

УДК 338:005.7:378.1

Оксана Едуардівна ЛОМОНОСОВА

*доктор економічних наук, завідувачка кафедри економіки, Херсонська філія
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, Україна,
e-mail: alvirginis@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1007-3786>*

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Ломоносова, О. Е. Систематизація елементів зовнішнього середовища закладів вищої освіти. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 30–53.

Анотація. У статті досліджено існуючі науково-методологічні підходи до структурування факторів зовнішнього середовища організацій, у тому числі закладів вищої освіти. На основі системно-структурного аналізу й узагальнення запропонованих у науковій літературі підходів до формування систем елементів зовнішнього середовища створено чотири специфікації для кожного з виділених рівнів (мікро-, макро-, мезо- і мегасередовища). Усі вони розроблені стосовно закладів вищої освіти. До кожної із специфікацій включено максимально можливу сукупність упорядкованих елементів, які на рівні мікросередовища представлені суб'єктами, об'єднаними в однорідні групи, а на усіх інших рівнях – факторами. На кожному рівні зовнішнього середовища фактори розподілені між сімома сферами (нормативно-правова, економічна, демографічна, науково-технічна, політична, соціокультурна, природно-екологічна). Обґрунтовано необхідність виділення в окрему сферу нормативно-правових та демографічних факторів, що пов'язано з їх великим впливом на заклади вищої освіти. Уточнено склад та запропоновано групування науково-технічних факторів. Сформовані специфікації розглядаються як референтні, які виконують роль базової (еталонної) системи для практичної роботи з визначення основних елементів. Із них кожний заклад вищої освіти відповідно до розв'язуваних завдань та особливостей свого функціонування і стану може обрати необхідні для себе елементи. При цьому елементи зовнішнього середовища на будь-якому рівні можуть бути деталізовані, інтегровані та перегруповані. На усіх рівнях зовнішнього середовища в рамках кожної сфери фактори розташовано за єдиним принципом, внаслідок чого усі специфікації в кожній сфері містять ідентичні фактори.

Ключові слова: заклади вищої освіти; зовнішнє середовище організацій; зовнішнє середовище закладу вищої освіти; мікросередовище; макросередовище; мезосередовище; мегасередовище; систематизація; специфікація.

Оксана Эдуардовна ЛОМОНОСОВА

*доктор экономических наук, заведующая кафедрой экономики,
Херсонский филиал Национального университета кораблестроения имени
адмирала Макарова, Украина, e-mail: alvirginis@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1007-3786>*

**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

Ломоносова, О. Е. Систематизация элементов внешней среды высших учебных заведений. *Вестник социально-экономических исследований* : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 30–53.

Аннотация. В статье исследованы существующие научно-методологические подходы к структурированию факторов внешней среды организаций, в том числе высших учебных заведений. На основе системно-структурного анализа и обобщения предлагаемых в научной литературе подходов к формированию систем элементов внешней среды создано четыре спецификации для каждого из выделенных уровней (микро-, макро-, мезо- и мегасреды). Все они разработаны применительно к высшим учебным заведениям. В каждую спецификацию включена максимально возможная совокупность упорядоченных элементов, которые на уровне микросреды представлены субъектами, объединенными в однородные группы, а на всех других уровнях – факторами. На каждом уровне внешней среды факторы распределены между семью сферами (нормативно-правовая, экономическая, демографическая, научно-техническая, политическая, социокультурная, природно-экологическая). Обоснована необходимость выделения в отдельную сферу нормативно-правовых и демографических факторов, что связано с их существенным влиянием на высшие учебные заведения. Уточнен состав и предложены группировки научно-технических факторов. Сформированные спецификации рассматриваются как референтные, которые выполняют роль базовой (эталонной) системы при определении основных элементов. Из них каждое высшее учебное заведение в соответствии с решаемыми задачами и особенностями своего функционирования и состояния может выбрать необходимые для себя элементы. При этом элементы внешней среды на любом уровне могут быть детализированы, интегрированы и перегруппированы. На всех уровнях внешней среды в рамках каждой сферы факторы расположены по единому принципу, вследствие чего все спецификации в каждой сфере содержат идентичные факторы.

Ключевые слова: учреждения высшего образования; внешняя среда организаций; внешняя среда учреждения высшего образования; микросреда; макросреда; мезосреда; мегасреда; систематизация; спецификация.

Oksana LOMONOSOVA

Doctor of Economics, Head of Economics Department, Kherson Branch of Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine, e-mail: alvirginis@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1007-3786>

SYSTEMATIZATION OF EXTERNAL ENVIRONMENT ELEMENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Lomonosova, O. (2021). Systematization of external environment elements of higher education institutions [Systematyzatsiia elementiv zovnishnioho seredovyshcha zakladiv vyshchoi osvity], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (78-79), pp. 30–53.

Abstract. The current scientific and methodological approaches to structuring the factors of the external environment of organizations, including higher education institutions, are examined in the given article. There have been created four specifications for each of the selected levels (micro-, macro-, meso- and mega-environment), utilizing the system-structural analysis and generalization of the approaches proposed in the scientific literature to the external environment elements system formation. All of them are designed for higher education institutions. Each of the specifications includes the maximum possible set of ordered elements, which at the microenvironment level are represented by entities combined into homogeneous groups, and at all

other levels are represented by factors. Factors are distributed at each environment level between seven areas (regulatory, economic, demographic, scientific and technical, political, socio-cultural, and environmental). The need to separate normative-legal and demographic factors because they influence higher education institutions has been substantiated. The composition of scientific and technical factors is specified and their grouping is proposed. The specifications are considered as reference, which, acting as a basic (benchmark) system for practical work to determine the basic elements from which each higher education institution can select the necessary elements according to their tasks and functional features. The elements of the external environment at any level can be detailed, integrated and regrouped. At all levels of the environment within each area, the factors are arranged according to a single principle, as a result of which all specifications in each area contain identical factors.

Keywords: higher education institutions; external environment of organizations; external environment of higher education institution; microenvironment; macroenvironment; mesoenvironment; megaenvironment; systematization; specification.

JEL classification: C490; I200; M310

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.30-53](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.30-53)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Категорія зовнішнього середовища є однією із головних у сучасному менеджменті. Це зумовлено тією роллю, яку воно відіграє для будь-якого підприємства, організації, установи, у тому числі і для закладів вищої освіти (ЗВО). Наразі прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень не уявляються можливими без урахування дії екзогенних факторів, постійного моніторингу і правильної інтерпретації неперервних трансформацій сучасного турбулентного зовнішнього середовища, з яким відбувається постійна взаємодія організації. Водночас, незважаючи на це, сьогодні відсутній єдиний підхід до трактування сутності зовнішнього середовища, а тим більше – до його структурування, виділення сукупності його факторів та їх систематизації.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми зовнішнього середовища тривалий час знаходяться в полі зору вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання побудови та структурування зовнішнього середовища організації, систематизації його факторів в Україні, розглядалися у наукових працях Л. М. Болдиревої, О. Ю. Великої, О. О. Гуторової, І. А. Сененко, Н. В. Сментини, В. В. Щепак, та ін. Серед авторів дальнього зарубіжжя, передусім, варто виділити Е. Елбінга, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, У. Ділла, А. Томпсона, М. Портера, Ф. Котлера, Р. Дафта, К. Фляйшера, Б. Бенсуссана, Говард М. Карлайла тощо. Проблемам зовнішнього середовища безпосередньо ЗВО присвячено праці В. Ю. Дмитрієва, Я. А. Малихіної, Т. С. Мішустіної та К. В. Товкун, В. О. Піруса, О. С. Пляшко й І. А. Либак та ін.

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища, а також різноманітних варіантів їх групування, які містяться у працях вищеназваних, а також інших вчених, представлені нижче.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість наукових праць, присвячених зовнішньому середовищу організацій, проблему систематизації його факторів не можна вважати розв'язаною. Про це свідчить і постійна поява нових публікацій, в яких розглядається ця проблема.

