

possibility of joining a certain university, student or graduate reviews about the university, etc.). In addition, half of the respondents subscribed to groups / accounts of their university in social networks, that is, this is not a one-time contact permanent communication channel with the university. 4. The attractiveness of social networks is explained, firstly, by the presence of “horizontal” communication — the possibility of receiving feedback from students about the educational process, living conditions in the student dormitory, etc. (44 %); secondly, the ability to quickly access official information with the latest news (43.4 %). Official communities and official university accounts on social networks (46.5 % of the respondents trust them) enjoy the greatest confidence — and this is significant, since the majority (88.37 %) are wary and do not always trust the information distributed through social networks. The results in figures show the relevance of the wider use of social networks in university marketing communications.

**Keywords:** Higher education, Instagram, Youtube, Facebook, trust in social networks, applicants, social media marketing (SMM).

*Стаття надійшла до редакції 24.04.2019*

УДК 334.02:37.07

DOI 10.33111/sedu.2019.44.153.166

*Паздрій Віталій Ярославович* \*

## **ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ БІЗНЕС-ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

**Анотація.** Прийнятий Закон України «Про освіту» визначає заклад освіти як господарюючий суб'єкт, що кардинально змінює існуючі підходи. Стаття розкриває основні засади адаптації і використання аналітичних бізнес-інструментів SWOT-, PEST-, VRIO-аналізу у діяльності закладу освіти. Для керівників закладів освіти висвітлено основні переваги, перешкоди і практичні рекомендації використання кожного інструменту. SWOT-аналіз використовується для напрацювання стратегічних і тактичних кроків на основі аналізу поточного стану внутрішнього середовища у порівнянні із зовнішніми можливостями і загрозами. PEST-аналіз є допоміжним для більш глибокого аналізу зовнішнього середовища закладу освіти, а VRIO-аналіз дозволяє визначити стратегічні ключові ресурси. На основі проведених аналізів можна більш комплексно сформулювати стратегічні, тактичні, оперативні плани. У статті також висвітлюються проблемні аспекти сприйняття педагогами-керівниками виключно бізнесових інструментів для становлення керівником-управлінцем (менеджером) свого закладу освіти.

**Ключові слова:** заклад освіти, бізнес-інструменти, економічні підходи, економічна модель, нова українська школа.

\* Паздрій Віталій Ярославович – канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», доцент кафедри професійної та вищої освіти і права ЦПППО, Університету менеджменту освіти [pazdriy.v@gmail.com](mailto:pazdriy.v@gmail.com)

**Вступ.** Прийняття Закону України «Про освіту» запустили механізми реформування управління і здійснення діяльності закладів освіти. У Законі закріплено, що «держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Обсяг автономії закладів освіти визначається Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [1]. Виходячи з цього, заклади освіти всіх рівнів стають повноправними суб'єктами господарювання з різними формами власності і в різних статусах (бюджетна установа, неприбутковий заклад освіти, прибутковий заклад освіти). І головним видом їх діяльності є освітня діяльність [1]. У зв'язку з цим стає надзвичайно актуальними впровадження економічних й управлінських підходів у діяльність закладу освіти.

Різка зміна ролі керівника закладу освіти, необхідність прийняття широкого кола управлінських рішень змушує звертати увагу не тільки на усталені педагогічні норми функціонування закладу освіти, а й на традиційні інструменти управління бізнесом. Враховуючи те, що освітня сфера і бізнесова сфера функціонування досить віддалені і мало між собою перетинаються, то одним із завданням учених-економістів і вчених-педагогів є наближення, адаптація і впровадження економічних інструментів управління та аналізу у повсякденну діяльність закладу освіти.

**Постановка завдання.** Одним із ключових завдань у процесі впровадження інструментів бізнесу у діяльність закладу освіти є їх адаптація до постійного щоденного використання керівниками закладів освіти, які у своїй більшості є найманими управлінцями з базовою педагогічною освітою і досвідом управління в умовах централізованої системи управління освіти. Одним з ускладнюючих факторів є те, що за короткий термін керівник закладу освіти, який був сформований як виконавець рішень начальника управління освіти і всіх вищих органів управління без широких прав на коригування подібних рішень. На сьогодні ж той же керівник-виконавець має стати ініціативним, самостійним управлінцем, який несе повну відповідальність за отримані результати.

Подібні обмеження змушують по-новому розглянути використання традиційних до бізнесу інструментів аналізу — SWOT-аналізу, PEST-аналізу, VRIO-аналізу та інших аналітичних інструментів. У запропонованій статті розкрито основні методичні і прикладні підходи до використання керівниками інструментів аналітики.

