

УДК 378.147

Іващенко Микола Володимирович

Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів, Україна
in22@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7006-5999

Бикова Тетяна Борисівна

Аспірант кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів, Україна
profpedkoledg@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7347-7713

SWOT-АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Зважаючи на тенденції розвитку цифрової освіти – від технології MOOC до біометрії, змішане навчання визначено як перспективний інноваційний шлях удосконалення вітчизняної освіти. Його розглядають як гнучке поєднання традиційного навчання (face-to-face instruction) з комп'ютерним навчанням (computer mediated instruction). З огляду на те, що змішане навчання на сьогодні не має значного поширення в Україні, виникла потреба в об'єктивному оцінюванні перспективності цієї технології. Виявлені можливості використання методу SWOT-аналізу в процесі прийняття управлінських рішень та стратегічного планування зумовили те, що його було використано для дослідження переваг та недоліків упровадження змішаного навчання в закладах вищої освіти за умов всеосяжної трансформації освітнього сектора в напрямі поєднання освітніх технологій з теоретичними та практичними надбаннями методології менеджменту. У дослідженні взято за основу стандартний перелік критеріїв, адаптованих до умов освітнього процесу. Відповідно до обраних критеріїв встановлено показники, що визначають сильні та слабкі аспекти змішаного навчання; можливості та загрози зовнішнього середовища, що безпосередньо та опосередковано впливають на реалізацію технології змішаного навчання в сучасній системі освіти. Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчили, що сильні аспекти змішаного навчання переважають. Більшість слабких сторін мінімізується через домінування сильних сторін та можливостей, що їх можна виявити в розвитку зовнішнього середовища. Виявлені загрози, які найбільш складно мінімізувати, не є фатальними. Отже, впровадження змішаного навчання в освітній процес вищої школи є достатньо обґрунтованим та перспективним напрямом удосконалення системи освіти України.

Ключові слова: SWOT-аналіз; змішане навчання; заклад вищої освіти; ресурси; менеджмент; стратегічне управління; прийняття рішень

Постановка й обґрунтування актуальності проблеми. Останнім часом в умовах становлення когнітивного суспільства (суспільства знань) пріоритетними є процеси, безпосередньо пов'язані з виробництвом нематеріальних благ (послуг). За цих умов особливого значення набувають інтелект та знання, постаючи в ролі фактора виробництва, і продукту [8].

Нині спостерігаємо стрімкий розвиток економіки освіти (галузь економіки) та економіки знань (компонент економіки освіти) як двох взаємопов'язаних феноменів, що вимагають всеосяжної трансформації освітнього сектору в інноваційне середовище, у якому учні й студенти отримують навички і вміння самостійно оволодівати знанням протягом життя та застосовувати це знання в практичній діяльності. Освіта мусить перетворитися на систему, здатну до саморегуляції – відповідно до викликів суспільного розвитку, які постійно змінюються [6, с. 3]. Зазначимо, що освітні технології теж зазнають значних видозмін. Перспективними напрямками, починаючи з 2014 року, є технологія MOOC (Massive open online course), на основі якої розвивається змішане

навчання (Blended Learning), гейміфіковане навчання (Game-Based Learning), хмарна освіта (Cloud-Based Education), біометрія (Biometrics).

Можемо стверджувати, що поєднання освітніх технологій з теоретичними та практичними надбаннями методології менеджменту є доцільним. У зв'язку з цим вважаємо, що є необхідність аналізу перспектив та ризиків упровадження в освітній процес вищої школи актуальної наразі технології змішаного навчання в умовах суспільства знань шляхом використання такого інструментарію стратегічного управління, як SWOT-аналіз.

Аналіз наукових досліджень. Особливості використання SWOT-аналізу в процесі прийняття управлінських рішень розглядали: М. Багорка, І. Білоткач, Дж. Вествуд, С. Ганзюк, С. Дибб, П. Дойль, Н. Куденко, О. Перфілова, З. Рябова та інші.

Теоретичні й практичні результати впровадження змішаного навчання в різних закладах освіти висвітлювали: О. Барна, В. Болій, К. Бугайчук, І. Воротникова, Ю. Духніч, В. Кухаренко, О. Коротун, В. Копотій, В. Коткова, О. Рафальська, О. Чугай, І. Пучков, С. Петрова, Г. Ткачук, С. Терещук, В. Фандій, А. Фоміна, Т. Шроль та інші.