Стосовно факторів зовнішнього середовища ЗВО варто зазначити, що в економічній літературі цьому питанню відводиться набагато менше уваги, ніж іншим організаціям, зокрема, підприємствам. Аналіз літератури показав, що, по-перше, фактори зовнішнього середовища ЗВО вивчені значно гірше, ніж підприємств. По-друге, наразі відсутні усталені погляди на систему факторів зовнішнього середовища ЗВО та їх загально визнана систематизація. У цей час залишається багато відкритих питань, які ще чекають свого розв'язання.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація факторів зовнішнього середовища ЗВО та формування референтних систем факторів для окремих його рівнів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під зовнішнім середовищем будь-якої організації, у тому числі і ЗВО, розуміється сукупність елементів, які мають матеріальну (природного чи штучного походження) або інформаційну форму, що не входять до складу організації і впливають або за певних обставин можуть вплинути на організацію, а також зовнішні для організації елементи, на які вона сама впливає або може вплинути [1, с. 10]. При цьому під елементами зовнішнього середовища слід розуміти те, що в економічній літературі називають матеріальними об'єктами, факторами, ресурсами, суб'єктами, умовами, компонентами тощо [1, с. 5].

Елементи, які складають зовнішнє середовище, умовно можна поділити на дві групи. Перша – суб'єкти, до яких відносяться фізичні особи (передусім, абітурієнти та їх батьки), а також економічні, політичні суб'єкти, суб'єкти владних повноважень тощо. Це споживачі, постачальники, організації-конкуренти, банки і т. д.

До другої групи відносяться фактори, які здійснюють вплив або можуть вплинути на ЗВО і мають матеріальну (стихійні лиха) або інформаційну (зміна законодавства у сфері вищої освіти) природу. При цьому фактори у переважній більшості випадків, але не завжди, у підсумку породжуються діями якихось суб'єктів.

Враховуючи склад елементів зовнішнього середовища, можна говорити про його суб'єктно-факторну природу. Частина суб'єктів і факторів пов'язані між собою. Вони впливають не тільки на організацію, але і один на одного, здійснюючи таким чином на неї і прямий, і опосередкований вплив.

Між організацією та зовнішнім середовищем відбувається неперервний обмін матеріальними ресурсами та інформацією. Усі вхідні потоки можна поділити на матеріальні, до яких відносяться речові, енергетичні, фінансові, трудові, а також інформаційні. Серед матеріальних особливу увагу заслуговують абітурієнти, які мають намір вступити до ЗВО. Обмін між організацією та зовнішнім середовищем має частково упорядкований характер. Певним чином упорядковане постачання матеріалів, прийом абітурієнтів до ЗВО та випуск дипломованих фахівців здійснюються у заздалегідь визначений термін. Такий обмін, зазвичай, здійснюється з елементами мікросередовища. Водночас, більшість зовнішніх факторів (економічні, інституційні тощо) впливають у різні періоди часу з різною силою або певний час взагалі можуть не проявлятися.

Підходи до виділення та групування факторів зовнішнього середовища ЗВО залежать переважно від того, у зв'язку з дослідженням якої проблеми чи питання вони розглядаються. В економічній літературі при характеристиці зовнішнього середовища вони інколи окреслюються у самому загальному вигляді. При цьому існують думки щодо стандартності факторів зовнішнього середовища ЗВО [2]. Але

тут необхідно заперечити, оскільки, наприклад, зовнішні середовища ЗВО в науково-культурних центрах України (Київ, Харків, Дніпро, Львів, Донецьк, Одеса), з одного боку, і в обласних та районних центрах, з іншого, відрізняється кардинально.

Системно-структурний аналіз та узагальнення існуючих класифікаційних схем та пропозицій щодо систематизації факторів і суб'єктів зовнішнього середовища, які наведені у сучасній науковій літературі, дали змогу розподілити їх за окремими рівнями, розташувати між сферами згідно з їх функціональним поділом. У зовнішньому середовищі доцільно виокремлювати чотири рівні – мікро-, мезо-, макро- та мегасередовище [3]. Хоча найбільш розповсюдженим є поділення зовнішнього середовища на мікро- та макро.

Природа елементів зовнішнього середовища визначається рівнями, до яких відносяться ці елементи. На рівні мікросередовища, яке є найближчим до організації, елементи найчастіше представляють як суб'єкти, на інших – як фактори. Це, вочевидь, пов'язано з тим, що мікросередовище організації уявляється більш конкретним порівняно з мезо-, а тим більше – макро- та мегасередовищем. На мікрорівні можливість виокремлення конкретних елементів і прив'язка їх до певних суб'єктів (споживачі, постачальники, конкуренти, банки і т. д.) є значно більшою.

Однією з найвідоміших (як можна судити за цитуванням) є класифікація факторів, яка наведена в методичних рекомендаціях щодо розробки стратегії ЗВО [4, с. 102–103]. Ці рекомендації призначені для керівних працівників, розробників стратегічних документів і фахівців ЗВО.

Поділяючи зовнішнє середовище на мікро- і макро-, автори розглянутих методичних рекомендацій до факторів мікросередовища відносять: основні характеристики освіти як галузі; споживачів освітніх та дослідницьких послуг ЗВО; конкурентів, з якими ЗВО конкурує в освітньому просторі регіону; ключові фактори успіху ЗВО; ринок робочої сили і роботодавців регіону, що забезпечують працевлаштування випускників.

Необхідно зазначити, що усі перелічені рушійні сили, які впливають на ЗВО, є комплексними факторами. Кожний з них може бути представлений більш детально і конкретно. Наприклад, автори згаданих методичних рекомендацій фактор мікросередовища «основні характеристики освіти як галузі» характеризують через такі складові: розмір і темпи зростання ринку освітніх послуг та досліджень; масштаби конкуренції; кількість ЗВО; їх відносні розміри; умови входу в галузь і виходу з неї; темпи технологічних змін в навчанні та дослідженнях; ступінь стандартизації або індивідуалізації навчальних програм ЗВО-конкурентів тощо [4, с. 102]. По суті кожна із цих характеристик сама є фактором, який може мати різну силу дії, значущість і т. д. Тому варто визнати, що саме ці характеристики є первинними факторами, а фактор, до якого вони включені є комплексним, що охоплює сукупність первинних.

Вважаємо, що доцільність використання узагальнюючого елементу, зокрема, фактору замість певної сукупності суб'єктів залежить від мети виконуваного дослідження, стану ЗВО, конкретної ситуації в його зовнішньому середовищі. Застосування факторів замість суб'єктів також може бути зумовлено великою кількістю останніх або пов'язано з теоретичним характером представлення зовнішнього середовища.

Значна частина суб'єктів мікросередовища ЗВО є його стейкхолдерами. Ними вважаються усі зацікавлені сторони, фізичні й юридичні особи, які якимось чином в легітимному порядку причетні до діяльності ЗВО. Вони можуть впливати на ЗВО,

залежати від їх діяльності або прямо чи опосередковано бути зацікавленими в ній. Т. К. Єкшикеєв звертає увагу на те, що відносини між ЗВО та стейкхолдерами можуть мати кооперативний або конкурентний характер [5, с. 106]. Партнерами можуть бути підприємства, організації, ЗВО регіону, а також ті, що знаходяться за його межами, у тому числі й за кордоном. Їх, незалежно від місця їх розташування, необхідно включати до складу мікросередовища.

В умовах «відкритої» конкурентної пропозиції (широкого конкурсу) конкурентами ЗВО є не тільки інші університети, академії та інститути, що розташовані у даному регіоні. Значну, хоча і дещо меншу конкуренцію становлять ЗВО й інших регіонів, особливо тих, що знаходяться у великих науково-культурних центрах України.

У зв'язку з цим, усі ЗВО-конкуренти мають бути розподілені на дві групи. Перша – ті, що знаходяться в одному регіоні із ЗВО, який розглядається. Університети, академії та інститути одного регіону безпосередньо конкурують між собою, але між ними, зазвичай, встановлюються певні зв'язки, з ними простіше домовлятися про розподіл спеціальностей та освітніх програм, на яких буде зосереджуватися кожний ЗВО, про них можна зібрати більш повну інформацію для аналізу. Цю групу ЗВО, які є найближчими конкурентами, варто віднести до мікросередовища. Другу групу конкурентів становлять усі інші вітчизняні ЗВО. Вони можуть бути включені до мезосередовища, яке містить галузеві та регіональні фактори.