**Результати.** Перші напрацювання щодо впровадження економічних підходів у діяльність закладів освіти автором були початі ще в 2011 році як один із способів впровадження симулятивних технологій у діяльність навчальних закладів<sup>8</sup> (закладів освіти). Проте наявна нормативна база і практика жорстко централізованого управління освітньою галуззю не сприяли і відкидали спроби впровадження управлінських бізнесових технологій у щоденну практику керівництва навчальними закладами.

<sup>8</sup> Термін «навчальний заклад» вживається тут в історичній ретроспективі, згідно норм діючого законодавства до 5 вересня 2017 року.

Протягом періоду 2005–2009 років і 2014–2016 основні дослідження провадилися за напрямками досягнення ефективності управління навчальним закладом, задоволення освітніх потреб учнів і студентів, виконання усіх вказівок суб'єктів освітньої політики. Проте головного фундаменту — запровадження повно функціональної економічної моделі діяльності навчальних закладів не було здійснено і навіть не планувалося. Така пострадянська концепція діяльності освітньої системи не дозволяла розглядати самі навчальні заклади як повноцінні суб'єкти господарювання, суб'єкти економіки. Навіть у науковому розрізі всі досліджені з менеджменту навчальними закладами розглядалися у педагогічних науках, а не в економічних.

Як на нашу думку, така позиція на сьогодні призвела до самоізоляції освітньої системи і різних рівнів освіти, які до 5 вересня 2019 року, існували у відмінних принципах нормативно-правового поля. Сама ідея впровадження бізнес-підходів у діяльність закладу освіти сприймається насторожено і відсторонено. Серед аргументів, якими обґрунтовується неможливість впровадження традиційних для економічного середовища управлінських інструментів, називається невідповідність директорів, різниця між бізнесом й освітою, різною ментальністю тощо. Проте такі аргументи не витримують перевірки практикою. Ще до прийняття нового ЗУ «Про освіту» існували вхідні ресурси процеси надання освітніх послуг, описуваний результат, були всі основні складові бізнес-моделі. Єдиного чого не було у закладах освіти — самостійності в прийнятті більшості рішень — що і заважало дивитися на навчальні заклади як на повноцінні господарські суб'єкти.

Проте визнання закладів освіти як суб'єктів господарювання дозволило їх у повній мірі розглядати як економічних суб'єктів. Відповідно, самі заклади освіти можуть використовувати адаптований аналітичний, управлінський інструментарій для надання кращих послуг і досягнення економічної ефективності своєї діяльності.

У процесі реалізації дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою: «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», затвердженої Наказом МОН України від 07.10.2016 № 1221 [2], було запропоновано і проведено курс тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти за темою: «Впровадження економічних підходів в управління закладами освіти».[3] Протягом 2017–2019 років було охоплено 1.225 учасників тренінгів з усіх частин України (табл. 1). Учасникам було запропоновано загальні теоретичні основи розуміння підприємництва і засади внутрішнього і зовнішнього середовища формування компетентності підприємливості, основи побудови економічної моделі [4].

Під час тренінгів керівникам закладів освіти було запропоновано застосувати ряд аналітичних інструментів для своїх закладів освіти. Зокрема, було запропоновано використати PEST-аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз. Це було здійснено для того, щоб керівники могли ідентифікувати і звернути увагу на сильні і слабкі сторони їх закладів освіти, зовнішні можливості і загрози, наявні / не наявні

стратегічні ресурси для напрацювання тактичних і стратегічних кроків. Питаннями використання аналітичних інструментів приділено значної уваги у публікаціях Махині Т.А. [5], а загалом питанням стратегічного планування й управління у працях Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, В. Колпакова, Т. Орлова, О. Мармази, В. Мельник, З. Рябової.

Таблиця 1

## СТАТИСТИКА ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДІВ

Область	2016	2017	2018	2019	Загалом
Вінницька				41	<b>41</b>
Донецька			20	16	<b>36</b>
Закарпатська*	70	50	60		<b>180</b>
Київ			24	9	<b>33</b>
Київська		72		350	<b>422</b>
Кіровоградська		15	4	62	<b>81</b>
Луганська			18	23	<b>41</b>
Львівська**	10	40	100	38	<b>188</b>
Миколаївська		2			<b>2</b>
Полтавська			4		<b>4</b>
Сумська				45	<b>45</b>
Тернопільська		28	50		<b>78</b>
Херсонська		3			<b>3</b>
Черкаська			4		<b>4</b>
Чернівецька		30	35	2	<b>67</b>
<b>Загалом</b>	<b>80</b>	<b>240</b>	<b>319</b>	<b>586</b>	<b>1.225</b>

\* враховуючи учасників з усієї України щорічної Літньої управлінської школи на Закарпатті

\*\* враховуючи учасників з усієї України щорічної Зимової управлінської школи у м. Трускавець від Асоціації ВГУ

*Джерело:* авторське узагальнення.

