

Т. М. БЕРЕДА

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради

ORCID: 0000-0003-1503-0045

## ДОЦІЛЬНІСТЬ SWOT-, SNW-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ

У статті розкрито суть та роль SWOT- і SNW-аналізу процесу впровадження дистанційного та змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти та наголошується, що особливого значення набуває координація маркетингових заходів щодо дослідження ринку освітніх послуг, а саме, що для вибору ефективної маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів підґрунтям яких є зазначені аналітичні інструменти.

Зважаючи на зростання попиту споживачів освітніх послуг на нові форми здобуття освіти, а саме дистанційну та змішану, про що свідчить стрімке зростання кількості закладів загальної середньої освіти, які почали впроваджувати ці форми навчання, особливо вражає стрімке зростання кількості приватних закладів, які надають такі освітні послуги. Змішане навчання розглядається як поєднання різних форм навчання в різноманітних інтерпретаціях та використовуючи різні моделі змішування. Саме завдяки своїй гнучкості, ці форми визначається найбільш перспективними. Отже, виникає потреба в маркетинговому оцінюванні можливостей впровадження нових інноваційних форм в освітній процес закладів загальної середньої освіти.

В рамках проведеного дослідження проаналізовано основні показники, що впливають на прийняття управлінських рішень щодо доцільності впровадження дистанційного та змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти, засобами SWOT- та SNW-аналізу; розкрито суть окреслених методів аналізу; досліджено та обґрунтовано важливість їх використання в освітній сфері, для прийняття стратегічних управлінських рішень; виявлено сильні, слабкі сторони та чинники, що уможливають зменшення негативних тенденцій і загроз в процесі впровадження нових форм навчання в освітній процес; за результатами проведених маркетингових досліджень надано рекомендації щодо ефективних механізмів впровадження дистанційного та змішаного навчання в державному закладі загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, SNW-аналіз, дистанційне навчання, змішане навчання, маркетинг, управління, маркетингові дослідження, маркетингові інструменти.

Т. М. BEREDA

Communal Institution of Higher Education "Dnipro Academy of Continuing Education"

of Dnipropetrovsk Regional Council

ORCID: 0000-0003-1503-0045

## EXPEDIENCE OF SWOT, SNW-ANALYSIS FOR ASSESSING THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF DISTANCE LEARNING IN SECONDARY EDUCATION

The article considers the essence and the role of SWOT and SNW-analysis of the process of implementation of distance learning and hybrid learning in secondary education. The information provided in the article highlights the importance of coordination of marketing researches regarding the study of the market of educational services. Namely, it is necessary to use a set of scientific approaches, the basis of which are the specified analytical tools, to choose an effective marketing strategy.

Considering the growing demand of consumers of educational services for such new forms of education as distance and hybrid learning, it is possible to notice the rapid increase in the number of general secondary education institutions introducing these forms of education. The numbers of implementation of distance learning and hybrid learning among private educational institutions are particularly impressive. Hybrid learning is seen as a combination of different forms of learning in various interpretations and using different hybrid models.

Thanks to their flexibility, these forms of learning are considered the most promising. On this basis, there is the need for a marketing assessment of the possibilities of introducing new innovative forms into the educational process of general secondary education institutions occurs.

The conducted research provides with the main indicators that influence marketing decision-making regarding the expediency of introducing distance and hybrid learning into the educational process of general secondary education institutions and its analysis by the means of SWOT and SNW analysis; the explanation of the essence of the outlined methods of analysis.

As a part of the study, the importance of those main indicators mentioned before was investigated and substantiated to the purpose of strategic marketing decision-making; strengths, weaknesses, factors that make it possible to reduce negative trends and threats in the process of introducing new forms of learning into the educational process were identified.

According to the results of the marketing researches, recommendations on effective mechanisms of introduction of distance and hybrid learning in the state institution of general secondary education were given.

**Key words:** SWOT-analysis, SNW-analysis, distance learning, hybrid learning, marketing, administration, marketing researches, marketing instruments.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

Наразі одним з провідних викликів глобалізації до сфери освіти – є інновації, які б сприяли розвитку нових практичних вмінь і навичок майбутніх працівників, таких як аналітичне мислення, інноваційність, використання технологій, активне навчання та креативність, попит на які буде на ринку праці майбутні роки.