Переважає частина дослідників визначає SWOT-аналіз як метод виявлення сильних та слабких сторін зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств (організацій) з метою їх аналізу, використання результатів у процесі стратегічного планування і прийняття управлінських рішень.

М. Багорка та І. Білоткач пропонують використовувати SWOT-аналіз на початковому етапі формування маркетингових стратегій підприємств [1, с. 18]. І. Вагнер вважає, що проведення ефективного SWOT-аналізу вимагає фокусування на конкретному сегменті діяльності [2, с. 84]. Окремим напрямом використання SWOT-аналізу є дослідження конкурентоспроможності товарів та послуг, підприємств у окремих галузях економіки (Л. Шкуліпа).

Розглядаючи освітні заклади як вид організацій та враховуючи те, що SWOT-аналіз не містить економічних категорій [10], використання його в галузі освіти також набуло значного поширення (З. Рябова, М. Мурашко, Т. Махиня, К. Крутій). О. Майсак у своєму дослідженні [7, с. 152] зазначає, що об'єктом SWOT-аналізу можуть бути: галузі економіки, міста, державно-суспільні інститути, наукова сфера, політичні партії, некомерційні організації, окремі спеціалісти й персони тощо. С. Ганзюк розглядає SWOT-аналіз як якісний метод сучасної форсайт-методології [4], подаючи трактування форсайту, як процесу систематичного визначення нових стратегічних напрямів наукових і технологічних досягнень, що в довгостроковій перспективі зможуть суттєво впливати на економічний та соціальний розвиток країни; процес загальнонаціонального відбору пріоритетів, у процесі якого досягається консенсус думок різних суб'єктів національної інноваційної системи і встановлюються зв'язки між її елементами [12, р. 7].

Розглядаючи дистанційні технології як освітні інновації, зауважимо, що І. Воротникова у своєму дослідженні використала SWOT-аналіз для виявлення їхніх сильних та слабких сторін у середній школі [3], а О. Золотарьова та О. Бережна-Єрмоленко – для аналізу перспектив широкого впровадження форм і методів дистанційної освіти в процес підготовки викладацького складу для закладів вищої освіти. Вони зазначили, що найбільш суттєвою слабкою стороною дистанційної освіти є те, що, попри позитивне ставлення влади до неї, немає чітких методик її впровадження та є велика протидія з боку викладачів щодо використання інструментів дистанційної освіти в навчальному процесі. При високій потребі населення в такому навчанні наші технології ще не підготовлені до його здійснення в повному обсязі, тому що переважно вони локальні, несистемні й незручні у використанні. Водночас немає механізмів захисту електронних курсів, одержання авторства, при цьому маємо низьку оплату розроблення

таких курсів, тому викладачі недостатньо мотивовані на створення нових курсів [5, с. 239].

Можемо стверджувати, що проблему використання SWOT-аналізу в процесі прийняття рішень щодо використання змішаного навчання в закладах вищої освіти спеціально не досліджували.

Формулювання мети та завдань статті. Метою статті є аналіз основних тенденцій упровадження змішаного навчання в освітній процес вишів з використанням методики SWOT-аналізу. Завдання статті: дослідити можливості використання SWOT-аналізу для неекономічних галузей; виявити чинники, що висвітлюють сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в процесі впровадження змішаного навчання в освітній процес; за результатами SWOT-аналізу сформулювати висновки щодо використання змішаного навчання.

Виклад основного матеріалу. Починаючи з 1969 року, SWOT-аналіз успішно використовують у різних галузях. Головна ідея методу – на основі детального розгляду виявлених чинників, що є визначальними під час прийняття рішень, виявити та оцінити можливості розвитку ідеї, діяльності чи процесу.

Зважаючи на те, що в межах нашого дослідження розглядається процес прийняття рішень щодо впровадження змішаного навчання з метою організації успішної та конкурентоспроможної освітньої концепції, потреба в об'єктивному та зваженому аналізі є нагальною.