У публікації Махині Т.А., як і в інших, досить детально висвітлено організаційні аспекти проведення SWOT-аналізу для навчального закладу, але є ряд нюансів, які не враховані для закладу освіти, який функціонує як суб'єкт господарювання. Увагу більше приділено на освітній і навчально-виховний процес і все, що пов'язано з цим. Як на нашу думку, це вірний шлях, оскільки освітня діяльність, згідно Закону України «Про освіту», є основною. Проте, якщо розг-

лядати заклад освіти як економічний суб'єкт, то варто буде розширити охоплення аналітичних інструментів, як це відбувається у бізнесовій сфері.

Під час проведення тренінгу учасникам було запропоновано класичну модель SWOT-аналізу, без використання підходів SNW-аналізу. Оскільки для напрацювання дій варто уникати суб'єктивного судження: позитивний, нейтральний чи негативний вплив на діяльність закладу освіти. У праці Фляйшера К. також запропоновано таблична форма SWOT-аналізу з кількісною оцінкою кожного фактору внутрішнього і зовнішнього середовища. Проте для повноцінного його використання необхідна наявність сильної експертної підтримки [6, с. 131]. Водночас, інструмент SWOTу дозволяє кожній людині, незалежно від рівня попередньої підготовки.

За результатами проведення тренінгів варто пропонувати адаптовану версію 9-чарункової матриці SWOT-аналізу (рис.1). Оскільки 4-пальна матриця, яка досить поширена у публіцистичній літературі в Інтернеті, фіксує лише наявний стан. А робота над SWOT-аналізом полягає саме у напрацюванні стратегічних дій. У написанні назв кожної чарунки варто ввести зміни. Зокрема, клітинку Weaknesses (Слабкі сторони) варто пропонувати як «Сторони, які варто покращити». Це необхідно для того, щоб змінити сприйняття самих керівників. Адже у силу багатьох обставин не кожен керівник готовий працювати із «слабкими сторонами». А ось те, що варто покращити позитивно сприймається.

	<b>О Можливості</b> O1 O2 On	<b>Т Загрози</b> T1 T2 Tn	
<b>S Сильні сторони</b> S1 S2 Sn	SO Дії для використання можливостей	ST Дії для зменшення/ уникнення впливу загроз	
<b>W Сторони, які варто покращити</b> W1 W2 Wn	WO Дії для вдосконалення «слабких» сторін	WT	
		Наслідки	Дії

Рис. 1. Адаптована форма заповнення SWOT-аналізу закладу освіти

*Джерело:* адаптовано автором за [4].

Ще одна досить кардинальна зміна також пов'язана з представленням останньої клітинки перетину загроз і слабких сторін (WT). Згідно підходів дослідників дана клітинка має відображати найбільш існуючі небезпеки для закладу освіти [5]. Для приватного бізнесу попадання у ситуацію поєднання зовнішніх загроз з внутрішніми слабкими сторонами (які не встигли покращити) — це

найбільш гірша позиція і, чого варто уникати [6]. Керівники закладів освіти не завжди готові чесно і в повній мірі визначати небезпеки і формувати стратегії реакції на подібні дії. У відповідь на виниклі труднощі проведення SWOT-аналізу на тренінгах було запропоновано поділити клітинку WT на дві частини: наслідки і дії для уникнення цих наслідків. У такому форматі стає легше формувати потенційні загрози і найважчі сценарії, а, відповідно, і формувати можливі стратегії відповіді.

При заповненні SWOT-аналізу варто дотримуватися ряд обов'язкових технологічних вимог:

1. Обов'язково необхідно шифрувати всі позиції сильних і «слабких» сторін для подальшої роботи з ними, як це вимагається усіма традиційними підходами. Це здійснюється для того, щоб можна було чітко поєднувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища для напрацювання дій. При подальшій реалізації дій буде швидка можливість пояснити, які фактори були використані.

2. При заповненні сильних сторін і сторін, які варто покращувати, найкраще дотримуватися підходу, що сильних сторін має бути більше, ніж слабких. Оскільки, на сьогодні, директори шкіл, завідувачі дитячих садочків є більше педагогами-керівниками, ніж управлінцями економічних суб'єктів, і вони не завжди готові беземоційно сприйняти критичні речі. Хоча для традиційного бізнесу саме ідентифікація умов, які треба покращити, є запорукою подальшого розвитку.

3. Для заповнення SWOT-аналізу необхідно виділяти достатню кількість часу і мати можливість для тренера-консультанта підійти і поспілкуватися з кожним учасником, якщо у нього є бажання.

