

УДК 378:37.091.113:005(045)

DOI: 10.12958/2227-2844-2021-6(344)-2-119-133

Швардак Маріанна Василівна,

кандидат педагогічних наук, доцент, докторант,
доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти
та освітнього менеджменту Мукачівського державного
університету, м. Мукачево, Україна.

anna-mari_p@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

SWOT-АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ (МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ОСВІТИ)

В умовах сьогодення вітчизняні заклади вищої освіти перебувають у стані перманентної трансформації, зумовленої європейським вектором країни та необхідністю адаптації системи освіти до тенденцій і вимог ЄС. Відповідно, заклади вищої освіти розробляють стратегії, які дозволили б їм не тільки виживати в жорстких умовах конкуренції на вітчизняному ринку освітніх послуг, а й гідно репрезентувати державу на світовій арені цих послуг, мати стійкий позитивний імідж, стати привабливими для потенційних здобувачів вищої освіти. Саме тому, пошук ефективної сучасної моделі закладу вищої освіти вимагає модернізації педагогічного менеджменту, системи підготовки майбутніх фахівців, застосування актуальних освітніх інновацій.

Для успішного функціонування закладу вищої освіти, підвищення якості освітніх послуг та конкурентоздатності його випускників, формування стійкості до форс-мажорних обставин (наприклад, всесвітня пандемія COVID-19), дуже важливо вчасно спрогнозувати загрози, які можуть виникнути в майбутньому та нові актуальні можливості, які необхідно активно розвивати. З цією метою слід визначити пріоритетні напрями системи якісної фахової підготовки та розробити стратегії розвитку закладу вищої освіти, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, максимально використати внутрішні ресурси, оперувати сучасними технологіями педагогічного менеджменту, модернізувати існуючі стратегії діяльності, а отже, здійснювати якісне стратегічне управління системою підготовки майбутніх фахівців (Бойко, 2018, с. 15). У контексті даного дослідження ми орієнтуємо свою увагу саме на підготовці майбутніх керівників закладів освіти.

Метою статті є проведення SWOT-аналізу системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти) та розробка матриці на прикладі Мукачівського державного університету.

Фахову підготовку майбутні керівники (менеджери в системі освіти) можуть отримати на Україні в умовах магістратури за освітніми

програмами «Освітні, педагогічні науки» (спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», спеціалізація «Управління закладами освіти») та «Управління навчальним закладом», «Управління закладом освіти» та ін. (спеціальність 073 «Менеджмент») (Shvardak, 2021).

Сучасна система управління якістю вищої освіти повинна забезпечувати моніторинг першорядних її показників та розробку стратегій покращення всіх складників системи підготовки майбутніх управлінців. Для ефективного управління, прийняття зважених рішень, порівняння і адекватної оцінки стану фахової підготовки необхідний систематичний моніторинг якості освіти. Це завдання успішно реалізується через SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та ймовірних загроз, встановлення взаємозв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегій управління якістю системи підготовки майбутнього керівника закладу освіти.

На початку дослідження нами була сформульована гіпотеза у наступному формулюванні: для закладу вищої освіти дуже важливо реально бачити ті важелі, якими він може управляти – внутрішні ресурси, а також розуміти фактори, які знаходяться поза зоною впливу – зовнішні загрози. Просте розуміння цих моментів підвищує якість системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти, формує конкурентоздатність на ринку освітніх послуг.

Для перевірки робочої гіпотези, визначення вагомості часткових показників та отримання поточних і прогнозованих показників, нами застосовано матричний метод експертного оцінювання SWOT-аналіз, результати якого дали можливість окреслити стратегії розвитку фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти в Мукачівському державному університеті.

При побудові логіки та структури дослідження, виділенні пріоритетних напрямів фахової підготовки, їх систематизації – було використано методи структурно-логічного та стратегічного аналізів, абстракції та аналогії, концептуального, системного та діалектичного підходів. Метод порівняльного аналізу та синтезу було застосовано при ідентифікації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері стратегічного управління якістю фахової підготовки; спостереження та узагальнення – для виокремлення часткових показників оцінювання узагальнених критеріїв.