Розвиток практичних вмінь та навичок 21 століття у здобувачів освіти можливий через трансформацію змісту освіти шляхом упровадження дистанційної освіти та її змішування з іншими формами навчання.

Співпраця закладу освіти та батьків має бути спрямована на здобувача, його навчальні досягнення, створення умов для забезпечення реалізації його індивідуальної освітньої траєкторії, сприяти розбудові його освітнього маршруту. Провідною ідеєю співпраці є підготовка здобувача до життя в демократичному суспільстві засобами самого суспільства, тобто створенням максимально адаптивних та комфортних умов для всебічного розвитку особистості і задоволенні його потреб: інтелектуальних, емоційних та соціальних. Нормативно ці ідеї закріплені у пункті 2 розділу II Положення «Про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти». Оперативна адаптація до нових реалій та викликів дасть змогу не тільки реагувати на цифрові виклики, а й керувати ними та уможливити нарощування спроможності закладів загальної середньої освіти.

Однак, окрім створення механізмів побудови повноцінних відносин між постачальником (закладом освіти), замовниками (батьками) та одержувачами освітніх послуг (здобувачами освіти) для ефективної реалізації запропонованих ідей та забезпеченні якості освіти, нагальним і важливим є професійні навички педагогів в сфері цифрових технологій, рівень їх мотивації і готовності до інновацій та спроможності самого закладу освіти реагувати на виклики глобалізації.

Вважаємо, що використання практичних здобутків методології менеджменту є доцільним, а необхідність аналізу перспектив та ризиків впровадження дистанційної форми здобуття освіти та технології змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти шляхом використання такого інструментарію стратегічного управління, як SWOT та SNW-аналіз є дієвим.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Доцільність та особливості використання маркетингових досліджень, а саме SWOT- і SNW – аналізу при прийнятті управлінських рішень в освіті розглядали такі вітчизняні науковці: Б. Братаніч, Г. Дмитренко, Г. Сльникова, Л. Карамушка, Т. Орлова, О. Мармаза, З. Рябова та ін. У своїх працях вони висвітлюють суть та мету стратегічного управління в освіті на засадах маркетингу, роль маркетингових досліджень в управлінні закладом загальної середньої освіти, тощо.

Аналіз економічної літератури М. Мескона, Дж. Пірсона, Р. Робінсона, А. Томпсона, Ф. Хедоурі з відповідної тематики уможливило з'ясування мети, форм та методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій.

Теоретичні й практичні аспекти впровадження дистанційного і змішаного навчання в закладах освіти різних типів та форм власності висвітлювали: В. Болій, К. Бугайчук, І. Воротникова, В. Кухаренко, О. Коротун, В. Коткова, О. Рафальська та інші. Але більшість досліджень стосується процесів впровадження альтернативних форм навчання в закладах вищої освіти.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз сучасних досліджень і публікацій показали, що науковцями недостатньо висвітлено практичні аспекти механізмів, форм та методів визначення сильних, слабких сторін та можливостей і загроз процесу впровадження дистанційної освіти (як окремої форми здобуття освіти) та технологій змішаного навчання в державних закладах загальної середньої освіти, які спираються на теоретичні аспекти стратегічного управління.

**Метою статті** є аналіз основних показників, що впливають на прийняття управлінських рішень щодо доцільності впровадження дистанційного та змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти, засобами SWOT- та SNW-аналізу.

### Виклад основного матеріалу

Провідною ідеєю освіти наразі є створення умов для забезпечення реалізації індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти та їх саморозвитку. Отже місія сучасного закладу – навчити особистість самостійно здобувати нові знання, спрямування здобувача на самовдосконалення та навчання протягом життя, підтримуючи на високому рівні їх мотивацію.

З огляду на це, постає питання створення нових освітніх систем та моделей організації освітнього процесу, реалізацію яких можна забезпечити шляхом впровадження нових форм здобуття освіти, зокрема дистанційної (як окремої форми здобуття освіти) та змішаної (поєднання різних форм навчання з використанням дистанційних технологій), а це потребує нових механізмів управління освітою. Таким чином, переосмислення змісту освіти в умовах дистанційного та змішаного навчання для забезпечення всебічного розвитку особистості, підвищення якості освіти, створення комфортних умов є вкрай важливим.