4. Дотримуватися режиму конфіденційності. Часто учасниками робочих груп можуть бути керівники сусідніх або взаємопов'язаних закладів освіти, і/або представники управлінь освіти, що не сприяє відкритості і готовності визначати проблемні місця. Також психологія і практика підготовки управлінця у пострадянській освітній системі сприяла приховуванню і/або зменшенню обсягу реальних проблем. Такі обставини є неприйнятними для бізнесу, якому точно треба бути чесним із самим собою, але в освітній системі повна правдивість може бути зменшеною.

Керівники закладів освіти, в основному, не мають труднощів з визначенням сильних і слабких сторін. У внутрішньому середовищі, на думку Махині Т.А., варто виділяти фактори серед управлінської діяльності, освітнього процесу, кадрового забезпечення, матеріально-технічного забезпечення, управління інформаційними зв'язками, а також забезпечення соціального захисту [5], якість внутрішнього середовища (ергономічного, спортивна, матеріально-технічного, інноваційного тощо). Проте дані фактори стосуються більше педагогічної діяльності. Якщо дивитися на заклад освіти з економічної точки зору, то серед основних сильних сторін можна відзначати персонал, обладнання, розвинута інфраструктура (інформаційна, ІКТ тощо), освітні технології, які використовуються, напрацьовані зв'язки з батьками, учнями, органами влади, географічне розташування, індивідуальні й організаційні компетентності у сфер проектного менеджменту, методичній, науковій роботі тощо.

Серед основних сторін, які варто покращити, відзначають покращення інфраструктури, впровадження сучасного обладнання в класах й аудиторіях, оновлення методичного й академічного наповнення, підходи у взаємодії з батьківською громадськістю, місцевою владою, всеукраїнськими і міжнародними організаціями, вивчення керівництвом і педагогами іноземних мов для реалізації проектної діяльності і здійснення стажування, набуття нових економічних, управлінських компетентностей тощо. [4]

Процес визначення зовнішніх можливостей і загроз є досить затрудненим для керівників закладів освіти. Першою перешкодою, як відмічає Махиня Т.А., є віднесення того чи іншого фактору до внутрішньої чи зовнішньої сторони [5]. Для її подолання, як рекомендують експерти, варто дати відповідь на запитання: чи може керівник закладу освіти впливати, контролювати даний фактор чи ні? Тобто, визначити, на скільки даний фактор перебуває в його області управління.

Другою перешкодою є ментальні стереотипи й упередження при визначенні зовнішніх можливостей. Оскільки багато позицій сприймаються крізь призми «можу/не можу» реалізувати, а решта навіть не розглядаються. Тому для більшості керівників (біля 65 % від кількості учасників тренінгів) виникали труднощі з визначенням зовнішніх можливостей. Для вирішення даного затруднення можна скористатися двома шляхами:

- 1) дати вичерпний перелік можливостей і загроз. Найбільш легший, але не завжди адаптивний спосіб. Оскільки у різних громадах і регіонах є свої особливості;

- 2) провести PEST-аналіз для визначення основних факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність закладів освіти, з визначенням основних сприятливих і не сприятливих факторів.

Серед основних зовнішніх можливостей можна рекомендувати програми стажування, обміну досвідом, грантові програми, програми розвитку освіти й удосконалення інфраструктури на державному, регіональному і місцевому рівні, поступова готовність бізнесу, громадського сектору до співпраці [4], зміна статусу закладу освіти, збереження наступності та налагодженість співпраці між закладами освіти, науковими установами, федераціями в регіоні, стрімкий розвиток інформаційних технологій, зацікавленість місцевої влади та спонсорів у розвитку закладів освіти, залучення позабюджетних фондів, розвиток системи підвищення кваліфікації, зростання попиту на кваліфікованого фахівця, нові умови фінансування навчальних закладів тощо [5].

При ідентифікації загроз найбільш часто вказуються системні або персоналізовані обставини, які можуть завадити досягнути поставлених цілей і задач [4]. Зокрема, можна виділяти зниження рівня життя населення, зростання темпів інфляції, ріст витрат на енергоносії, демографічні виклики, міграція, неоднозначне ставлення громадськості до педагогів, спад духовних і моральних цінностей у суспільстві, збільшення переселенців зі східних регіонів України; недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм, невідповідність наявних підходів для розрахунку штатів, зміни переваг споживачів освітніх по-

слуг, посилення конкуренції в наданні освітніх послуг, наявність широкої мережі регіональних послуг додаткового навчання з питань реалізації допрофільної підготовки, профільного навчання, підготовки до школи та ЗНО тощо [5].