Труднощі в реалізації проведення дослідження пов'язані, насамперед, з конфіденційним характером інформації, із обробкою, аналізом, порівнянням та впорядкуванням великої кількості думок, їх суб'єктивністю, а також з пошуком кваліфікованих експертів (зовнішніх стейкхолдерів) освітньої програми.

Акронім чотирьох англійських слів SWOT (strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – загрози) вперше публічно озвучив американський професор Кеннет

Ендрюс в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики (1963 р.), який був представлений візуально у вигляді матриці. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth – запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки організації (Leraned, 1965). SWOT-аналіз спершу був орієнтований на зборі та структуруванні інформації про поточну ситуацію і тенденції, згодом – почав використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій і прийняття управлінських рішень. Отже, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці.

Переважає частина науковців визначає SWOT-аналіз як метод експертного оцінювання задля виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього та зовнішнього середовищ організацій з метою їх аналізу, використання результатів у процесі стратегічного планування і прийняття управлінських рішень. Відзначимо, що до впровадження цього методу, для визначення перспектив організації враховували тільки сильні і слабкі її сторони. Наприклад, порівнювали переваги і недоліки, а з їх співвідношення робили висновок про подальший розвиток. Кеннет Ендрюс розширив формулу двома складовими – факторами впливу ззовні і зсередини, перетворивши аналіз сильних і слабких якостей в одну з популярних моделей оцінки бізнесу. Зважаючи на те, що SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його почали застосовувати до будь-яких організацій, процесів, окремих людей, задля побудови стратегій в найрізноманітніших сферах діяльності (Виханский, 1998, с. 64-65).

С. Ганзюк розглядає SWOT-аналіз як якісний метод сучасної форсайт-методології (Ганзюк, 2013), подаючи трактування форсайту, як процесу систематичного визначення нових стратегічних напрямів наукових і технологічних досягнень, що в довгостроковій перспективі зможуть суттєво впливати на процес загальнонаціонального відбору пріоритетів, у ході якого досягається консенсус думок різних суб'єктів національної інноваційної системи і встановлюються зв'язки між її елементами (Martin, 1995, p. 7).

М. Бойко розглядає SWOT-аналіз як технологію педагогічного менеджменту, яка ґрунтується на підході одночасного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти. За її допомогою можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, зовнішніми загрозами та можливостями, які властиві освітній установі (Бойко, 2018, с. 17).

SWOT-аналіз – це специфічний інструмент стратегічного управління, який не містить вичерпної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес її аналізу з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій закладу вищої освіти з урахуванням його особливостей – адаптації до середовища або впливу на

нього (Рябова, 2014, с. 21). Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, порівнювати, використовувати, а відтак – виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи (Гуменюк, 2017, с. 283).

Метою проведення SWOT-аналізу є отримання вірогідних даних про можливість якісної підготовки майбутніх керівників (менеджерів) закладу освіти та загрози зовнішнього середовища у процесі просування Мукачівського державного університету на ринку освітніх послуг. Задля реалізації цієї мети перед аналізом SWOT постають наступні завдання:

- виявлення сильних сторін закладу освіти у підготовці майбутніх керівників й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін фахової підготовки та розробка дієвих шляхів їх подолання;
- виявлення потенційних можливостей підвищення якості підготовки майбутніх керівників закладів освіти; визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження чи мінімізації їхнього впливу (Бойко, 2018, с. 17);
- формулювання стратегій підвищення якості підготовки майбутніх управлінців.

У контексті даного дослідження, нами проведено SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти за освітньою програмою «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти») другого (магістерського) рівня вищої освіти, яка реалізується в Мукачівському державному університеті.

До експертного аналізу факторів впливу на якість підготовки майбутніх керівників закладів освіти були залучені експерти Національного агентства із забезпечення якості вищої у процесі акредитації освітньої програми (процедура зовнішнього забезпечення якості освіти), зовнішні (роботодавці, випускники, абітурієнти) та внутрішні стейкхолдери (науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти Мукачівського державного університету). За наслідками акредитаційної експертизи, згаданої вище освітньої програми (ОП), експертами здійснено моніторинг якості освіти та надано рекомендації щодо її вдосконалення.