В зарубіжній та вітчизняній науковій літературі можна зустріти велике різноманіття визначень сутності та змісту поняття «дистанційне навчання».

На думку науковців, свої витоки поняття «дистанційне навчання» бере з терміну «кореспондентське навчання», яке вперше було запроваджене в 1836 році у Лондонському Університеті. У 1960-х – 1970-х роках почали використовувати спочатку термін викладання на відстані (teaching at a distance), а потім дистанційна освіта, дистанційне навчання (distance education, distance learning) [5]. Зі створенням Відкритого університету у Великобританії з'являється поняття «відкрите навчання». Суть якого розглядається, як можливість кожного отримати освіту незалежно від географічних та соціальних кордонів, а також із впровадженням нових технологій навчання в освітній процес. Як синонім терміну дистанційне навчання ми можемо також зустріти термін електронне навчання.

Наразі спостерігається стрімке зростання закладів освіти різних рівнів та форм власності, які впроваджують в освітній процес дистанційну форму здобуття освіти, пропонують різні моделі змішування, разом із цим вдосконалюється і розширюється термінологія дистанційної освіти.

Згідно ст. 9 Закону України «Про освіту», *дистанційна форма здобуття освіти* – це індивідуалізований процес здобуття освіти, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу у спеціалізованому середовищі, що функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій [3].

Отже, дистанційне навчання – це інноваційна форма здобуття освіти, яка має свої особливості, і в свою чергу здатна забезпечити розвиток творчої та особистісної складової освітнього процесу, основою якого є цілеспрямована і контрольована індивідуальна робота здобувача освіти, який може отримувати освіту у зручний для себе час, в зручному місці, реалізуючи власну освітню траєкторію, засобами синхронної та асинхронної взаємодії з викладачем.

Наше дослідження спрямоване на пошук чинників, які впливають на прийняття управлінських рішень щодо створення умов та можливостей в освітніх установах середньої освіти отримувати освіту дистанційно (як за окремою формою здобуття освіти) та перспектив впровадження технологій змішаного навчання в освітній процес, шляхом поєднання різних форм навчання, з метою підвищення якості освіти та конкурентоспроможності закладу. В ході розгляду цієї проблематики, приходимо до висновків, що потреба в проведенні маркетингових досліджень, а саме SWOT- та SNW-аналізу, для прийняття ефективних управлінських рішень, є нагальною.

Впровадження в освітній процес дистанційного та змішаного навчання безумовно передбачає зміни в освітньому процесі, які стосуються всіх учасників освітнього процесу: керівника закладу (адміністрації), вчителів, здобувачів освіти та їхніх батьків. Тому, для більш повного та ґрунтовного аналізу, визначимо сильні, слабкі сторони та можливості і загрози для всіх цільових груп, враховуючи фінансові, фізичні, людські ресурси та їх доступність.

В процесі проведення маркетингових досліджень буде використано закордонний та вітчизняний досвід упровадження дистанційного та змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти. Для розгляду внутрішніх чинників буде також взято досвід Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради, впровадження дистанційної та змішаної форм в якому розпочато в 2015 році. Окрім об'єктивних внутрішніх чинників, які можна коригувати та управляти ними тою чи іншою мірою, очевидним є обов'язкове врахування зовнішніх процесів, що впливають на розвиток та удосконалення інновацій в освітньому процесі. Дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників слід розглядати в розрізі певних критеріїв притаманних освітній сфері: до внутрішніх чинників можна віднести фінансові, фізичні, людські ресурси, доступ до них та внутрішні процеси; до зовнішніх же доцільно обрати цифровізацію освітньої сфери, економічні тенденції, зміну поглядів замовників освітніх послуг на зміст та освітній процес, міграційні процеси та комунікаційні відносини між суб'єктами освітнього процесу.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз процесу впровадження дистанційного та змішаного навчання в освітній процес закладів загальної освіти**