Більшість суб'єктів мікросередовища може бути носієм відносин різного характеру: економічного, соціального, правового тощо, причому і декількох одразу. Тому на мікрорівні складно розподілити суб'єкти за сферами, аналогічними тим, що виділені у складі мезо-, макро- та мегасередовища. У зв'язку з цим, усі суб'єкти доцільно розташовувати згідно з їх групами, що показані у специфікації, складеної за результатами системно-структурного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Специфікація суб'єктів мікросередовища закладів вищої освіти

Код	Елементи мікросередовища (суб'єкти)
Мі 1	Фактичні та потенційні абітурієнти та їх батьки
Мі 2	Роботодавці та замовники наукової продукції (підприємства, установи, заклади, наукові організації й ін.)
Мі 3	ЗВО-партнери, у тому числі іноземні
Мі 4	ЗВО-конкуренти, що розташовані у даному регіоні
Мі 5	Школи, технікуми, училища
Мі 6	Випускники ЗВО
Мі 7	Постачальники товарів і послуг
Мі 8	Посередники (служби зайнятості, кадрові та рекрутингові організації й агенції)
Мі 9	Регіональні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування
Мі 10	Контактні аудиторії (ЗМІ, асоціації ЗВО, ради ректорів, податкові та фінансові організації, громадські організації, етнічні та соціальні групи, політичні партії, творчі спілки, спонсори тощо)
Мі 11	Фізичні особи (видатні випускники, видатні діячі, активісти тощо)
Мі 12	Інші

Джерело: розроблено автором

В економічній та соціологічній літературі наразі репрезентовано безліч різноманітних підходів до систематизації факторів макросередовища. Автори [4] для аналізу макросередовища пропонують застосовувати PEST-аналіз. При цьому вони традиційно виділяють чотири групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Проте, склад кожної із груп факторів не наводяться.

Виокремлення у складі макросередовища тільки чотирьох названих груп факторів для ЗВО, як і для підприємств, є досить розповсюдженим. Це, напевно, пов'язано з величезною популярністю підручника М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, в якому як змінні середовища непрямой дії (за термінологією авторів) наводяться технологія, стан економіки, політична обстановка та соціокультурні фактори [6, с. 136].

Водночас, існують й інші пропозиції, які мають суттєві відмінності. Нами було проаналізовано двадцять чотирьох групувань факторів макросередовища за сферами, виконане різними авторами (табл. 2). За результатами аналізу можна зробити такі висновки. По-перше, групування відрізняються кількістю сфер, на які поділяється макросередовище. Кількість сфер в них коливається від 3-х [7, с. 134] до 9-ти [8, с. 31].

По-друге, значні відмінності мають склади цих сфер. Усі, без винятку автори, виділяють лише єдину сферу – економічну. Практично усіма авторами до складу зовнішнього середовища введені соціокультурна або соціальна, а також політична сфери. Певний подив викликає те, що одна з найважливіших сфер – нормативно-правова, не знайшла належного місця (про це буде сказано далі) у складі макросередовища. Вона міститься лише у десяти групуваннях.

По-третє, розрізняються і склади самих сфер. При цьому одні й ті ж фактори можуть включатися до різних сфер. Це відбувається і на назвах останніх. Зокрема, соціальні фактори часто об'єднуються з культурними, утворюючи соціокультурну сферу (наприклад, [9, с. 245; 10, с. 92] тощо), а інколи – з політичними, внаслідок чого виникає соціально-політична сфера [7, с. 134]. Зауважимо, що групи, які об'єднують і соціальні, і культурні фактори можуть називатися соціальними [11].

Інколи пропонуються системи факторів, в яких має місце їх дублювання. Зокрема, в методичних рекомендаціях з розробки стратегії ЗВО, згаданих вище, до основних характеристик освіти як галузі включені такі фактори як розмір і темпи росту ринку освітніх послуг і досліджень, кількість ЗВО та їх відносні розміри. Водночас при аналізі фактору «конкуренти» пропонується розглянути кожний фактор, що впливає на конкуренцію [4, с. 102], а до останніх відносяться усі фактори, які характеризують освіту як галузь.

До групи соціальних факторів досить часто включаються демографічні [12, с. 78; 4, с. 103; 13, с. 109]. Т. Н. Прижигалинська й А. А. Осиков об'єднали соціальні та демографічні фактори в єдину сферу, назвали її соціально-демографічною [14, с. 60], тоді як інші автори з них формують самостійні однойменні сфери (соціальну та демографічну).

Зустрічаються й інші комбінації та об'єднання факторів, які призводять до утворення різних сфер. Наприклад, одні й ті ж фактори включаються до нормативно-правової [15, с. 15], правової [16, с. 27], політичної [17, с. 93] і політико-правової [18, с. 278] сфер. Це ж стосується і природно-географічної [14, с. 60], екологічної [8, с. 31], географічної [2] та природно-екологічної [19, с. 54] сфер. Такі приклади можуть бути продовжені.

Таблиця 2

Групування факторів макросередовища закладів вищої освіти за сферами

Автори, джерело	Питання, що розглядаються	Сфери або фактори, виділені авторами в рамках макросередовища ЗВО																	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	2																		
Астаф'єва Е. С. [17, с. 93]	Зовнішнє середовище ЗВО		+	+															
Веретенникова О. Б., Дранушова Н. В., Кисель А. К. та ін. [4, с. 102–103]	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ЗВО		+	+			+	+											
Волыняк А. П., Хмільчова Г. І. [20, с. 76]	PEST-аналіз ЗВО		+	+			+	+											
Глушенко А. В., Сторожа Е. М. [21, с. 12]	Економічні проблеми вищої школи		+	+			+	+											
Кондур О. С. [22, с. 31]	PEST-аналіз ЗВО		+	+			+	+											
Мишустина Т. С., Товкун К. В. [11]	Зовнішнє середовище ЗВО		+	+			+	+											
Пляшко О. С., Либак І. А. [13, с. 109]	Зовнішнє середовище ЗВО		+	+			+	+											
Дмитрієв В. Ю. [16, с. 27]	Маркетингове середовище ЗВО	+	+		+		+	+	+										
Зінченко В. О. [8, с. 31]	Зовнішнє середовище ЗВО	+	+		+		+	+	+	+								+	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Єгоршин О.П., Нікодров М. Д та ін. [18, с. 278-281]	Маркетингове середовище ЗВО		+			+		+			+							4
Кузьміна Є.Є. [12 с. 78]	Маркетингове середовище ЗВО	+	+		+	+	+	+						+				7
Маламучева Н.В. [15, с. 15]	Підприємницька діяльність ЗВО	+	+	+		+	+	+									+	7
Маликіна А.Я. [23]	Зовнішнє середовище ЗВО		+		+	+	+	+				+						6
Мушкетова Н.С. [24]	Маркетингове середовище ЗВО	+	+	+		+												4
Новікова І.І. [25, с. 11]	Ризик ЗВО	+	+			+	+	+							+			6
Оленев А.А., Шилін А.В. [9, с. 245]	Позиціонування ЗВО на ринку освітніх послуг	+	+	+	+	+	+	+				+		+				8
Сидорин А.В., Сидорин В.В. [26, с. 32-36]	PEST-аналіз ЗВО		+	+		+	+	+										4
Белаш О.Ю., Рязов Н.Г., Олександрова Н.И., Фомина Н.Н. [27]	Маркетингове середовище	+	+		+	+	+	+										6
Пенюлат К., Сутярин С.Ф., Ельина А.С. [2]	Конкурентоспроможність ЗВО		+			+	+	+	+									4
Приймак Т.Н., Осипов А.А. [14, с. 60]	Конкурентоспроможність ЗВО	+	+	+					+			+						4
Голік А.Г. с. 134]	Конкурентоспроможність ЗВО	+	+							+								3
Разом		10	21	10	6	19	17	9	4	1	1	1	2	1	2	1	2	107

Джерело: складено авторами

Принципово не відрізняється від наведених в табл. 2 групувань зовнішніх факторів розподіл за групами факторів, що впливають на інноваційний розвиток ЗВО, здійснений В. О. Пірусом. Відмінністю є дещо інша комбінація та назва факторів, а саме фінансово-економічні, техніко-технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні [10, с. 92].