Вивчення пропозицій стейкхолдерів щодо покращення якості вищої освіти в університеті здійснювалося також через анкетне онлайн-опитування (Gogle Forms), офлайн- та онлайн-круглі столи, вебінари, мітапи, форуми та через «скриньку довіри». Звітування про результати опитування здобувачів вищої освіти щодо забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти проводилося на ректораті та вчентій раді Мукачівського державного університету.

Отримані результати зовнішнього та внутрішнього моніторингів, які проводилися у 2020-2021 рр., стали основою для проведення достовірного SWOT-аналізу.

Технологію SWOT-аналізу реалізовано нами в декілька етапів:

I. Визначення сильних і слабких сторін системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти за магістерською освітньою програмою (аналіз внутрішнього середовища).

II. Визначення можливостей і загроз (аналіз зовнішнього середовища). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку освітніх послуг. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза даним закладом вищої освіти і зрозуміти, які у Мукачівського державного університету є можливості, а також, яких загроз слід очікувати.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін ЗВО з можливостями і загрозами ринку освітніх послуг, проектування стратегій (Бойко, 2018, с. 17). Зазначимо, що на цьому етапі можливості та загрози можуть змінюватися: невикористана закладом можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати можливістю для закладу, якщо конкуренти не змогли її усунути (Махиня, 2015).

Це найважливіший етап вироблення ефективної стратегії, який дає реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану і потреб зовнішнього середовища, в якому працює заклад вищої освіти. На основі цього аналізу відбувається раціональний вибір стратегій з можливої множини варіантів. Робота над стратегією починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє заклад освіти. Одним з інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу, або матриця SWOT-аналізу. Відповідно, узагальнивши отримані результати експертного оцінювання нами розроблена матриця SWOT, через яку можна простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що трактуються в категоріях SWOT-аналізу.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма проектування SWOT-стратегій, яка не містить вирішальних даних для прийняття управлінських рішень, але дає можливість впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних суджень та оцінок; вимагає замислитися над ситуацією, яка склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, які «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози (Шершньова, 2004).

Проектування SWOT-стратегій реалізується на основі розширеної SWOT-матриці чотирьох груп стратегій, кожна з яких використовує певну парну комбінацію факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ:

- стратегії SO (сили-можливості) – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін системи фахової підготовки в напрямку реалізації потенційних можливостей зовнішнього середовища;

- стратегії ST (сили-загрози) – передбачення стратегій використання сильних сторін системи фахової підготовки з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- стратегії WO (слабкості-можливості) – розробка стратегій подолання слабкостей системи фахової підготовки за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- стратегії WT (слабкості-загрози) – передбачає розробку таких стратегій, які б дали змогу ЗВО не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Фактори, що входять до складу матриці SWOT, обов'язково перевіряються на наявність ефекту синергії, в результаті чого вони можуть бути посилені або послаблені.

Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також їх комбінацій (стратегічні напрями підвищення якості освіти в умовах ЗВО) подані у таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця SWOT

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
	I. Профорієнтаційна робота з використанням PR-технологій, цифрового маркетингу	I. Висока конкуренція на ринку освітніх послуг України та з боку європейських закладів освіти
	II. Оновлення змісту освітньої програми, розширення форм здобуття освіти, врахування результатів неформальної освіти	II. Несприятлива демографічна ситуація, міграційні процеси
	III. Реалізація права здобувачів вищої освіти на вибірковість дисциплін	III. Недостатнє фінансування закладу вищої освіти державою, нестабільність державної політики у сфері вищої освіти
	IV. Якісний склад науково-педагогічних працівників	IV. Вплив економічної кризи на купівельну здатність споживача освітніх послуг
	V. Практико орієнтована підготовка майбутнього управлінця	V. Зміни у базових цінностях і стилях життя (зниження попиту на освітні послуги)
VI. Забезпечення якості вищої освіти	VI. Невміння застосувати теорію на практиці	