<b>Сильні сторони (Strengths):</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення учнівського контингенту;</li> <li>– розширення спектру освітніх послуг</li> <li>– позитивний імідж навчального закладу;</li> <li>– упровадження цифрових технологій в управлінську діяльність;</li> <li>– зростання компетентності всіх учасників освітнього процесу;</li> <li>– безперервність освітнього процесу при надзвичайних ситуаціях;</li> <li>– доступність освіти;</li> <li>– створення умов для реалізації освітньої траєкторії здобувача освіти;</li> <li>– створення єдиного цифрового освітнього середовища закладу;</li> <li>– демократизація освітнього процесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність сильної мотивації педагогічних працівників та здобувачів освіти;</li> <li>– необхідність придбання сучасних гаджетів та програмного забезпечення;</li> <li>– нестача практичних вмінь та навиків педагогічних працівників та здобувачів освіти;</li> <li>– розвиток комунікабельності.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities):</b>	<b>Загрози (Threats):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення запитів на альтернативні форми навчання;</li> <li>– навчання впродовж життя;</li> <li>– економія ресурсів;</li> <li>– розвиток інформаційного суспільства в Україні;</li> <li>– залучення до навчання всіх бажаючих;</li> <li>– прозорість у навчанні, створення єдиного цифрового середовища закладу, регіону, країни;</li> <li>– демократизація освіти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ідентифікація здобувача освіти;</li> <li>– стрімкий розвиток цифрових технологій, несвоєчасне оновлення гаджетів та програмного забезпечення в закладі освіти;</li> <li>– недостатність досвідчених педагогів, знайомих з новітніми цифровими технологіями та особливостями дистанційної освіти;</li> <li>– недостатньо обґрунтувань використання моделей дистанційного та змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти.</li> </ul>

Проведений SWOT-аналіз процесу впровадження дистанційного та змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти показує не тільки перевагу сильних сторін, а й засвідчує, що вагому частку слабких сторін можна послабити через підсилення сильних сторін та можливостей, яку може забезпечити розвиток зовнішнього середовища.

Наразі науковцями вдосконалюються та розширюються методи, розроблені на основі SWOT-аналізу, а саме розроблено вдосконалений метод SNW, де категорія загроз і можливостей (у SWOT аналізі) замінюється

компонентом «нейтральна сторона» (у SNW-аналізі), отже, відбувається розподіл факторів на три категорії: strength (сильна сторона); neutral (нейтральна сторона); weakness (слабка сторона), що є досить зручним при певних дослідженнях.

Отже, SNW-аналіз – це таблиця, де зазначено список факторів, які необхідно оцінити в закладі освіти, перш ніж приймати певні стратегічні рішення, при цьому кожній позиції необхідно надати лише єдину характеристику: сильну, слабку чи нейтральну.

В умовах впровадження різних форм здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти доцільним і вагомим є SNW-аналіз при виявленні сильних та слабких сторін для замовників освітніх послуг (здобувачів та батьків), при прийнятті рішення щодо зміни очної форми на дистанційну або змішану, бо зважений та правильний вибір форми здобуття освіти є одним із факторів, що уможливають високу якість навчання та задоволення потреб споживача.

Розглянемо приклади ефективного використання цього маркетингового інструменту (табл. 2, 3) для дослідження певних процесів.

Таблиця 2

## SNW-аналіз визначення орієнтації здобувачів освіти щодо форми здобуття освіти

Найменування стратегічної позиції (фактори)	Якісна оцінка позицій		
	S	N	W
Можливість навчатися у будь-який час	+		
Реалізація освітньої траєкторії здобувача освіти	+		
Можливість одночасного здобуття освіти за кордоном та в Україні	+		
Можливість навчатися у своєму темпі	+		
Мобільність	+		
Комфортне навчання	+		
Доступність навчальних матеріалів		+	
Індивідуалізований підхід	+		
Економічність		+	
Необхідність сильної мотивації		+	
Необхідність придбання сучасних гаджетів та програмного забезпечення			+
Нестача практичних вмінь та навиків			+
Розвиток комунікабельності			+
Ідентифікація здобувача освіти			+

Розглянемо більш ґрунтовніше суть представлених стратегічних позицій (факторів):

– *Можливість навчатись в який час і в будь якому місці.* Можливість навчання не залежить від місця перебування. Здобувач освіти, обравши дистанційну або змішану форму здобуття освіти, може самостійно планувати коли і скільки часу в межах семестру йому необхідно на вивчення матеріалу, має можливість скласти індивідуальний план навчання на базі типового плану, наданого закладом освіти, або створити, узгодити із закладом освіти індивідуальний навчальний план та освітній маршрут за потребою.

