення нових форм ефективної інтеграції у міжнародний простір
	W12, W13 – O3	Розвитку персоналу за рахунок забезпечення навчальними курсами іноземних мов НПП
WT-стратегія	W8 – T1	Підвищення позиції університетів у міжнародних рейтингах
	W14, W15 – T6	Матеріально-технічного забезпечення на основі сучасного вітчизняного та світового досвіду

Джерело: сформували автори на основі даних результатів дослідження досвіду роботи українських ЗВО та даних представлених на сайтах університетів

Отже, для діяльності вітчизняних університетів в частині міжнародної діяльності характерно чимало проблем та загроз, які можуть призвести до небажаних ситуацій. Однак наявні сильні сторони та можливості дозволяють потенційно посилити ринкові позиції. Тому їх варто знати, досліджувати, аналізувати та передбачати, тобто забезпечити належну систему моніторингу середовища як комплексу взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів середовища ЗВО та розроблення способів адаптації до їхньої зміни.

Запропоновані на основі матриці SWOT-аналізу стратегічні альтернативи дозволяють керівництву сформулювати стратегію інтернаціоналізації у сфері міжнародного співробітництва університету. Стратегія має охоплювати такі напрями: інтернаціоналізація навчальної діяльності, інтернаціоналізація наукової діяльності, інтернаціоналізація суспільного розвитку.

Основними завданнями інтернаціоналізації українських ЗВО є активізація роботи з запитів на міжнародні проекти та міжнародну співпрацю; формування ефективної системи міжнародної академічної мобільності у межах повного наукового та освітнього циклів; посилення комунікаційної стратегії; розпочати перехід від подвійних дипломів до спільних дипломів; міжнародна стандартизація й уніфікація навчальних програм, планів, практик засвоєння знань, умінь та навичок; взаємний міжуніверситетський трансфер креативних компетенцій студентів, аспірантів, докторантів та викладачів; належне позиціонування вітчизняних ЗВО в глобальних дослідницьких та освітніх мережах.

Наступним кроком має бути трансформація стратегії інтернаціоналізації у стратегічну карту – укрупнений стратегічний план. Стратегічні плани ЗВО містять комплекс заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань, визначення відповідальних за кожний напрямок діяльності або досягнення конкретних цілей. У стратегічних планах ці заходи можуть бути вказані з різним ступенем деталізації. Як показує закордонна практика, в різних ЗВО стратегічні плани деталізуються по-різному: в одних університетах вони можуть містити лише загальний опис основних пріоритетів розвитку, а в інших – виступати докладним «керівництвом до дії».

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах глобалізації стратегія інтернаціоналізації університетів дуже сильно залежить від зовнішніх умов. Найбільш відкрита та інноваційна стратегія інтернаціоналізації ЗВО не зможе бути реалізована за допомогою обмежувальної візової політики держави та її консульських установ, які працюють на різних зовнішніх ринках. Необхідна координація стратегічних цілей і програм розвитку університетів, державних установ, комерційних організацій, міжнародних партнерів та фондів, неурядових організацій, агенцій розвитку та інших організацій. Цей фактор демонструє дуже сильну залежність університетів від зовнішніх змінних і складності децентралізованих дій. Під час формування основних стратегічних цілей і програм стратегії інтернаціоналізації університету необхідно враховувати стратегічні та операційні цілі стратегічних міжнародних партнерів, з якими підписано угоди, а також з якими ще планують підписати угоди про співпрацю.

Отже, використання методики SWOT-аналізу в розробленні стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти дозволяє об'єднати процедуру аналітики та процедуру вибору стратегічних альтернатив, тобто об'єднати аналіз стратегічної ситуації організації у визначеній сфері, вибір важливих факторів і оцінення їхнього впливу на університет, ідентифікацію і оцінення стратегічних альтернатив для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних університетів технічного спрямування та його випускників у європейському просторі вищої освіти. Очікуваними результатами реалізації стратегії інтернаціоналізації ЗВО будуть розширення академічної мобільності, збільшення контингенту іноземних студентів, інтенсифікація навчання іноземними мовами, збільшення програм подвійних дипломів та спільних дипломів, запровадження ефективних практик вищої школи іноземних університетів та їхнє впровадження в систему національної вищої освіти, збільшення міжнародних публікацій студентів і науково-педагогічних працівників.

Подальших досліджень потребує використання інструментів стратегічного і оперативного управління, яке дозволяє «зв'язати» стратегічні цілі напрямку розвитку вітчизняних університетів з процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також контроль за реалізацією стратегії інтернаціоналізації.