	VII. Формування сучасного освітнього середовища, використання сучасних освітніх технологій	VII. Кризові явища в суспільстві (воєнна агресія, пандемія, глобальні екологічні кризи)
	VIII. Участь роботодавців у семінарах, конференціях, тренінгах, управлінській практиці, рецензуванні та захисті магістерських робіт	VIII. Дефіцит кваліфікованих кадрів
	IX. Розробка повноцінних електронних мультимедійних курсів з навчальних дисциплін	IX. Зміни споживчого попиту
	X. Участь здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників у грантових програмах і проєктах, у госпдоговірних науково-дослідних темах	X. Дисбаланс попиту і пропозиції на ринку праці
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO-СТРАТЕГІЇ	ST-СТРАТЕГІЇ
1. Повне використання ліцензованого обсягу	Популяризація досвіду Мукачівського державного університету із професійного розвитку майбутніх фахівців та розвитку викладацької майстерності. Оволодіння цифровим маркетингом (I)	Проведення підготовчих/компенсаційних курсів для підготовки абітурієнтів до вступних випробувань, у т.ч. з іноземної мови (I, II)
2. Освітня програма акредитована НАЗЯВО	Систематичне оновлення змісту освітньої програми: введення актуальних на сьогодні дисциплін: «Іншомовна комунікація педагогів у полікультурному середовищі», «Інформаційно-цифрові технології», «Організація інклюзивного навчання», «Технології педагогічного менеджменту» (II)	Своєчасне реагування на зміну попиту сучасного здобувача (IX)
3. Формування здобувачем індивідуальної освітньої траєкторії	Презентація здобувачам освіти змісту вибіркових дисциплін (III)	Надання послуг перепідготовки кадрів (IX)
4. Високий рівень професійного розвитку та викладацької майстерності науково-педагогічних працівників, які	Залучення до освітнього процесу провідних фахівців та роботодавців (IV)	Практика стимулювання розвитку викладацької майстерності (преміювання, нагородження грамотами різних рівнів) (VIII)

залучені до реалізації програми		
5. Практична зорієнтованість освітньої програми на здобувача вищої освіти	Посилення практико орієнтованої спрямованості у процесі формування фахових компетентностей майбутніх управлінців. Вивчення зарубіжного досвіду аналогічних програм з метою врахування кращих практик (V)	Моніторинг загального рівня фахової підготовки випускників МДУ (VI)
6. Планомірна та цілеспрямована робота університету зі створення системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти	Реалізація інформаційних систем «Рейтинг студента», «Рейтинг науково-педагогічного працівника» та система «Антиплагіат» для кваліфікаційних робіт магістра (VI)	Встановлення вищого прохідного балу при вступі до ЗВО з метою підвищення якості підготовки випускників; реалізація системи та механізмів забезпечення академічної доброчесності; формування на сайті університету інформаційного блоку «Якість освіти» (I)
7. Наявність електронної навчальної платформи, сучасна електронна бібліотека в університеті	Активне використання та поповнення навчального модульного середовища Moodle, розвиток цифрового депозитарію бібліотеки МДУ (VII, IX)	Формування електронного мультимедійного навчального контенту, який дасть змогу безперебійно реалізувати освітній процес у формажорних обставинах (VII)
8. Дієва та ефективна співпраця з роботодавцями, урахування регіонального контексту	Формування на сайті університету інформаційного блоку «Роботодавцям»; залучення керівників практик від баз проходження управлінської практики у якості рецензентів магістерських робіт (VIII)	Моніторинг освітнього ринку праці; можливість надання послуг підвищення кваліфікації за рахунок великого досвіду педагогічної і практичної діяльності у викладачів (X)
9. Співпраця з Європейськими університетами, програма академічної мобільності	Активна участь у міжнародних проєктах, програмах, грантах; укладення договорів з іноземними закладами вищої освіти та, як наслідок, посилення інтеграції в міжнародні системи оцінки якості навчання та рейтингування (X)	Подальша інтеграція МДУ в міжнародне освітньо-наукове співтовариство (I, III)
10. Можливість продовження навчання в	Продовження практики організації закордонного коротко- і довгострокового	Агітація випускників ОП до вступу в аспірантуру задля уникнення дефіциту