У публікації Бонка і Грема [11, р. 5] визначено поняття змішаного навчання як поєднання традиційного навчання (face-to-face instruction) з комп'ютерним навчанням (computer mediated instruction). З огляду на специфіку нашого дослідження будемо дотримуватися погляду, що змішане навчання – це процес навчання, за якого традиційні технології навчання поєднуються з інноваційними технологіями дистанційного, електронного та мобільного навчання з метою створення гармонійного поєднання теоретичної та практичної складових процесу навчання [9, с. 76].

За цих умов змішане навчання варто розглядати як стартап, спрямований на покращення ситуації, що склалася у вітчизняній освітній галузі. Тому й постає необхідність попередньої перевірки правильності обрання цього напрямку.

З метою отримання цілісної картини в процесі аналізу буде використано вітчизняний та закордонний досвід упровадження змішаного навчання. Для розгляду внутрішніх чинників буде взято гіпотетичний середньостатистичний вітчизняний заклад вищої освіти. Визначальними критеріями ми обрали стандартний перелік, адаптований до умов освітнього процесу, а саме:

- фінансові ресурси: фінансування, інвестиції, можливість отримання прибутку;
- фізичні ресурси: обладнання, приміщення, локація;
- людські ресурси: педагогічні та технічні працівники, цільова аудиторія, залучення сторонніх спеціалістів;
- доступ до ресурсів: авторські права, ліцензії, корпоративний доступ;
- внутрішні процеси: тренінги, майстер-класи, конференції, школи вихідного дня, тьюторіали, підвищення кваліфікації, програми лояльності, ієрархічна структура підрозділів.

Для виявлення сильних сторін змішаного навчання в порівнянні з іншими моделями навчання визначимо, у чому саме його переваги є очевидними та унікальними (за умови відсутності виразності показника, його можна вважати слабкою ознакою). Відповідно до визначених критеріїв подано сильні сторони (Strengths) використання змішаного навчання в закладах вищої освіти.

За критерієм «фінансові ресурси» використання змішаного навчання в закладах вищої освіти обумовлює можливість отримання грантів вітчизняних і міжнародних організацій.

За критерієм «фізичні ресурси» змішане навчання не вимагає значного оновлення матеріально-технічного оснащення навчальних приміщень, робочих місць викладачів та студентів. Особливої актуальності в закладах освіти набуває підхід BYOD ("bring your own device"), що передбачає використання учасниками навчального процесу портативних електронних пристроїв (ноутбук або планшет).

За критерієм «людські ресурси» уможливується розширення цільової аудиторії шляхом залучення слухачів з інших навчальних закладів, а також «гостьових» лекторів та IT-спеціалістів для вирішення технічних проблем.

За критерієм «доступ до ресурсів» перевагою змішаного навчання в організації освітнього процесу є розширені можливості ліцензії Creative Commons.

За критерієм «внутрішні процеси» сильною стороною в межах закладу вищої освіти є цілком органічний процес підвищення майстерності (рівня компетентності) викладачів та студентів з окремих процедурних питань використання змішаного навчання.

Проаналізуємо слабкі сторони (Weaknesses) використання змішаного навчання в закладах вищої освіти.

За критерієм «фінансові ресурси» використання змішаного навчання в закладах вищої освіти має обмеження через недостатнє державне фінансування освітніх інновацій.

За критерієм «фізичні ресурси» виявляється обмеженість використання змішаного навчання за умови відсутності «домашнього» доступу до Інтернету.

За критерієм «людські ресурси» особливо гостро постає потреба в постійній умотивованій самоосвітній діяльності викладачів.

За критерієм «доступ до ресурсів» слабкою стороною використання змішаного навчання може бути обмеження корпоративного доступу до ресурсів.

За критерієм «внутрішні процеси» гальмівною силою може стати обмеження свободи викладача в освітньому процесі структурними особливостями навчального закладу.

Крім об'єктивних внутрішніх чинників, які можна так чи інакше контролювати, варто враховувати ще й неконтрольовані зовнішні процеси, що безпосередньо або опосередковано впливають на розвиток інновації, визначаючи можливості та загрози. Такими зовнішніми чинниками є:

- тренди та тенденції: інтеграція в освіту нових технологій, зміна вподобань цільової аудиторії;
- відносини між суб'єктами освітніх послуг;
- економічні тенденції: конкуренція, міграція;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: численність та вік населення, цінності, престиж освіти;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції.

Розглянемо можливості (Opportunities) впровадження змішаного навчання за наведеними вище критеріями.