Для ідентифікації можливостей і загроз у політичній, економічній, соціальній і технологічній сферах зовнішнього середовища варто використовувати PEST-аналіз. Методика його проведення детально описана у роботі К. Фляйшера і Б. Бенсуссана [6, с. 324–339], Т. Гайденком [8]. Для закладів освіти пропонується заповнити табличну форму (табл. 2) методики, яка дозволяє зробити певні аналітичні висновки.

Таблиця 2

ТАБЛИЧНА ФОРМА ПОДАННЯ PEST-АНАЛІЗУ

Групи факторів	Події/ фактори	Небезпека/ Можливість +/-	Ймовірність події чи проявлення фактора (0-100)	Важливість фактору чи події (1-10)	Вплив на заклад освіти (1-10)	Програма дій
1	2	3	4	5	6	7
Соціальні	1. 2...					
Технологічні	1. 2...					
Економічні	1. 2..					
Політичні	1. 2...					

Джерело: [6].

Форма заповнюється керівниками у такій послідовності:

- 1) у колонці 1 вибирають групу, до якої відноситься фактор;
- 2) важливі фактори, на думку експерта, а також ті, які можуть вплинути на діяльність підприємства, записується у колонці 2;
- 3) колонка 3 дає можливість проаналізувати чи несе даний фактор загрозу чи навпаки — можливість для фірми. Розглядаються у т.ч. й ті фактори, які водночас несуть і загрозу, і можливість, при чому записуються обидва варіанти. В даній колонці проставляється знак „+” чи „-”;
- 4) у колонці 4 оцінюється кожний включений в аналіз фактор чи подія з точки зору ймовірності його прояву (оцінка ставиться або від 1 % до 100 % чи якісна оцінка: висока-середня-низька);
- 5) у колонці 5 оцінюється важливість факторів по шкалі від 1 до 10;
- 6) колонка 6 призначена для розрахунку впливу кожного фактору на компанію шляхом множення колонок 4 і 5 і додавання знаку із колонки 3;
- 7) в останній колонці — 7, ми записуємо можливі програми дій, які пропонуються на основі аналізу. Таким чином підсумкова форма буде містити вміст програму дій, яка пропонуватиметься підприємству.



Можливий варіант проведення дослідження, коли колонка 7 розробляється не керівниками, а спеціалістами-консультантами по результатам проведення аналізу. [8, с. 76–80].

Визначені найбільш важливі фактори із знаком «+» заносяться в клітинку можливостей SWOT-аналізу, а найбільш важливі фактори з протилежним знаком «-» заносимо у чарунку загроз.

Загалом, етап заповнення сильних і «слабких» сторін, можливостей і загроз є найбільш легким етапом, оскільки фіксують наявний стан справ. Найбільш важлива частина є формування дій на перетині всіх внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності закладу освіти. У клітинці SO записують перелік дій щодо використання можливостей при наявних сильних сторонах закладу освіти. Дії у клітинці WO направлені на покращення «слабких» сторін закладу освіти шляхом використання зовнішніх можливостей. Подібними, але обернено направленими діями, є дії щодо зменшення прояву зовнішніх загроз при використанні внутрішніх сильних сторін закладу освіти, які фіксуються у клітинці ST. При написанні дій на поєднанні сильних і «слабких» сторін із зовнішніми можливостями (чарунки SO, WO, ST) варто наголошувати на пошуку шляхів їх використання, навіть якщо на сьогодні це здається мало реально. Обов'язково при записуванні вживати дієслова на позначені дії, уникаючи лозунгових фраз «удосконалення», «покращення», «планування» тощо [4].

При заповненні останньої чарунки WT рекомендується відмежуватися від прив'язки до конкретного закладу освіти, а шукати можливі наслідки поєднання несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів для напрацювання нових стратегічних горизонтів. Для зручності роботи дану чарунку було поділено на дві складові: наслідки і дії. У лівій частині («наслідки») записують можливі сценарії розвитку подій, якщо зовнішні загрози вдарять по «слабким» сторонам закладу освіти. У правій частинці клітинки WT («дії») записують можливі дії на кожен із сценаріїв розвитку подій, щоб нівелювати або максимально зменшити прояв записаних сценаріїв.

Завершальним етапом заповнення SWOT-таблиці для керівників закладів освіти пропонується сформулювати засади стратегічного, тактичного й оперативного планів (за схемою на рис. 3). Пропонується заходи, які записані у частині SO «Можливість- сильна сторона», вносити в оперативні плани. Єдиним питанням є розставлення пріоритетів у поточній діяльності закладу освіти. Заходи щодо покращення внутрішніх сторін закладу освіти і/або зменшення впливу зовнішніх загроз (дії у клітинках WO і ST) є основою для тактичних планів закладу освіти. А ось можливі дії щодо запобігання прояву загроз у поєднанні із «слабкими сторонами» (чарунка WT) можуть стати основою для формування стратегічних планів функціонування закладу освіти.