аспірантурі (за спеціальностями 011 – Освітні, педагогічні науки або 015 – Професійна освіта)	навчання і стажування студентів та аспірантів (X)	кваліфікованих кадрів (I, VIII)
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO-СТРАТЕГІЇ	WT-СТРАТЕГІЇ
1. Невисокий рейтинг університету	Збільшення наукових кадрів вищої кваліфікації, розширення присутності наукових видань у світових науко-метричних базах (X)	Активна робота з працевлаштування випускників; підвищення показників рівня наукової діяльності та міжнародного визнання (I, III)
2. Недостатня матеріально-технічна база та соціальна інфраструктура для забезпечення фундаментальної наукової, фахової та практичної підготовки студентів	Удосконалення матеріально-технічної бази (VII)	Модернізація і відкриття спеціалізованих лабораторій, комп'ютерних класів; покращення умов проживання в гуртожитках (III)
3. Низька мотивація студентів до навчання та науково-дослідної роботи	Використання технологій активізації та інтенсифікації діяльності студентів (VII)	Зменшення теоретичної частини дисциплін та посилення практико орієнтованої; активне залучення студентів до участі у конференціях, семінарах, тренінгах тощо (IV, V)
4. Недостатнє формування надпрофесійних навичок (soft skills)	Застосування методів навчання, орієнтованих на формування у здобувачів освіти комунікативних здібностей, лідерських якостей, уміння працювати в колективі, гнучкості, мобільності, стресостійкості тощо (VII, IX)	Створення спільних проєктів і, як наслідок, розвиток не тільки hard skills (професійних навичок), а й надпрофесійних (soft skills), що дасть можливість перекваліфікації випускнику ОП (V, VI)
5. Відсутність викладання іноземною мовою	Введення до навчального плану дисципліни «Іншомовна комунікація педагогів у полікультурному середовищі» (перший етап подолання недоліку); часткове викладання навчальних дисциплін іноземною мовою задля забезпечення мобільності та	Запуск програми навчання по обміну з іншими країнами, за допомогою підвищення знання іноземних мов серед студентів (I, II, VIII, X)

	конкурентоздатності випускників (II, VI)	
6. Не розроблено механізм визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті	Розробка механізму врахування проходження курсів дистанційного навчання (II, VII)	Розробка механізму визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті (I, VI, VII, IX)
7. Не здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти за дуальною формою	Розробка механізму реалізації за ОП дуальної форми навчання; вивчення питання щодо організації філіалів випускової кафедри МДУ на базі закладів міста з метою започаткування підготовки здобувачів вищої освіти за ОП за дуальною формою освіти (II, V)	Реалізація дуальної форми освіти задля купівельної здатності споживача освітніх послуг; можливість дистанційного навчання кадрів без надмірного відриву їх від практичної діяльності (III, IV, VIII, IX, X)
8. Переважання традиційних підходів навчання	Використання інноваційних підходів, форм, методів і засобів навчання (VII)	Розробка і впровадження дистанційної форми навчання з метою уникнення нестачі абітурієнтів (I, V)
9. Неєфективна організація самостійної роботи	Розробка мультимедійного контенту для самостійної роботи студентів (IX)	Контроль за виконанням самостійної роботи; відведення з кожної дисципліни для даного виду роботи вагового коефіцієнту (VI)
10. Зменшення державного фінансування закладу вищої освіти	Підвищення показників, які впливають на фінансування закладу вищої освіти (масштаб університету, контингент, працевлаштування випускників, позиції у міжнародних рейтингах, обсяг коштів на дослідження, які університет залучає від бізнесу чи з міжнародних грантів) (III)	Залучення додаткових джерел фінансування (надання платних послуг); залучення інвестицій для підтримки наукових шкіл, оновлення застарілих технологій та обладнання, а також для ремонту приміщень (VII, X)

(Shvardak, 2021)

Заповнивши матрицю SWOT, можна побачити результат: визначені основні шляхи якісної фахової підготовки, сформульовані основні проблеми цієї системи, які підлягають найшвидшому вирішенню задля конкурентоздатності даної освітньої послуги.

Проведення SWOT-аналізу має вагоме значення для здійснення стратегічного планування, оскільки це ефективний, доступний засіб оцінки стану проблеми та управлінської ситуації в закладі вищої освіти. Він дає можливість: систематизувати проблемні моменти; краще

розуміти структуру ресурсів, на які потрібно закцентувати увагу в удосконаленні діяльності та розвитку закладу на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього та внутрішнього середовища; визначати і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обирати оптимальний шлях розвитку та уникати загроз; приймати зважені та продумані рішення щодо реалізації освітніх процесів. Основними перевагами SWOT-аналізу є: простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; систематизація даних про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на процес стратегічного управління та формування стратегічних пріоритетів; періодична діагностика ринку та ресурсів закладу освіти. Недоліками, які потрібно враховувати, є: певна суб'єктивність відбору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей та загроз (Бойко, 2018, с. 21).