Крім наведених в табл. 2 групувань сфер зовнішнього середовища ЗВО, окремо необхідно виділити існуючі системи факторів, що мають значні відмінності від розглянутих. Це, зокрема, групування факторів, що пропонують Л. М. Базавлуцька, Д. Н. Корнеєв і Н. Ю. Корнеєва, які поділяють зовнішнє середовище на суспільно-політичну, виробничо-економічну, соціально-побутову, природно-екологічну, культурну та духовно-моральну «зовнішні підсистеми» [19, с. 54].

С. Г. Натрошвілі у складі зовнішнього середовища ЗВО виокремлює економічне, природно-екологічне, духовне, майнове, науково-технічне та інформаційне, політичне, зовнішньоекономічне середовище. При цьому економічне середовище вона характеризує умовами господарювання, легкістю ведення бізнесу, конкуренцією, економічною політикою, а майнове – якістю життя, доходами населення, прибутковістю економіки, відносинами власності, державним замовленням, роботодавцями [28, с. 47]. Усі перелічені елементи за своїм характером є економічними, що зазвичай зумовлює їх віднесення саме до економічних. Тому такий їх розподіл між економічним і майновим середовищами є не дуже зрозумілим.

Вочевидь, існує різноманіття підходів до формування сфер макросередовища не сприяє поглибленню досліджень впливу факторів на діяльність ЗВО та порозумінню авторів, змушуючи їх кожного разу уточнювати склад сфер макросередовища ЗВО, відволікаючись тим самим від подальшої плідної роботи.

У зв'язку з цим, доцільно уніфікувати склад сфер макросередовища, а також склад факторів, які відносяться до кожної з них. Вважаємо, що крім таких його загальновизнаних сфер, як економічна, політична та соціокультурна, не тільки доцільно, але й необхідно окремо виділити ще декілька сфер, зокрема, демографічну, науково-технічну, природно-екологічну, а також нормативно-правову.

Для ЗВО демографічні фактори, які досить часто включаються до складу соціокультурних (соціальних), варто об'єднати в окрему сферу. Це пов'язано з тим, що освіта загалом, і вища освіта зокрема, є надто залежною від демографічних процесів. Особливо яскраво це проявляється в останні роки.

Неоднозначно розуміються фактори, що включаються до технологічної сфери. Зазвичай, до технологічних відносять фактори, які пов'язані з темпами технологічного прогресу та рівнем розвитку технологій у галузі, станом її інфраструктури, станом інноваційної діяльності. Важлива увага приділяється інформаційним технологіям, визначенню впливу мобільних технологій та Інтернету на ринки. Особливість цих факторів, як зазначили М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, полягає в тому, що вони, будучи зовнішніми, одночасно є і внутрішньою змінною величиною [6, с. 125]. Підприємства повинні постійно створювати власні або вишукувати, реально оцінювати і, якщо для них це доцільно, адаптувати для себе новітні технології, що з'являються в галузі.

Зрозуміло, що ЗВО не є виключенням. Найчастіше під технологічними маються на увазі фактори, що відносяться до основної діяльності ЗВО. Але ця діяльність часто сприймається обмежено. Наприклад, К. С. Астаф'єва до технологічних відносить фактори, які спрямовані тільки на удосконалення

навчальної діяльності ЗВО. Це новітні технології, що пов'язані із застосуванням лінгафонних кабінетів, практичних тренажерів, електронних курсів, технологій онлайн-навчання й інших інновацій [17, с. 93]. Л. М. Базавлуцька, Д. Н. Корнєєв і Н. Ю. Корнєєва характеризують технологічні фактори ще вужче. До їх складу вони включають нові педагогічні технології, у тому числі комп'ютерні [19, с. 62–63].

Але в сучасних ЗВО все більше уваги приділяється науково-дослідним дослідженням і розробкам. Тому до технологічних факторів, які мають відношення до основної діяльності ЗВО, обов'язково варто включати фактори, які відображають науково-технічний прогрес в цілому, а особливо – ті його напрями, що відповідають дослідженням, що виконуються. Ці фактори можна назвати науково-технічними.

Крім того, науково-технічними факторами є ті, які ЗВО сприймають як інформацію про новітні досягнення у наукових галузях, що мають відношення до навчальних дисциплін, які викладаються. Вплив цих факторів зумовлює не тільки необхідність постійного внесення змін до навчального процесу (коригування освітніх програм, навчальних планів, робочих програм дисциплін), освоєння науково-педагогічними та іншими працівниками нової інформації та навичок, а і змушує ЗВО оновлювати свою матеріально-технічну базу. Ці фактори, разом з технологічними, мають відображатися у складі факторів зовнішнього середовища ЗВО.

Щодо найменування факторів сфери, яка розглядається, то їх крім технологічних, науково-технічних називають також техніко-технологічними [10, с. 92], науково-технологічними [16, с.27] і т. д. Вочевидь, для даної сфери може бути збережена її найбільш розповсюджена назва – науково-технічна.

В окрему сферу, наприклад, природно-екологічну, доцільно виділити географічні, природні та екологічні фактори. Їх складно включити до будь-якої з інших сфер, оскільки вони через свою специфіку будуть там виглядати чужорідними. Крім того, необхідно враховувати, що їх включення до іншої сфери може призвести до штучного підсилення дії факторів і спотворення загальних результатів.

Дія факторів цієї групи уявляється не такою сильною, як інших. Але, наприклад, складний екологічний стан в регіоні, наявність забруднюючих та отруйних речовин і великих потенційно небезпечних технічних систем (гідротехнічні споруди, нафтопроводи тощо) можуть впливати на прийняття абітурієнтами рішень про вступ до ЗВО іншого регіону. Особливо це стосується навчання іноземних громадян.

Величезний вплив на діяльність ЗВО спричиняють нормативно-законодавчі фактори. По-перше, в системі вищої освіти протягом усіх років незалежності України відбувалися і продовжують відбуватися безперервні зміни нормативно-законодавчої бази. Ці зміни, більшість з яких є значними, а деякі – революційними, змушують ЗВО постійно вносити суттєві корективи у свою діяльність.

По-друге, ЗВО державної форми власності не тільки є надто залежними від бюджетного фінансування, але й, незважаючи на поступовий розвиток автономії, обмежені різними формально-правовими нормами, які стримують їх підприємницьку діяльність, самостійне прийняття багатьох фінансових, кадрових та організаційних рішень тощо. Зауважимо, що в Україні переважна більшість ЗВО є саме державними. Їх частка на початок 2019-2020 навчального року становила дві третини від загальної кількості ЗВО, а чисельність студентів, які в них навчаються, дорівнювала 90%.

У зв'язку з великим впливом на ЗВО нормативно-правових факторів, вважаємо, що їх варто виділити окремо. Усю сукупність цих факторів доцільно поділити на дві групи. Перша охоплює фактори, які генеруються законодавством і нормативною базою, що стосуються вищої освіти України безпосередньо. До них відносяться дія та зміни:

- Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту»;
- Постанов Кабінету Міністрів України (наприклад, Постанова Кабінету Міністрів України № 266 від 29.04.2015 р. «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»);
- наказів та інструктивних листів Міністерства освіти і науки України;
- наказів та інструктивних листів Міністерств та відомств, які мають у своєму підпорядкуванні ЗВО (наприклад, Міністерство охорони здоров'я має сімнадцять підвідомчих медичних університетів, академій та Центр розвитку медсестринства, які знаходяться під управлінням Директорату медичних кадрів, освіти і науки); дія цих наказів та інструктивних листів розповсюджується тільки на підвідомчі ЗВО;
- наказів інших центральних органів виконавчої влади України (наприклад, Державної служби статистики України № 225 від 23.07.2020 р. «Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Держстату № 151 від 16.07.2018 р. «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 2-3 нк (один раз на рік) «Звіт про діяльність закладу вищої освіти»);
- рішень регіональних органів влади, включаючи управління освіти і науки.