При добавленні позитивних стратегічних сценаріїв до вже сформованих стратегічних планів з клітинки WT надає можливість визначити стратегічну ціль для розвитку закладу освіти на 10–12 років, виходячи із сучасного стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Згідно методики «дерева цілей» (рис. 2) у подальшому підбираються тактичні підцілі (дії з клітинок WO і ST) і відповідні

оперативні завдання (клітинка SO). Таким чином проведений SWOT-аналіз може як додати дії в уже прийняті і реалізовані плани, так і стати основою для розробки нового стратегічного плану.

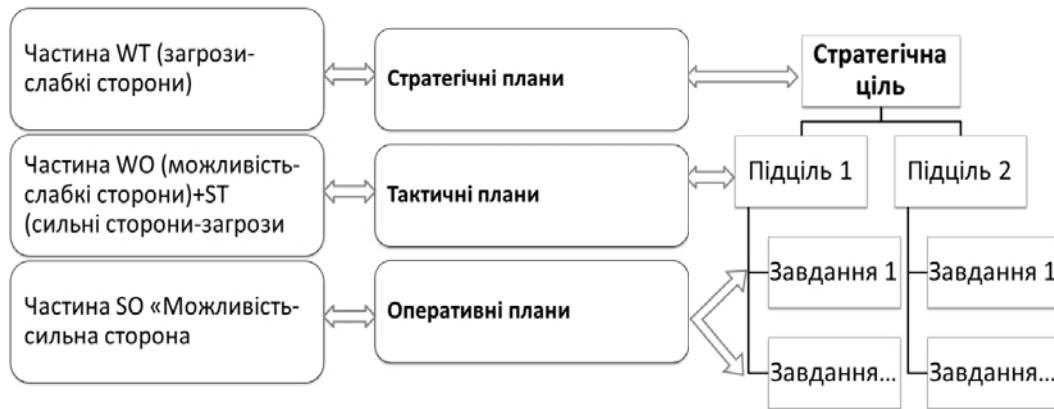


Рис. 3. Кореляція між результатами SWOT-аналізу, плануванням і деревом цілей закладу освіти

Джерело: авторське узагальнення

Для реалізації розроблених планів важливим є вирішення питань забезпечення відповідними стратегічними ресурсами. При цьому варто враховувати не тільки традиційні ресурси, а й інноваційні. Для цього було запропоновано керівникам закладів освіти використати VRIO-аналіз — аналіз організаційних можливостей і стратегічних ресурсів. Методика описана у праці К. Фляйшера [6, с. 253–269].

VRIO-аналізу складається з таких етапів:

**1. Формування переліку всіх наявних ресурсів і здатностей**, які є найбільш важливими для закладу освіти. Найперше пропонується: візійність керівництва, компетенція компанії, інноваційні технології, кваліфікація персоналу, проактивність персоналу, корпоративна культура, ділова репутація, відносини із суспільством, дружелюбність бізнесу, бренд компанії, залученість клієнта, клієнтська база.

**2. Проведення оцінки ресурсів і здатностей компанії** за чотирма критеріями:

- цінність (value) — оцінка того, наскільки той чи інший ресурс дозволяє використати можливість або запобігти певній загрозі у діяльності;
- рідкісність (rarity) — рідкісним ресурс визнається тоді, коли кількість фірм, яка ним володіє, є достатньо малою, щоб забезпечити переважаюче становище;
- відтворюваності (imitability) — визначається можливістю інших компаній галузі копіювати природу або практичне використання ресурсу;

– організованості (organization) — оцінка того, наскільки компанія може або спроможна за певних зовнішніх умов використати цінний, рідкісний та унікальний ресурс у дії.

Для зручності оцінки запропонованих ресурсів рекомендується використати традиційну форму заповнення VRIO-аналізу (табл. 3). Навпроти кожного ресурсу ставиться «так» чи «ні» у відповіді на питання: чи є ресурс цінним, рідкісним, вартісним для відтворення, чи використовується організацією.

Таблиця 3

ТАБЛИЧНА ФОРМА ЗАПОВНЕННЯ VRIO-АНАЛІЗУ

Ресурс	Чи є ...				Стратегічні наслідки	Сила або слабкість
	Цінним?	Рідкісним?	Вартісним для відтворення?	Використовується організацією?		
Найменування ресурсу	Так/ні	Так/ні	Так/ні	Так/ні		

Для визначення стратегічних наслідків, чи є даний ресурс силою або слабкістю пропонується скористатися формою оцінки стратегічності ресурсу (табл. 4). Співпадиння відповідей заносяться у форму VRIO-аналізу.