Проведений SWOT-аналіз системи фахової підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти), яка реалізується в Мукачівському державному університеті, дав можливість систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на якість освітнього процесу. Його результати дозволили визначити конкурентні переваги фахової підготовки, сформувані стратегічні пріоритети (шляхи) та отримати чіткий алгоритм дій, зокрема: періодично переглядати освітні програми, перманентно моніторити ринок освітніх послуг і ресурсів Мукачівського державного університету, систематично проводити заходи щодо забезпечення якості освітніх послуг за магістерською освітньою програмою «Освітні педагогічні науки: Управління закладами освіти».

Разом з тим, аналіз результатів дослідження показав, що управління якістю підготовки майбутнього керівника закладу освіти залежить від визначення стандартів, оновлення освітніх програм, високої кваліфікованості кадрів, якісної організації освітнього процесу та ефективного управління.

Таким чином, здобутками здійсненого дослідження є: запропоноване вдосконалення технології проведення SWOT-аналізу для визначення конкурентоздатності освітнього закладу на основі циклічності його використання; врахування при проведенні SWOT-аналізу повторюваних та неповторюваних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ закладу вищої освіти; практична значущість на прикладі застосування схеми матричного методу SWOT-аналізу задля підвищення якості фахової підготовки в Мукачівському державному університеті.

Дані пропозиції можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень стосовно аналізу діяльності закладу вищої освіти та визначення стратегічних перспектив його розвитку.

За результатами проведеного SWOT-аналізу доведено, що він має важливе значення для здійснення стратегічного планування діяльності закладу вищої освіти.

Список використаної літератури

- 1. Бойко М. М.** Технологія SWOT-аналізу в управлінні якістю підготовки майбутнього вчителя у педагогічному університеті. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка.* 2018. № 2. С. 13–22.
- 2. Вихановский О. С.** Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарика, 1998.
- 3. Ганзюк С. М.** Визначення факторів впливу на формування інноваційного клімату в Україні на основі SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка.* 2013. № 5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_33.
- 4. Гуменюк О. Г.** Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 281–285.
- 5. Махиня Т. А.** Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта: науково-методичний електронний педагогічний журнал.* 2015. № 3 (27). Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.
- 6. Рябова З. В.** Маркетингова стратегія як складова освітнього маркетингу і механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти.* 2014. Вип. 10. С. 134–145.
- 7. Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 8. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W.** Business Policy: Text and Cases. Irwin, Homewood, 1965.
- 9. Martin B.** Foresight in science and technology. *Tech. Anal. Strat. Manag.* 1995. №7 (2). С. 139–168.
- 10. Shvardak M.** Coaching Technology to Prepare Candidates for Leadership Roles in a Variety of Educational Settings. *Postmodern Openings.* 2021. № 12 (1). Pp. 201–222. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/12.1/255>.
- 11. Shvardak M.** SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *EEO.* 2021. № 20 (1). Pp. 958–967. DOI: <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96>.

References

- 1. Boyko, M. M.** (2018). Tekhnolohiia SWOT-analizu v upravlinni yakistiu pidhotovky maibutnoho vchytelia u pedahohichnomu [Technology of SWOT-analysis in quality management of future teacher training at the Pedagogical University]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Ser.: Pedahohika – Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Ser.: Pedagogy, 2, 13-22* [in Ukrainian].
- 2. Vihanovskij, O. S.** (1998). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Gardarika [in Russian].
- 3. Ganzjuk, S.** (2013).

Vyznachennia faktoriv vplyvu na formuvannia innovatsiinoho klimatu v Ukraini na osnovi SWOT-analizu [Determination of the factors that influence the formation of an innovative «climate» in Ukraine based on SWOT-analysis]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2031> [in Ukrainian].

4. Gumenyuk, O. G. (2017). Vykorystannia SWOT-analizu yak osnovnoho instrumentu stratehichnoho upravlinnia [Using SWOT-analysis as the main tool of strategic management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 17, 281-285 [in Ukrainian].