Друга група факторів зумовлена дією та змінами законодавства та нормативно-правової бази, які маючи загальний характер, регламентують і діяльність у сфері вищої освіти. Це дія та зміни:

- Законів України, які мають загальний характер, але у повній мірі відносяться і до ЗВО (Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про оплату праці» та ін.);
- Постанов Кабінету Міністрів України загального характеру, які розповсюджуються і на вищу освіту (Постанова Кабінету Міністрів України № 641 від 22.07.2020 р. «Про встановлення карантину та запровадження посиленіх протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» і т. д.);
- нормативні акти інших центральних органів виконавчої влади України, які маючи загальний характер, стосуються діяльності ЗВО, наприклад, Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від № 680 від 13.04.2016 р. «Про затвердження примірної тендерної документації»;
- рішень регіональних органів влади, які розповсюджуються на регіональні суб'єкти, включаючи ЗВО тощо.

Крім того, до нормативно-правової сфери варто віднести фактори, які мають форму інформації про очікувані, можливі або прогнозовані зміни законодавчої бази, які безпосередньо стосуються вищої освіти (перша група нормативно-правових факторів) або мають загальний характер, але їх дія розповсюджується і на вищу освіту та діяльність ЗВО (друга група факторів).

Дія нормативно-правових факторів першої групи означає галузевий вплив і їх доцільно віднести до мезосередовища. Друга група факторів за впливом, значенням та їх віддаленістю від ЗВО ідентична факторам макросередовища і її варто включити саме до його складу.

Пропонована специфікація факторів зовнішнього середовища ЗВО наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Специфікація елементів макросередовища закладів вищої освіти

Код	Елементи макросередовища (Мк)
1	2
Мк Н	Нормативно-правова сфера
Мк Н1	Дія та зміни нормативно-правових актів Верховної Ради України, Президента України та центральних органів виконавчої влади, які маючи загальний характер, стосуються вищої освіти України
Мк Н2	Дія та зміни нормативно-правових актів і листів Міністерств та відомств, які мають у своєму підпорядкуванні ЗВО
Мк Н3	–
Мк Н4	Інші
Мк Е	Економічна сфера
Мк Е1	Тенденції розвитку економіки
Мк Е2	Тенденції розвитку підприємництва
Мк Е3	Тенденції розвитку окремих галузей економіки
Мк Е4	Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Мк Е5	Інвестиційний клімат та його тенденції
Мк Е6	Рівень та динаміка безробіття
Мк Е7	Рівень та динаміка цін на товари та послуги
Мк Е8	Динаміка доходів населення
Мк Е9	Рівень платоспроможності населення
Мк Е10	Потреби та конкуренція на ринку праці
Мк Е11	Насиченість ринку праці випускниками певних спеціальностей
Мк Е12	Розміри та умови оплати праці фахівців з вищою освітою
Мк Е13	Рівень та очікувані зміни у фінансуванні вищої освіти
Мк Е14	Фінансування наукових досліджень і розробок
Мк Е15	Наявність і політика грантів, конкурсів, премій
Мк Е16	Інші
Мк Д	Демографічна сфера
Мк Д1	Природний рух населення міста
Мк Д2	Вікова структура населення міста та її динаміка
Мк Д3	Статева структура населення міста та її динаміка
Мк Д4	Рівень урбанізації населення міста та його динаміка
Мк Д5	Національний склад населення міста та його динаміка
Мк Д6	Працевдатність населення міста
Мк Д7	Рівень освіти населення міста та його динаміка
Мк Д8	Динаміка кількості випускників загальноосвітніх шкіл, технікумів та училищ, що розташовані у місті
Мк Д9	Міграційні процеси та відтік молоді з міста на навчання за кордон
Мк Д10	Інші
Мк Т	Науково-технічна сфера
Мк Т1	Поява нових форм і методів навчання
Мк Т2	Удосконалення педагогічних технологій
Мк Т3	Удосконалення технічних засобів навчання
Мк Т4	Розвиток самостійної форми навчання та дистанційної освіти
Мк Т5	Стан і темпи розвитку науки, техніки, поява нових технологій в галузях, що мають відношення до навчальних дисциплін, які викладаються

Продовження табл. 3

Мк Т6	Очікувані та можливі зміни в ключових технологіях (інноваційні зміни у використовуваних обладнанні, матеріалах, методах ведення бізнесу тощо)
Мк Т7	Розвиток Інтернет та його вплив на галузь
Мк Т8	Розвиток мобільних технологій та їх вплив на галузь
Мк Т9	Інші
Мк П	Політична сфера
Мк П1	
Мк П2	Політична стабільність в країні
Мк П3	Зовнішня політика країни
Мк П4	Внутрішня політика на державному рівні
Мк П5	Роль, яка відводиться вищій освіті в державі
Мк П6	Тенденції державної політики у сфері вищої освіти
Мк П7	Тенденції державної політики у сфері наукової й інноваційної діяльності
Мк П8	Імовірність розвитку військових дій в країні
Мк П9	Інші
Мк С	Соціокультурна сфера
Мк С1	Спосіб життя, звичаї та цінності населення
Мк С2	Особливості культурного та духовного розвитку населення
Мк С3	Загальний моральний клімат в країні, рівень стабільності або напруженості
Мк С4	Усталені норми споживання
Мк С5	Рівень охорони здоров'я населення
Мк С6	Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля
Мк С7	Пенсійне забезпечення
Мк С8	Інфраструктура організації дозвілля молоді
Мк С1	Рівень та динаміка злочинності, наркоманії, алкоголізму в молодіжному середовищі
Мк С9	Соціальна стратифікація населення
Мк С10	Попит населення на здобуття вищої освіти
Мк С11	Поява нових генерацій студентів (покоління Z)
Мк С12	Рівень мотивації студентів до навчання
Мк С13	Особливості потенційного контингенту студентів
Мк С14	Динаміка рівня освіченості абітурієнтів
Мк С15	–
Мк С16	Інші
Мк Г	Природно-екологічна сфера (природно-географічна)
Мк Г1	Погодно-кліматичні умови в країні
Мк Г2	Загальна екологічна ситуація в країні
Мк Г3	Стан найбільш великих виробничих систем і споруд (АЕС, ГЕС, газопроводів)
Мк Г4	Відношення влади країни до проблем екології та безпечних умов проживання населення
Мк Г5	Ймовірність стихійних лих і надзвичайних ситуацій
Мк Г6	Пандемії
Мк Г7	Інші

Джерело: розроблено автором

Склад кожної сфери макросередовища містить фактори, яким відповідають аналогічні фактори у мезо- та мегасередовищі. У випадках, коли у якійсь зі сфер такі фактори відсутні, замість них у специфікації залишається вільне місце. Наприклад, макро- та мегасередовище не містять такий фактор, як рішення та дії

регіональних органів влади, у тому числі управлінь освіти і науки, який діє тільки на мезорівні. У складі мезосередовища не відображений рівень та очікувані зміни у фінансуванні вищої освіти, який віднесений до макросередовища і т. д.

Більшість виділених факторів є комплексними. За необхідністю для деталізації їх впливу на ЗВО може здійснюватися декомпозиція. Наприклад, такий фактор, як тенденції розвитку економіки може бути деталізований внаслідок окремого дослідження змін у промисловості, аграрному секторі тощо.

Фактори мезосередовища відображають галузевий вплив на ЗВО, а також особливості регіону, в якому він розташований. Мезосередовище після мікросередовища є найбільш «близьким» до ЗВО. Хоча вважається, що воно не має постійного складу і розподіл факторів між мезо-, мікро- та макросередовищем багато в чому залежить від розглядуваних питань, з чим в цілому слід погодитися, виділення на цьому рівні сукупності факторів уявляється корисним як з практичної точки зору, так і для подальших досліджень. Групування цих факторів виконується за тими ж сферами, що застосовані для макросередовища (табл. 4).