Література

1. Лукина Е. Л. Интегральный стратегический анализ деятельности технического вуза / Е. Л. Лукина // Журнал «Университетское управление: практика и анализ». – 2006. – №5. – С. 21-26.
2. Белоусова Т. И. Стратегический анализ деятельности учебных заведений / Т. И. Белоусова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке – 2013. – № 4(65). – С. 80-88.
3. Губайдуллина Г. Н. SWOT-анализ в системе менеджмента вуза / Г. Н. Губайдуллина // Вестник РУДН, серия Психология и педагогика. – 2012. – № 2. – С.120-123.
4. Сидорин А. В., Сидорин В. В. Разработка стратегии вуза на основе PEST-анализа / А. В. Сидорин, В. В. Сидорин // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 11. – С. 31-37.

5. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО [Електронний ресурс] / О.В. Черниш // Економіка та суспільство. – 2018. – № 19. – С. – 689-698. – Режим доступу до журналу: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/107.pdf
6. Марухленко О.В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах [Електронний ресурс] / О.В. Марухленко // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. – 2017. – № 3. – С. 256-265. – Режим доступу до журналу: <file:///C:/Users/galli/Downloads/90-213-1-PB.pdf>
7. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Studies in Higher Education*, 2014, no. 35, pp.175-197.
8. Вербицька А.В. Інтернаціоналізація як основний напрям розвитку вищої освіти / А.В. Вербицька // *Young Scientist*. – 2017. – № 11 (51). – С. 160 – 164.
9. Осухова В. Стратегія інтернаціоналізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doir.phdpu.edu.ua/mi-spivpratsyuyemo/ukrayino-cheska-spivpratsya/strategiya-internatsionalizatsiyi/>
10. Andrzej Szromnik Uczelnia na zagranicznym rynku edukacyjnym – strategia internacjonalizacji szkoły wyższej. [Electronic resource]. - Access mode: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-71213fc5-d2a9-4400-a1d6-43b6a89d496c>
11. Tomasz Domański Internacjonalizacja polskich uczelni wyższych. [Electronic resource]. - Access mode: <http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/22808>
12. Waldemar Martyniuk Internacjonalizacja studiów wyższych /Manual/Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Warszawa 2011, 271 s.

References

1. Lukina E.L. (2006) Integralnuy strategicheskij analiz dejatel'nosti tehničeskogo vuza. [Integrated strategic analysis of technical university activities]. *University management: practice and analysis*, no. 5, pp. 21-26.
2. Belousova T. I. (2013) Strategicheskij analiz dejatel'nosti uchebnykh zavedenij [Strategic analysis of educational institutions]. *Russian customs policy in the Far East*, no. 4(65), pp. 80-88.
3. Gubajdullina G.N. (2012) SWOT-analiz v sistiemie menedzmenta vuza. [SWOT-analysis in the management system of the university]. *Bulletin of RUDN, a series of Psychology and Pedagogy*, no 2, pp.120-123.
4. Sydorin A.V., Sydorin V.V. (2014) Razrabotka strategii vuza na osnove PEST-analiza. [Developing a university strategy based on PEST analysis]. *Modern high technologies*, no. 11, pp. 31-37.
5. Chernysh O.V. (2018) Stratehichne upravlinnia osvithoiu diialnistiu u ZVO [Strategic development of educational activity in higher education]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 19, pp. 689–698. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/107.pdf (accessed 15 November 2018)
6. Marukhlenko O.V. (2017) Stratehichne planuvannia u vyshchykh osvitnikh zakladakh [Strategic planning in higher educational institutions]. *Vidkryte osvithnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu* (electronic journal), no. 3, pp. 256–265. Available at: <file:///C:/Users/galli/Downloads/90-213-1-PB.pdf> (accessed 17 November 2018)
7. Clark B. R. (2014) Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Studies in Higher Education*, no. 35, pp.175-197.
8. Verbytska A.V. (2017) Internatsionalizatsiia yak osnovnyi napriam rozvytku vyshchoi osvity [Internationalization as a mainstream in the development of higher education]. *Young Scientist*, no. 11 (51), pp. 160-164.

9. Osuchova V.I. Strategiia internacionalizacii. [Electronic resource]. - Access mode: <https://doir.phdpu.edu.ua/mi-spivpratsyuyemo/ukrayino-cheska-spivpratsya/strategiya-internatsionalizatsiyi/>

10. Andrzej Szromnik Uczelnia na zagranicznym rynku edukacyjnym – strategia internacjonalizacji szkoly wyzszej. [Electronic resource]. – Access mode: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-71213fc5-d2a9-4400-a1d6-43b6a89d496c>

11. Tomasz Domanski Internacjonalizacja polskich uczelni wyzszych. [Electronic resource]. - Access mode: <http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/22808>

12. Waldemar Martyniuk (2011) Internacjonalizacja studiow wyzszych /Manual/Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa, pp. 271.