5. Makhinya, T. A. (2015). Vyznachennia sylnykh i slabykh storin diialnosti navchalnoho zakladu u protsesi doslidzhennia yoho vnutrishnoho seredovyscha [Identifying the strengths and weaknesses of the educational institution in the process of studying its internal environment]. *Narodna osvita – Public education*, 3 (27). Retrieved from https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 [in Ukrainian].

6. Ryabova, Z. V. (2014). Marketynhova stratehiia yak skladova osvitnoho marketynhu i mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti navchalnoho zakladu [Marketing strategy as a component of educational marketing and a mechanism for ensuring the competitiveness of the educational institution]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity – Bulletin of postgraduate education*, 10, 134-145 [in Ukrainian].

7. Shershneva, Z. E. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

8. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood.

9. Martin, B. (1995). Foresight in science and technology. *Tech. Anal. Strat. Manag.*, 7 (2), 139-168.

10. Shvardak M. (2021). Coaching Technology to Prepare Candidates for Leadership Roles in a Variety of Educational Settings. *Postmodern Openings*. 12 (1), 201-222. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/12.1/255>.

11. Shvardak M. (2021). SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *EEO*, 20 (1), 958-967. DOI: <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96>.

Швардак М. В. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти)

З'ясовано, що для ефективного управління, прийняття зважених рішень, порівняння і адекватної оцінки стану фахової підготовки необхідний систематичний моніторинг якості освіти. Це завдання успішно реалізується через SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та ймовірних загроз, встановлення взаємозв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегій управління якістю системи підготовки майбутнього керівника закладу освіти. Проведено SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти) та розроблено матрицю на прикладі Мукачівського державного

університету. Це дало можливість систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на якість освітнього процесу. Його результати дозволили визначити конкурентні переваги фахової підготовки, сформувані стратегічні пріоритети (шляхи) та отримати чіткий алгоритм подальших дій.

Ключові слова: майбутній керівник закладу освіти, менеджер у системі освіти, стратегічне управління, система підготовки.

Швардак М. В. SWOT-анализ системы подготовки будущих руководителей (менеджеров в системе образования)

Установлено, что для эффективного управления, принятия взвешенных решений, сравнение и адекватной оценки состояния профессиональной подготовки необходим систематический мониторинг качества образования. Эта задача успешно реализуется через SWOT-анализ, который предполагает выявление сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и вероятных угроз, установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегий управления качеством системы подготовки будущего руководителя учебного заведения. Проведен SWOT-анализ системы подготовки будущих руководителей (менеджеров в системе образования) и разработана матрица на примере Мукачевского государственного университета. Это позволило систематизировать информацию о внутренних и внешних факторов, влияющих на качество образовательного процесса. Его результаты позволили определить конкурентные преимущества профессиональной подготовки, сформировать стратегические приоритеты (пути) и получить четкий алгоритм дальнейших действий.

Ключевые слова: будущий руководитель учебного заведения, менеджер в системе образования, стратегическое управление, система подготовки.

Shvardak M. SWOT-Analysis of the System of Training of Future Managers (Managers in the Education System)

It was found that systematic monitoring of the quality of education is necessary for effective management, informed decision-making, comparison and adequate assessment of the state of professional training. This task is successfully implemented through SWOT-analysis, which identifies strengths and weaknesses, potential opportunities and potential threats, establishing relationships between them, which can be further used to form quality management strategies for the training of future heads of educational institutions. A SWOT-analysis of the system of training future leaders (managers in the education system) was conducted and a matrix was developed on the example of Mukachevo State University. This made it possible to systematize information about internal and external factors that affect the quality of the educational process. Its results allowed to determine

the competitive advantages of professional training, to form strategic priorities (ways) and to get a clear algorithm of further actions. In particular: periodically review educational programs, permanently monitor the market of educational services and resources of Mukachevo State University, systematically take measures to ensure the quality of educational services under the master's educational program «Educational Pedagogical Sciences: Management of Educational Institutions».

At the same time, the analysis of the research results showed that the management of the quality of training of the future head of an educational institution depends on setting standards, updating educational programs, highly qualified staff, quality organization of the educational process and effective management.

Key words: future head of educational institution, manager in education system, strategic management, training system.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2021 р.

Прийнято до друку 24.09.2021 р.

Рецензент – д. п. н., проф. Харченко С. Я.