Таблиця 4

Специфікація елементів мезосередовища ЗВО

Код	Елементи мезосередовища (Мз)
1	2
Мз Н	Нормативно-правова сфера
Мз Н1	Дія та зміни нормативно-правових актів Верховної Ради України, Президента України та центральних органів виконавчої влади, які регламентують діяльність ЗВО України
Мз Н2	Дія та зміни нормативно-правових актів і листів Міністерства освіти і науки України
Мз Н3	Рішення та дії регіональних органів влади, у тому числі управлінь освіти і науки
Мз Н4	Інші
Мз Е	Економічна сфера
Мз Е1	Тенденції розвитку економіки регіону
Мз Е2	Тенденції розвитку підприємництва в регіоні
Мз Е3	Тенденції розвитку галузей економіки регіону, у тому числі тих, що потребують або можуть потребувати випускників даного ЗВО
Мз Е4	Ступінь глобалізації та відкритості економіки регіону
Мз Е5	Інвестиційний клімат в регіоні та його тенденції
Мз Е6	Рівень та динаміка безробіття в регіоні
Мз Е7	Рівень та динаміка цін на товари та послуги в регіоні
Мз Е8	Динаміка доходів населення регіону
Мз Е9	Рівень платоспроможності населення регіону
Мз Е10	Потреби регіонального ринку праці
Мз Е11	Насиченість регіонального ринку праці випускниками певних спеціальностей
Мз Е12	Розміри та умови оплати праці фахівців з вищою освітою в регіоні
Мз Е13	–
Мз Е14	Фінансування наукових досліджень і розробок в регіоні та затребуваність результатів наукових досліджень даного ЗВО
Мз Е15	Наявність і політика регіональних грантів, конкурсів, премій
Мз Е16	Вплив ЗВО, розташованих за межами регіону, які є конкурентами
Мз Е17	Інші
Мз Д	Демографічна сфера
Мз Д1	Природний рух населення регіону

Продовження табл. 4

Мз Д2	Вікова структура населення та її динаміка в регіоні
Мз Д3	Статеву структуру населення та її динаміка в регіоні
Мз Д4	Рівень урбанізації населення та його динаміка в регіоні
Мз Д5	Національний склад населення та його динаміка в регіоні
Мз Д6	Працевдатність населення регіону
Мз Д7	Рівень освіти населення та його динаміка в регіоні
Мз Д8	Динаміка кількості випускників регіональних загальноосвітніх шкіл, технікумів та училищ
Мз Д9	Міграційні процеси та відтік молоді на навчання за кордон з регіону
Мз Д10	Інші
Мз Т	Науково-технічна сфера
Мз Т1	–
Мз Т2	–
Мз Т3	–
Мз Т4	–
Мз Т5	Поява нових технологій на підприємствах регіону в галузях, що мають відношення до навчальних дисциплін, які викладаються
Мз Т6	Очікувані та можливі зміни в ключових технологіях на підприємствах регіону
Мз Т7	Розвиток Інтернет та його вплив на підприємства регіону
Мз Т8	Розвиток мобільних технологій та їх вплив на підприємства регіону
Мз Т9	Інші
Мз П	Політична сфера
Мз П1	–
Мз П2	–
Мз П3	–
Мз П4	–
Мз П5	Роль, яка відводиться вищій освіті в регіоні
Мз П6	Тенденції регіональної політики в сфері вищої освіти
Мз П7	Тенденції регіональної політики в сфері наукової й інноваційної діяльності
Мз П8	Імовірність розвитку військових дій на території регіону
Мз П9	Інші
Мк С	Соціокультурна сфера
Мз С1	Особливості способу життя, звичаїв та цінностей населення регіону
Мз С2	Особливості культурного та духовного розвитку населення регіону
Мз С3	Загальний моральний клімат в регіоні, рівень стабільності або напруженості
Мз С4	Усталені норми споживання в регіоні
Мз С5	Рівень охорони здоров'я населення регіонів
Мз С6	Ставлення до своєї роботи, кар'єри, дозвілля населенням регіону
Мз С7	–
Мз С8	Інфраструктура організації дозвілля молоді в регіоні
Мз С1	Рівень та динаміка злочинності, наркоманії, алкоголізму в молодіжному середовищі регіону
Мз С9	Соціальна стратифікація населення в регіоні
Мз С10	Попит населення на здобуття вищої освіти в регіоні
Мз С11	Розповсюдження нових генерацій студентів (покоління Z) в регіоні
Мз С12	Рівень мотивації студентів до навчання в регіоні
Мз С13	Особливості потенційного контингенту студентів регіону
Мз С14	Динаміка рівня освіченості абітурієнтів в регіоні
Мз С15	Дія ЗВО-конкурентів,
Мз С16	Інші

Продовження табл. 4

Мз Г	Природно-екологічна сфера (природно-географічна)
Мз Г1	Особливості погодно-кліматичних умов в регіоні
Мз Г2	Екологічна ситуація в регіоні
Мз Г3	Стан великих регіональних виробничих систем і споруд (АЕС, ГЕС, газопроводів тощо)
Мз Г4	Відношення регіональної влади до проблем екології та безпечних умов проживання населення
Мз Г5	Ймовірність стихійних лих і надзвичайних ситуацій в регіоні
Мз Г6	Ендемічні захворювання
Мз Г7	Інші

Джерело: розроблено автором

Крайнім прошарком зовнішнього середовища ЗВО є мегасередовище. До нього відносяться фактори, які генеруються у світовому просторі. Більшість з них ідентичні аналогічним факторам макро- і мезосередовища. Це знаходить відображення у систематизації факторів, пропонованих в науковій літературі. Зокрема, характеризуючи освітнє середовище ЗВО, Н. Б. Кудрявцева у складі і мега- і макросередовища ЗВО виділяє такі ідентичні їх елементи як демографічну ситуацію, технологічне середовище, культурно-соціальне середовище, нормативно-правову базу, природне середовище інформаційне середовище [29, с. 15]. У першому випадку усі ці групи факторів розглядаються на мега-, у другому – на макрорівні.

Вочевидь, ідентичність факторів макро-, мега, а також мезосередовища є причиною того, що два останні рівні виділяються далеко не завжди. Усі фактори у таких випадках включаються до складу макросередовища.

Варто відзначити певні відмінності нормативно-правової сфери мегасередовища. Процеси інтернаціоналізації вищої освіти, які проявляються у прийнятті Україною зобов'язань, що відповідають міжнародним нормативно-правовим актам загального характеру, які стосуються вищої освіти, або які безпосередньо орієнтовані на упорядкування діяльності у сфері вищої освіти, а також у впливі окремих іноземних ЗВО або їх груп, все більше позначаються на роботі вітчизняних ЗВО. Наприклад, підключення до Болонського процесу по суті означало реформування всієї системи вищої освіти. Внаслідок цього підготовка спеціалістів стала здійснюватися за трирівневою системою (перший – бакалаврський рівень, другий – магістерський рівень, третій – освітньо-науковий/освітньо-творчий рівень); впроваджено академічні переводні кредити ЄCTS та європейський додаток до диплома; мотивується академічна мобільність студентів, науково-педагогічних працівників та адміністративних працівників; студенти мають можливість обирати за своїм розсудом частину навчальних курсів тощо.

До основних форм інтернаціоналізації зазвичай відносяться експорт освітніх послуг; гармонізація національних систем вищої освіти; створення і реалізація спільних науково-дослідних проектів; мобільність студентів, викладачів, науковців та управлінців; інтернаціоналізація навчальних програм [30, с. 110]. Процеси інтернаціоналізації вищої освіти впливають двояко. З одного боку, вони розширюють можливості ЗВО, з іншого – створюють нові загрози для них.