За критерієм «тренди та тенденції» нові трендові (популярні) технології розширюють потенціал та різноманіття контенту курсів-ресурсів, розроблених для змішаного навчання.

Критерій «відносини між суб'єктами освітніх послуг» актуалізує можливість надання освітніх та консультаційних послуг закладами вищої освіти закладам освіти нижчих освітніх рівнів у межах реалізації ступеневої освіти.

Критерій «економічні тенденції» передбачає можливість конкуренції якщо стимулювати та вмотивувати діяльність педагогічних працівників в аспекті постійного вдосконалення якості інформаційних матеріалів та освітніх послуг.

За критерієм «зовнішнє фінансування» окреслюються можливості створення сприятливих умов для зовнішнього фінансування шляхом якісної та сучасної організації освітнього процесу в межах закладу вищої освіти з використання змішаного навчання.

За критерієм «демографічні показники» змішане навчання забезпечує можливість навчання впродовж усього життя (оскільки не має ні вікових, ні територіальних обмежень).

Аналіз критерію «політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції» доводить можливості змішаного навчання як технології, що забезпечує економію природно-енергетичних ресурсів.

Поряд з окресленими можливостями за наведеними критеріями виявлено такі загрози (Threats) з боку зовнішнього середовища:

За критерієм «відносини між суб'єктами освітніх послуг»: несвоєчасна та недостатня оплата послуг зв'язку та технічного обслуговування знижує ефективність освітньої діяльності.

Критерій «економічні тенденції» пов'язаний із загрозою втрати висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрів через міграцію.

Критерій «демографічні показники» спричиняє обмеження для розвитку інновацій через можливість подальшого знецінення престижу освіти.

Останній критерій спричиняє загрози, пов'язані з політичними негараздами на міжнародному рівні, що спричиняють економічні санкції та обмеження щодо використання інформаційних ресурсів, розроблених в інших державах. За визначеними критеріями побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 1).

Проаналізуємо напрям S-O (використання сильних сторін для реалізації можливостей). Варто зауважити, що під час використання змішаного навчання найбільш виразно проявляється зворотний характер напрямку. Чітко простежується тенденція до розширення сильних сторін з огляду на можливості зовнішнього середовища.

Напрямок W-O (використання сильних сторін для мінімізації слабких сторін) переконливо спрацьовує. Кількість виявлених показників сильних та слабких сторін за визначеними критеріями однакова, однак визначені сильні сторони є більш визначальними, а слабкі не є фатальними, до того ж більшість з них можливо мінімізувати через функціонал сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища. Так, наприклад, обмежені можливості державного фінансування освітніх інновацій доцільно компенсувати шляхом отримання грантів від вітчизняних і міжнародних організацій за умови, що якісний та сучасний підхід до організації освітнього процесу створює сприятливі умови для зовнішнього фінансування через залучення додаткових коштів від надання освітніх та консультаційних послуг.

Потреба в постійній самоосвітній діяльності викладачів визначається як слабка сторона лише за умови недостатньої вмотивованості педагогічних працівників до саморозвитку та самоосвіти, проте зовнішнє середовище, у свою чергу, через жорстку конкуренцію стимулює та вмотивовує до діяльності, що неминуче вимагає постійної самоосвіти та перфекціонізму викладачів.

Можливі обмеження корпоративного доступу до ресурсів послаблюються розширеними можливостями ліцензії Creative Commons.

Найбільш складними для вирішення є проблема обмеженості використання змішаного навчання за умови відсутності «домашнього» доступу до Інтернету та проблема відсутності повної свободи викладача в межах освітнього закладу. Вони мають вирішуватись на адміністративному рівні. Перша – шляхом створення додаткових

Інтернет класів та зони покриття Wi-Fi. Друга – шляхом прийняття відповідних адміністративних рішень, спрямованих на надання викладачеві можливості самостійно вибирати стратегії побудови навчального процесу в межах дисципліни, що він викладає.

Таблиця 1.