– *Реалізація освітньої траєкторії здобувача освіти.* Здобувач освіти має можливість професійно займатись спортом, творчістю або іншою діяльністю.

– *Можливість одночасного здобуття середньої освіти за кордоном та в Україні.* Немає необхідності переходу на екстернат або відмовлятися від здобуття повної загальної середньої освіти у вітчизняному закладі освіти при навчанні за кордоном під час тимчасового перебування за межами країни з батьками.

– *Можливість навчатися у своєму темпі.* Здобувач освіти сам регулює темп навчання. Є можливість де-кілька разів переглянути навчальний матеріал, більше часу приділити складнішим темам та дисциплінам.

– *Мобільність.* Постійний зворотній зв'язок з викладачами. Можливість консультацій в асинхронному режимі за допомогою інструментів LMS-платформи для дистанційного навчання (власного освітнього простору в межах цифрового простору закладу освіти) або електронної пошти та в синхронному режимі у форматі конференц-зв'язку.

– *Комфортне навчання.* Проміжна атестація здобувачів освіти проходить у формі тестів або семінарів, що є комфортнішим психологічно, ніж очні задачі робіт. Виключається можливість суб'єктивної оцінки: на систему, яка перевіряє правильність відповідей на питання тесту, не впливають успішність з інших предметів та його соціальний статус.

– *Доступність навчальних матеріалів.* Відкритий доступ до всієї необхідної навчальної літератури в цифровому просторі закладу. Відсутня проблема нестачі навчальних посібників та методичних матеріалів за умови наявності якісних дистанційних курсів.

– *Індивідуалізований підхід.* Дистанційна форма здобуття освіти сприяє індивідуалізації освітнього процесу, дає поштовх до активного навчання, та допомагає здобувачам освіти усвідомити власний процес навчання, що в свою чергу впливає на розуміння того, що вони відіграють роль у суспільстві.

– *Економічність*. Вартість навчання дистанційної форми дешевша, ніж очна або при навчанні дистанційно у приватних закладах. Також здобувачу освіти не доводиться витратити кошти на транспорт, гуртожиток (у разі навчання в наукових ліцеях), тощо.

– *Необхідність сильної мотивації*. Здебільшого навчальний матеріал здобувач освіти опановує самостійно. Це вимагає достатньої сили волі, відповідальності та самоконтролю. У дистанційному навчанні головну роль грає когнітивна мотивація. Тобто мотивація усвідомленої дії. Коли здобувач освіти виконує роботу не через страх і не для того, щоб виділитися з поміж інших, а для того, щоб отримати знання.

– *Необхідність придбання сучасних гаджетів та програмного забезпечення*. Ця проблема має вирішуватись на державному рівні, недостатність фінансування та матеріально-технічного забезпечення знижує ефективність освітньої діяльності.

– *Нестача практичних вмінь та навиків*. Для навчальних предметів, де передбачена велика кількість практичних та лабораторних занять, постає проблема якісної організації навчання.

– *Розвиток комунікабельності*. При дистанційному навчанні особистий контакт учнів один з одним і з викладачами набагато нижчий, ніж при очному навчанні. Тому виникають ризики для розвитку комунікабельності, навичок роботи у команді.

– *Ідентифікація здобувача освіти*. Виконання он-лайн тестів та письмових робіт не може цілком забезпечити ідентифікацію здобувача, але відео конференц зв'язок зменшує ці ризики.

Не менш важливим в процесі впровадження нових форм навчання у сфері середньої освіти є SNW-аналіз для визначення готовності педагогів працювати в системі дистанційного і змішаного навчання. Для визначення рівня їх готовності можна використати рамку, представлену в таблиці 3.