Наразі сформовано цілий пакет міжнародних нормативно-правових актів, які або включають окремі положення, що стосуються вищої освіти, або містять стандарти

та рекомендації з певних аспектів вищої школи. У першому випадку прикладом може бути широковідома Загальна декларація прав людини, прийнята у Нью-Йорку у 1948 році. Вона проголошує право і забезпечення доступності освіти, у тому числі й вищої, для кожної людини. Другу групу можна представити такими документами, як «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)» [31], які ухвалені Міністерською конференцією країн Європи в Єревані у 2015, «Римське Міністерське комюніке» [32], прийняте Римською міністерською конференцією Міністрів, відповідальних за вищу освіту в Європі, яке визначає основні напрями розвитку на десятирічний період.

Специфікація елементів мегасередовища ЗВО наведена в табл. 5.

Таблиця 5

Специфікація елементів мегасередовища закладів вищої освіти

Код	Елементи мегасередовища (Мг)
1	2
Н	Нормативно-правова сфера
Мг Н1	Дія та зміни міжнародних нормативно-правових актів загального характеру, які стосуються вищої освіти
МгН2	Дія та зміни міжнародних нормативно-правових актів, які безпосередньо орієнтовані на упорядкування діяльності у сфері вищої освіти
Мг Н3	Діяльність окремих іноземних ЗВО або їх груп
Мг Н4	Інші
Мг Е	Економічна сфера
Мг Е1	Тенденції розвитку світової економіки
Мг Е2	Тенденції розвитку підприємництва у світі
Мг Е3	Тенденції розвитку окремих галузей економіки у провідних країнах світу
Мг Е4	Міжнародна інтеграція України
Мг Е5	Інвестиційний клімат та його тенденції у різних країнах світу
Мг Е6	Рівень та динаміка безробіття у світі та окремих країнах
Мг Е7	Рівень та динаміка цін на товари та послуги в окремих країнах
Мг Е8	Динаміка доходів населення у світі та окремих країнах
Мг Е9	Рівень платоспроможності населення окремих країн
Мг Е10	Потреби та конкуренція на міжнародному ринку праці
Мг Е11	Насиченість міжнародного ринку праці випускниками певних спеціальностей
Мг Е12	Розміри та умови оплати праці фахівців з вищою освітою в різних країнах
Мг Е13	Рівень та очікувані зміни у фінансуванні вищої освіти в різних країнах
Мг Е14	Фінансування наукових досліджень і розробок в різних країнах
Мг Е15	Наявність та інформація про міжнародні гранти, конкурси, премії
Мг Е16	Інші
Д	Демографічна сфера
Мг Д1	Природний рух населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д2	Вікова структура населення та її динаміка в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д3	Статова структура населення та її динаміка в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д4	Рівень урбанізації населення та його динаміка в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д5	Національний склад населення та його динаміка в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д6	Працездатність населення окремих мегарегіонів і країн
Мг Д7	Рівень освіти населення у світі, окремих мегарегіонах та країнах
Мг Д8	Динаміка кількості випускників регіональних загальноосвітніх шкіл, технікумів та училищ в окремих мегарегіонах та країнах

Продовження табл. 5

Мг Д9	Міграційні процеси в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Д10	Інші
Мг Т	Науково-технічна сфера
Мг Т1	Інформація про нові форми і методи навчання
Мг Т2	Інформація про нові педагогічні технології
Мг Т3	Інформація про нові технічні засоби навчання
Мг Т4	Інформація про розвиток самостійної форми навчання та дистанційної освіти
Мг Т5	Інформація з інших країн про нові технології в галузях, що мають відношення до навчальних дисциплін, які викладаються
Мг Т6	Очікувані та можливі зміни в ключових технологіях в інших країнах світу
Мг Т7	Розвиток Інтернет та його вплив на світову економіку
Мг Т8	Розвиток мобільних технологій та їх вплив на світову економіку
Мг Т9	Інші
Мг П	Політична сфера
Мг П1	Політична стабільність в окремих мегарегіонах і країнах
Мг П2	Політична стабільність у світі, окремих мегарегіонах і країнах
Мг П3	Зовнішня політика інших країн
Мг П4	Внутрішня політика в інших країнах
Мг П5	Роль, яка відводиться вищій освіті у світі
Мг П6	Тенденції політики у сфері вищої освіти, які декларуються іншими країнами та міжнародними організаціями
Мг П7	Тенденції регіональної політики в сфері наукової й інноваційної діяльності
Мг П8	Імовірність розвитку військових дій в окремих мегарегіонах і країнах
Мг П9	Інші
Мг С	Соціокультурна сфера
Мг С1	Особливості способу життя, звичаїв та цінностей населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С2	Особливості культурного та духовного розвитку населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С3	Загальний моральний клімат в регіоні, рівень стабільності або напруженості в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С4	Усталені норми споживання в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С5	Рівень охорони здоров'я населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С6	Ставлення до своєї роботи, кар'єри, дозвілля населенням окремих мегарегіонів і країн
Мг С7	Пенсійне забезпечення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С8	Розвиток інфраструктури в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С1	Рівень та динаміка злочинності, наркоманії, алкоголізму в молодіжному середовищі окремих мегарегіонів і країн
Мг С9	Соціальна стратифікація населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С10	Попит населення на здобуття вищої освіти в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С11	Розповсюдження нових генерацій студентів (покоління Z) в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С12	Рівень мотивації студентів до навчання в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С13	Особливості потенційного контингенту студентів в окремих мегарегіонах і країнах
Мг С14	Динаміка рівня освіченості абітурієнтів окремих мегарегіонів і країн
Мг С15	Дія ЗВО інших країн, вплив яких має реальне або потенційне значення
Мг С16	Інші

Продовження табл. 5

Мг Г	Природно-екологічна сфера (природно-географічна)
Мг Г1	Особливості погодно-кліматичних умов в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г2	Екологічна ситуація в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г3	Стан великих виробничих систем і споруд (АЕС, ГЕС, газопроводів тощо) в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г4	Відношення влади до проблем екології та безпечних умов проживання населення в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г5	Ймовірність стихійних лих і надзвичайних ситуацій в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г6	Ендемічні захворювання в окремих мегарегіонах і країнах
Мг Г7	Інші

Джерело: розроблено автором

Висновки і перспективи подальших розробок. Системно-структурний аналіз елементів зовнішнього середовища організацій, а також узагальнення запропонованих в літературі систем цих елементів дозволили сформулювати їх специфікації для чотирьох виділених сфер (мікро-, макро-, мезо- і мегасередовища), які призначені для ЗВО. При цьому елементи мікросередовища представлені суб'єктами, а макро-, мезо- і мегасередовища – факторами.

Специфікація елементів мікросередовища представлена суб'єктами, об'єднаними в однорідні групи. Специфікації факторів, сформованих для макро-, мезо- і мегасередовища, ув'язані між собою і побудовані за загальною схемою. Вони охоплюють сім сфер (нормативно-правову, економічну, демографічну, науково-технічну, політичну, соціокультурну, природно-екологічну сферу). Кожна сфера містить ідентичні елементи, які містяться на різних рівнях.

Запропоновані специфікації зовнішнього середовища ЗВО можуть виступати як референтні, які виконують роль базової (еталонної) системи для практичної роботи з визначення основних елементів зовнішнього середовища. На кожному рівні вони містять максимально повні переліки факторів, з яких можна швидко відібрати необхідні, при цьому вони можуть бути деталізовані, інтегровані та перегруповані відповідно до розв'язуваних завдань і особливостей функціонування та стану ЗВО.

Наступним кроком у низці розробок, пов'язаних з дослідженнями зовнішнього середовища ЗВО, має стати формування методичних вказівок з його моделювання. При цьому доцільним уявляється обґрунтування і розроблення різних варіантів моделей залежно від поставлених завдань, особливостей стану та функціонування ЗВО.

Література

1. Ломоносова О. Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 5. С. 1–15.
2. Пецольдт К., Сутырин С. Ф., Елкина А. С. Конкурентоспособность вуза в условиях интернационализации высшего образования. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 1 (21). С. 277–281. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1276> (дата обращения: 24.08.2021).