Матриця SWOT-аналізу процесу впровадження змішаного навчання в закладах вищої освіти

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> – гранти вітчизняних і міжнародних організацій; – відсутність потреби значного оновлення матеріально-технічного оснащення; – розширення цільової аудиторії, залучення «гостьових» лекторів та ІТ-спеціалістів; – можливості ліцензії Creative Commons; – підвищення компетентності учасників змішаного навчання 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність «домашнього» доступу до Інтернету; – потреба в постійній умотивованій самоосвітній діяльності викладачів; – обмеження корпоративного доступу до ресурсів; – обмеження свободи викладача в освітньому процесі.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> – трендові технології розширюють потенціал контенту курсів-ресурсів; – надання освітніх послуг закладами вищої освіти закладам освіти нижчих освітніх рівнів; – стимулювання та мотивація педагогічних працівників щодо вдосконалення якості інформаційних матеріалів та освітніх послуг; – залучення зовнішнього фінансування за умови якісної організації освітнього процесу; – навчання впродовж усього життя; – економія природно-енергетичних ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження ефективності освітньої діяльності через несвоєчасну та недостатню оплату послуг зв'язку та технічного обслуговування; – втрата висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрів через міграцію; – знецінення престижу освіти; – економічні санкції та обмеження щодо використання інформаційних ресурсів, розроблених в інших державах.

Напрямок S-T (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) позитивно спрацьовує стосовно трьох перших показників із списку зовнішніх загроз: можливість отримання грантів вітчизняних і міжнародних організацій нейтралізує негативний прояв критеріїв «відносини між суб'єктами освітніх послуг», «економічні тенденції» та «демографічні показники».

Напрямок W-T (запобігання загрозам, мінімізувати слабкі сторони) є найбільш актуальним на етапі прийняття рішень. У результаті проведеного аналізу лише загроза, пов'язана з можливими політичними негараздами на міжнародному рівні, є не керованою, хоча й не спричиняє неможливості діяльності в обраному напрямі (не використання якісних ресурсів, розроблених в інших державах, не заперечує можливості розроблення не менш якісного вітчизняного контенту).

Висновки, рекомендації, перспективи подальших досліджень. SWOT-аналіз процесу впровадження змішаного навчання в закладах вищої освіти засвідчує, що сильні сторони переважають над слабкими. Більшість слабких сторін мінімізується через домінування сильних сторін та можливостей, що виявляються в результаті розвитку зовнішнього середовища. Виявлені загрози та слабкі сторони, які найбільш складно мінімізувати, не є фатальними. Отже, впровадження змішаного навчання в освітній процес закладів вищої освіти є достатньо обґрунтованим та перспективним на шляху вдосконалення освітніх процесів в Україні.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в вивченні етапів запровадження змішаного навчання в закладах вищої освіти, особливостей вибору моделей змішування з врахуванням специфіки навчального закладу (напрямів підготовки, контингенту студентів, особливостей матеріально-технічного та кадрового забезпечення).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. №6. С. 17–23.
2. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. №4. С. 81–84.
3. Воротникова І. П. Інформаційно-освітнє середовище для реалізації різних форм навчання у сучасній школі. URL: <https://www.researchgate.net/publication/319913998> (дата звернення 29.10.2018).
4. Ганзюк С. М. Визначення факторів впливу на формування інноваційного клімату в Україні на основі SWOT-аналізу. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2031> (дата звернення 29.10.2018).
5. Золотарьова О., Брежнева-Єрмоленко О. Підготовка викладацького складу вищих навчальних закладів України до широкого впровадження форм і методів дистанційної освіти. *Філософія освіти*. 2015. №1(16). С. 231–241.
6. Концепція розвитку освіти України на період 2015 – 2025 рр. (Проект). URL: http://tpru.edu.ua/EKTS/proekt_koncers.pdf (дата звернення 29.10.2018).
7. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. 2013. №1. С. 151–157.
8. Мартыянов М. П. Економіка знань. *Матеріали конференції «Динамика научных исследований»*. *Экономические науки*. 2008. URL: http://rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33052.doc.html (дата звернення 09.10.2018).
9. Рашевська Н. В. Мобільні інформаційно-комунікаційні технології навчання вищої математики студентів вищих технічних навчальних закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.10 / Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України. К., 2011. 305 с.
10. Рябова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом. 2010. URL: <http://tme.uio.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf> (дата звернення 29.10.2018).
11. Bonk Curtis J., Graham Charles R. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. 2005. 585 p.
12. Martin B. Technology foresight in a rapidly globalizing economy. *International Practice in Technology Foresight*. UNIDO. Vienna. 2002. P. 14–17.