Таблиця 4

ОЦІНКА VRIO-АНАЛІЗУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Чи являється ресурс/здібність...?					
Цінним?	Рідкісним?	Вартісним при відтворенні?	Використовується організацією?	Стратегічні наслідки	Сила або слабкість
Ні	—	—	Ні	Конкурентна слабкість	Слабкість
Так	Ні	—	—	Конкурентний паритет	Сила
Так	Так	Ні	—	Тимчасова конкурентна перевага	Сила і відмінна компетенція
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція

Джерело: [9].

Результати оцінки ресурсів необхідно використати у подальшій реалізації стратегічних і тактичних планів.

**Висновки.** Таким чином, на сьогодні відкриваються нові можливості для функціонування і взаємодією з освітніми організаціями. Адже заклади освіти поступово стають повноцінними економічними суб'єктами, які покликані надавати соціально значущі послуги (освітні послуги), є соціально орієнтованими, неприбутковими, але які діють у повній відповідності до економічних і госпо-

дарських засад, ефективно використовуючи надані фінансові, інтелектуальні, часові ресурси для надання освітніх послуг і формування освіченої особистості. Відповідно, відкриті можливості до адаптації і впровадження традиційних бізнес-інструментів у діяльність закладів освіти, що є подальшими напрямками для наукового і прикладного дослідженнями.

### **Література**

1. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/print>. (дата звернення 05.06.2019) — Назва з екрану.
2. Про проведення дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою "Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва: Наказ МОН України №1221 від 07.10.2016. URL: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/52491/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/52491/) (дата звернення 05.06.2019) — Назва з екрану.
3. Паздрій В. Я. Початок дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва». Міжнародна науково-практична конференція Інновації в бізнес-освіті. URL: <http://ibe.kneu.org/uk/pazdrij-v-ya-pochatok-doslidno-eksperymentalnoyi-roboty-vseukrayinskogo-rivnya-za-temoyu-rozvytok-biznes-osvity-v-ukrayini-yak-element-derzhavnoyi-polityky-spruyannya-rozvytku-pidpryyemnytstva/>
4. Паздрій В. Я. Використання SWOT-аналізу у закладах освіти як елемент формування підприємницького середовища. URL: <https://www.ibe.co.ua/forum/seksiya-1/pazdrij-v-vikoristannya-swot-analizu-u-zakladah-osviti-yak-element-formuvannya-pidpriemnickogo-seredovishcha>.
5. Махия Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. Народна освіта. 2015. Випуск 3 (27). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=3641](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641) (дата звернення: 06.06.2019).
6. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
7. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012\\_2/pdf/12borupv.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012_2/pdf/12borupv.pdf) (дата звернення: 07.06.2019).
8. Гайдено Т. А. Маркетинговое управление: Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. М.: ЭКСМО, 2005. 386 с.
9. Сарычев А. Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамики внешней среды и глобализации. Российское предпринимательство. 2008. № 7. Вып. 2 (115). С. 44–49.

### **References**

1. Zakon Ukrayiny "Pro osvitu" vid 5 veresnya 2017 roku № 2145-VIII. [Law of Ukraine "On Education" of September 5, 2017, No. 2145-VIII] [in Ukrainian].
2. Pro provedennya doslidno-eksperymental'noyi roboty vseukrayins'koho rivnya za temoyu "Rozvytok biznes-osvity v Ukrayini yak element derzhavnoyi polityky spruyannya rozvytku pidpryyemnytstva: Naka z MON Ukrayiny №1221 vid 07.10.2016. [On carrying out experimental and experimental work of the all-Ukrainian level on the theme "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting entrepreneurship

development: the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1221 dated 07.10.2016.] [in Ukrainian].

3. Pazdriy V. Ya. Pochatok doslidno-eksperymental'noyi roboty vseukrayins'koho rivnya za temoyu «Rozvytok biznes-osvity v Ukraini yak element derzhavnoyi polityky spryyannya rozvytku pidpryyemnytstva». [The beginning of experimental and experimental work of the all-Ukrainian level on the theme "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting entrepreneurship development"]. Conference "Innovation in business education" (2016). [in Ukrainian].

4. Pazdriy V. Ya. Vykorystannya SWOT-analizu u zakladakh osvity yak element formuvannya pidpryyemnyt's'koho seredovyscha. [Use of SWOT-analysis in educational institutions as an element of the formation of an entrepreneurial environment.]. Conference "Innovation in business education" (2019) [in Ukrainian].