Таблиця 3

**SNW-аналіз визначення готовності педагогів працювати в системі дистанційного та змішаного навчання**

Найменування стратегічної позиції (фактори)	Якісна оцінка позицій		
	S	N	W
Можливість працювати у будь-який час			
Без відриву від основної роботи (робота за сумісництвом)			
Оплата праці на загальних засадах (як при очному навчанні) для державних закладів освіти			
Комплексне використання цифрових інструментів в освітньому процесі			
Індивідуалізація та диференціація освітнього процесу			
Використання інтерактивних технологій при подачі матеріалу, його візуалізація			
Неперервне підвищення кваліфікації та стажування			
Готовність педагогів до самоосвіти та саморозвитку			
Високий рівень володіння педагогами цифровими інструментами та новітніми технологіями			
Забезпеченість швидкісним інтернетом та гаджетами на робочому місці та вдома			
Вміння працювати з сучасними LMS платформами для дистанційного навчання			
Безперервність освітнього процесу при надзвичайних ситуаціях			
Прозорість освітнього процесу та оцінювання			
Демократизація освітнього процесу			
Створення банку дистанційних курсів в закладі освіти			
Збільшення навантаження на педагогів			
Обмеженість очних комунікацій			
Систематична робота щодо недопущення зниження мотивації здобувачів освіти			

Результати цього аналізу допоможуть керівнику вивчити стан кадрового складу, готовність вчителів працювати в системі дистанційного навчання та уможливити прийняття необхідних управлінських рішень щодо зменшення негативних позицій.

**Висновки**

Дистанційна освіта здатна забезпечити доступність освіти, створити умови для освіти протягом життя, спонукати особистість до самовдосконалення та самореалізації, формувати соціально зрілу особистість. Але для отримання високих показників якості навчання необхідні елементи маркетингового управління і пошук ефективних механізмів та методів, які б зменшували ризики та недоліки.

SWOT та SNW-аналіз процесу впровадження дистанційного та змішаного навчання в закладі загальної освіти засвідчує, що сильні сторони переважають над слабкими, а більшу кількість слабких сторін та загроз можна зменшити через домінування сильних сторін та можливостей, що виявляються в результаті розвитку зовнішнього середовища. Загрози та слабкі сторони, які найбільш складно або неможливо самотужки зменшити,

не є значущими. Отже, впровадження дистанційного та змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти є перспективним на шляху модернізації освіти.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаємо в розробці й упровадженні маркетингової стратегії діяльності щодо дослідження етапів запровадження дистанційної освіти в закладах загальної середньої освіти та пошуку ефективних моделей змішування.

#### Список використаної літератури

1. Багорка М. О., Білоткач І.А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Агросвіт: Інформаційно-аналітичний журнал. 2010. № 6. С. 17-23.
2. Братаніч Б. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10. «Філософія освіти». К.: Інститут вищої освіти АПН України, 2006. 20 с.
3. Закон України «Про освіту». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2145-19?lang=uk#Text>
4. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3. Режим доступу : <http://tme.uio.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>.
5. Шуневич, Б. І. Розвиток дистанційного навчання у вищій школі країн Європи та Північної Америки: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Ін-т вищ. освіти АПН України. К., 2008. 510 с.

#### References

1. Bagorka, M.A., and I.A. Bilotkach. "SWOT-analysis as a basis for the formation of enterprise marketing strategies". AgroSvit: Information-analytical journal, no. 6, 2010, pp. 17-23.
2. Bratanich B. Marketyng v osviti yak predmet filosofskogo analizu: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya doktora filosofskyyh nauk: 09.00.10. «Filosofiya osvity». K.: Instytut vyshhoyi osvity APN Ukrayiny, 2006. p.20.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On on education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?lang=en#Text>
4. Melnik, V.K. (2010), "Technology of strategic planning of the activity of a general educational institution", Teoria ta metodika upravlinya osvitoy, vol. 3.
5. Shunevych, B. I. (2008). Rozvytok dystantsiinoho navchannia u vyshchii shkoli krain Yevropy ta Pivnichnoi Ameryky [Development of distance learning in higher education in Europe and North America]. (Extended abstract of doctor's thesis). Kiev: In-t vyshchoi osvity APN Ukrainy.