Матеріал надійшов до редакції 31.10.2018

SWOT-ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF BLENDED LEARNING IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Mykola Ivashchenko

PhD in Pedagogy, Assistant Professor, Department of General Pedagogy and Educational Management
Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University, Hlukhiv, Ukraine
in22@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7006-5999

Tetjana Bykova

Post-graduate student, Department of General Pedagogy and Educational Management

Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University, Hlukhiv, Ukraine

profpedkoledg@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7347-7713

Abstract. According to the tendencies of digital education development - from MOOC (Massive open online courses) technology to biometrics, blended learning is defined as a perspective innovative way of improvement the national education. It is considered as a flexible combination of traditional (face-to-face instruction) with computer study (computer-mediated instruction). In order to the fact that blended education is not widely spreaded all over Ukraine, there is a need for an objective assessment of the perspectives of this technology. The revealed possibilities of using the SWOT analysis method in the process of making managerial decisions and strategic planning determined it as a way to research the advantages and disadvantages of introducing of blended learning in higher education institutions in the context of a comprehensive transformation of educational sector in the direction of combining educational technologies with the theoretical and practical attainment of management methodology. The study uses the standard list of criteria as a basis, adapts them to the conditions of the educational process. According to the criteria we choose, indicators are defined strengths and weaknesses of blended learning; opportunities and threats of the environment, which directly and indirectly influence the implementation of the technology of blended learning in the modern educational system. The results of the SWOT analysis show that the strong aspects of blended learning are predominate. Most of the weaknesses are minimized by dominating the strengths and opportunities that can be identified in the development of the environment. Revealed threats are not fatal but most difficult to be minimized. Consequently, the introduction of blended learning in the educational process of higher education is a sufficiently substantiated and perspective way out for improving the education system of Ukraine.

Keywords: SWOT-analysis; blended learning; institution of higher education; resource; management; strategic management; making a decision

REFERENCES

1. Baghoraka, M. & Bilotkach, I. (2010). SWOT-analysis as the basis for the formation of marketing strategies of enterprises. *Aghrosvit*, 6, 17–23. (in Ukrainian).
2. Vagner, I. (2009). SWOT-analysis as an approach for strategic analysis. *Visnyk Kryvorizjckogho ekonomichnogho instytutu KNEU*, 4, 81–84. (in Ukrainian).
3. Vorotnykova, I. (2014). Informational and educational environment for implementation of various of forms of education in “modern school”. *Informatyka ta informacijni tekhnologiji v navchaljnykh zakladakh*, 54, 3–10. <https://www.researchgate.net/publication/319913998> (in Ukrainian).
4. Ghanzjuk, S. (2013). Determination of the factors that influence the formation of an innovative “climate” in Ukraine based on SWOT-analysis. *Efektynva ekonomika*, 5. (in Ukrainian).
5. Zolotaryova, O. & Brezhneva-Yermolenko, O. (2015). Preparing the teachers of higher educational institutions of Ukraine for the wide introduction of forms and methods of distance education. *Philosophy of Education*, 1(16), 231–241. (in Ukrainian).
6. The development concept of education in Ukraine for the period of 2015 – 2025 years (Project). http://tnpu.edu.ua/EKTS/proekt_koncepc.pdf (in Ukrainian).
7. Majsak, O. (2013). SWOT-analysis: Object, Factors, Strategies. The problem to find connection between factors. *Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tehnologii*, 1, 151–157 (in Russian).
8. Martijanov, M. (2008). Economic knowledge. *Dinamika nauchnyh issledovanij. Jekonomicheskie nauki*. http://rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33052.doc.html (in Ukrainian).
9. Rashevsjka, N. (2011). Mobility Information and Communication Technologies for High Mathematics Students of High Technical Educational Institutions. *dys. ... kand. ped. nauk*

- : 13.00.10 / Instytut informacijnykh tekhnologij i zasobiv navchannja NAPN Ukrajinjy. K., 305 p. (in Ukrainian).
10. Rjabova, Z. (2010). Marketing research in the management of an educational institution. <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf> (in Ukrainian).
 11. Bonk, Curtis J. & Graham, Charles R. (2005). The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs. 585 p.
 12. Martin, B. (2002). Technology foresight in a rapidly globalizing economy. International Practice in Technology Foresight, UNIDO. Vienna, 14–17.