5. Makhynya T. A. "Vyznachennya syl'nykh i slabkykh storin diyal'nosti navchal'noho zakladu u protsesi doslidzhennya yoho vnutrishn'oho seredovyscha." [Determination of the strengths and weaknesses of the activity of the educational institution in the process of studying its internal environment]. *Narodna osvita* 3 (27) (2015) [in Ukrainian].

6. Flyaysher K., Bensussan B. *Stratehicheskyy y konkurentnyy analiz. Metody y sredstva konkurentnoho analiza v byznese*. [Strategic and Competitive Analysis. Methods and tools of competitive analysis in business.] M.: BYNOM. Laboratory znan, 2005. [in Russian].

7. Holubkov Ye. P. Marketynh dlya profesionaliv. [Marketing for professionals: a practical course.] [http://archive.nbuv.gov.ua/e-/journals/eui/2012\\_2/pdf/12bopypv.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-/journals/eui/2012_2/pdf/12bopypv.pdf) (07.06.2019). [in Ukrainian].

8. Haydenko T. A. Marketynhove upravlenye: Polnyy kurs MVA. Prynysy upravlencheskykh resheny y rossyyskaya praktyka. [Marketing Management: Full-time MBA. Principles of managerial decisions and Russian practice.] M.: EKCMO, 2005. [in Russian].

9. Sarychev A.E. Otsenka resursov y sposobnostey kompanyy v uslovyakh dynamyzma vneshney sredy y hlobalyzatsyy. [Assessment of resources and capabilities of the company in the conditions of the dynamism of the external environment and globalization]. *Rosyjskoe predprynymatel'stvo* 7 (115) (2008): 44–49. [in Russian].

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТОВ В УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

**Виталий Ярославович Паздрий,**

канд. экон. наук, доцент кафедры стратегии бизнеса,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** Принятие Закона Украины «Об образовании» определяет учебное заведение как хозяйствующий субъект, кардинально меняет существующие подходы. Статья раскрывает основные принципы адаптации и использования аналитических бизнес-инструментов SWOT-, PEST-, VRIO-анализа в деятельности учебного заведения. В процессе реализации экспериментальной работы по теме: «Развитие бизнес-образования в Украине как элемент государственной политики содействия развитию предпринимательства», утвержденной Приказом МОН Украины №1221 от 07.10.2016,

было предложено и проведен курс тренингов для руководителей и заместителей руководителей учреждений дошкольного, среднего, профессионально-технического и высшего образования. В течение 2017–2019 годов было охвачено 1.225 участников тренингов со всех частей Украины. Для руководителей учреждений образования отражены основные преимущества, препятствия и практические рекомендации использования каждого инструмента. SWOT-анализ используется для выработки стратегических и тактических шагов на основе анализа текущего состояния внутренней среды по сравнению с внешними возможностями и угрозами. PEST-анализ является вспомогательным для более глубокого анализа внешней среды учебного заведения, а VRIO-анализ позволяет определить стратегические ключевые ресурсы. На основе проведенных анализов можно более комплексно сформировать стратегические, тактические, оперативные планы. В статье также освещаются проблемные аспекты восприятия педагогами-руководителями исключительно бизнес инструментов для становления руководителем-управленцем (менеджером) своего учебного заведения.

**Ключевые слова:** учебное заведение, бизнес-инструменты, экономические подходы, экономическая модель, новая украинская школа.

## USING OF ANALYTIC BUSINESS INSTRUMENTS IN EDUCATION INSTITUTIONS

**Vitalii Y. Pazdrii**, PhD,  
SHEI "Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman"

**Abstract.** New Law "About Education" defines the institution of education as an economic subject. The article reveals the basic principles of adaptation and use of analytical business tools SWOT-, PEST-, VRIO-analysis in the activity of educational institution. During realization of state experimental work at the theme: "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting entrepreneurship development" we have been organised training course for directors of institutions of preschool, secondary, vocational and higher education institution. During 2017–2019, 1.225 participants were trained from all parts of Ukraine. For managers of educational institutions, the main advantages, obstacles and practical recommendations for using each instrument are highlighted. SWOT analysis is used to develop strategic and tactical steps based on the analysis of the current state of the internal environment in comparison with external capabilities and threats. PEST analysis is an auxiliary for a more in-depth analysis of the educational environment's external environment, and VRIO-analysis allows identifying strategic key resources. On the basis of the conducted analyzes it is possible to formulate strategic, tactical, operational plans more comprehensively. The article also covers the problematic aspects of the perception of the teachers-executives exclusively of business instruments for becoming a manager-manager (manager) of their institution of education.

**Keywords:** educational institution, business tools, economic approaches, economic model, new Ukrainian school.

*Стаття надійшла до редакції 03.05.2019*