3. Ломоносова О. Е. Сучасні уявлення про ієрархічну будову зовнішнього середовища організації. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 5 (79). С. 7–20.
4. *Разработка стратегии образовательного учреждения* / О. Б. Веретенникова, Н. В. Дрантусова, А. К. Клюев и др.; под ред. Е. А. Князева, А. К. Клюева. Екатеринбург : Издательство Уральского ун-та, 2007. 408 с.
5. Екшикеев Т. К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг. *Сибирский торгово-экономический журнал*. 2009. № 9. С. 106–109.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / пер. с англ. Москва : Дело, 1998. 704 с.
7. Голик А. Система внешних факторов конкурентоспособности вуза. *Высшее образование в России*. 2007. № 7. С. 131–135.
8. Зінченко В. О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4 (14). С. 30–33.
9. Оленев А. А., Шишкин А. В. Сущность и содержание позиционирования образовательных услуг вуза. *Проблемы современной экономики*. 2014. № 1 (49). С. 244–246.
10. Пірус В. О. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12 (2). С. 90–93.
11. Мішустіна Т. С., Товкун К. В. *Аналіз макросередовища закладу вищої освіти*. Сфери наукової думки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 грудня 2017 р. – 07 січня 2018 р. Вип. 1. № 657 (2019) : спец. вип. 657, XV. URL: <http://www.rusnauka.com/pdf/276999.pdf> (дата обращения: 25.08.2021).
12. Кузьмина Е. Е. *Маркетинг образовательных услуг* : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2014. 330 с.
13. Пляшко О. С., Либак І. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 108–114.
14. Прижигалинская Т. Н., Осыков А. А. Повышение конкурентоспособности вуза на основе совершенствования управления эффективностью деятельности. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2013. № 4. С. 56–61.
15. Маланичева Н. В. *Формирование механизма развития предпринимательской деятельности в высших учебных заведениях Российской Федерации* : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2011. 22 с.
16. Дмитрієв В. Ю. *Компоненти маркетингового середовища вишу* : зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конференції «Знання. Освіта. Освіченість», м. Вінниця, 25-27 вересня 2012 р. Вінниця : ВНТУ, 2012. С. 26–28.
17. Астафьева Е. С. Влияние факторов внешней среды вуза на характеристики процесса бюджетирования. *Университетское управление : практика и анализ*. 2014. № 3 (91). С. 91–102.
18. *Менеджмент, маркетинг и экономика образования* : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. / под ред. А. П. Егоршина. Н. Новгород : НИМБ, 2001. 624 с.
19. Базавлуцкая Л. М., Корнеев Д. Н., Корнеева Н. Ю. *Управление образовательными системами*. Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. 127 с.
20. Волівач А. П., Хімичева Г. І. Застосування методу PEST-аналізу для визначення впливу факторів ризиків на освітню діяльність ЗВО. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2018. № 59. С. 74–82.
21. Глущенко А. В., Егорова Е. М. Учетно-управленческие проблемы высшей школы и пути их решения. *Международный бухгалтерский учет*. 2013. № 16. С. 10–15.
22. Кондур О. С. Роль стратегічного освітнього менеджменту для розвитку вищого навчального закладу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія : Педагогіка та психологія. 2017. Вип. 2. С. 27–32.

23. Малихіна Я. А. *Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем* : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2015. 40 с.
24. Мушкетова Н. С. Многоуровневая маркетинговая среда : сущность и содержание. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3 : Экономика. Экология*. 2010. № 2 (17). С. 124–129.
25. Новикова И. И. *Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации* : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2008. 24 с.
26. Сидорин А. В., Сидорин В. В. Разработка стратегии вуза на основе PEST-анализа. *Современные наукоемкие технологии*. 2014. № 11. С. 31–37.
27. Белаш О. Ю., Рыжов Н. Г., Олехова Н. И., Фомина Н. Н. Мониторинг маркетинговой среды университета. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7664> (дата обращения: 27.08.2021).
28. Натрошвілі С. Г. *Стратегічне управління вищим навчальним закладом : теорія, методологія, практика* : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
29. Кудрявцева Н. Б. *Развитие умений деловой коммуникации у студентов вузов* : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Екатеринбург, 2007. 26 с.
30. Фокина В. В. Интернационализация высшего образования как фактор конкурентоспособности современных высших учебных заведений. *Управленческое консультирование*. 2014. № 11 (71). С. 108–112.
31. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. К. : CS Ltd., 2015. 32 p. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_eha_2015.pdf (access date: 02.09.2021).
32. *Документи Європейського Простору Вищої Освіти (ЄПВО)*. URL: <https://erasmusplus.org.ua/erasmus/ka3-pidtrymka-reform/materialy-here-team/1904-dokumenty-yevropeiskoho-prostoru-vyshchoi-osvity-yerpo.html> (дата звернення: 03.09.2021).

References

1. Lomonosova, O. E. (2020). Typologization of approaches to determining the external environment of organization [Typolohizatsiia pidkhodiv do vyznachennia zovnishnioho seredovyscha orhanizatsii], *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*, Serii: Ekonomika i upravlinnia, Vol. 31 (70), No. 5, s. 1–15 [in Ukrainian]
2. Petsoldt, K., Sutyryn, S. F., Yelkina, A. S. (2007). University competitiveness in the conditions of higher education of internationalization [Konkurentosposobnost vuza v usloviyakh internatsionalizatsii vysshego obrazovaniya], *Problemy sovremennoy ekonomiki*, No. 1 (21), s. 277–281. Retrieved from: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1276> [in Russian]
3. Lomonosova, O. E. (2020). Modern views about the hierarchical structure of the external environment of the organization [Suchasni uiavlennia pro iierarkhichnu budovu zovnishnioho seredovyscha orhanizatsii], *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Vyp. 5 (79), s. 7–20 [in Ukrainian]
4. Veretennikova, O. B., Drantusova, N. V., Klyuev, A. K. et al. (2007). *Strategy development for an educational institution*. Ed. by E. A. Knyazev, A. K. Klyuev [Razrabotka strategii obrazovatel'nogo uchrezhdeniya; pod red. E. A. Knyazeva, A. K. Klyueva], Izdatelstvo Uralskogo universiteta, Ekaterinburg, 408 s. [in Russian]
5. Ekshikeev, T. K. (2009). Stakeholders of the educational services market [Steykholdery rynku obrazovatel'nykh uslug], *Sibirskiy torgovo-ekonomicheskii zhurnal*, No. 9, s. 106–109 [in Russian]
6. Meskon, M. H., Albert, M., Hedouri, F. (1998). *Fundamentals of management* [Osnovy menedzhmenta; per. s angl.], Delo, Moskva, 704 s. [in Russian]
7. Golik, A. (2007). The system of external factors of university competitiveness [Sistema vneshnikh faktorov konkurentosposobnosti vuza], *Vyshee obrazovanie v Rossii*, No. 7, s. 131–135 [in Russian]

8. Zinchenko, V. O. (2008). Influence of the external environment on the activity of higher educational institutions of Luhansk region [Vplyv zovnishnoho seredovyschcha na diialnist vyshchykh navchalnykh zakladiv Luhanskoï oblasti], *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 4 (14), s. 30–33 [in Ukrainian]
9. Olenev, A. A., Shishkin, A. V. (2014). The essence and content of positioning the educational services of the university [Sushchnost i sodержanie pozitsionirovaniya obrazovatelnykh uslug vuza], *Problemy sovremennoy ekonomiki*, No. 1 (49), s. 244–246 [in Russian]
10. Pirus, V. O. (2017). External and internal factors influencing the innovative development of higher education institutions in Ukraine [Zovnishni ta vnutrishni faktory vplyvu na innovatsiyni rozvytok vyshchykh navchalnykh zakladiv v Ukraini], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, Vyp. 12 (2), s. 90–93 [in Ukrainian]
11. Mishustina, T. S., Tovkun, K. V. (2019). *Analysis of the macroenvironment of higher education institutions* [Analiz makroseredovyschcha zakladu vyshchoi osvity], Sfery naukovoï dumky: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., 30 hrudnia 2017 r. – 07 sichnia 2018 r., Vyp. 1, No. 657 (2019): spetsialnyi vypusk, 657, XV. Retrieved from: <http://www.rusnauka.com/pdf/276999.pdf> [in Ukrainian]
12. Kuzmina, E. E. (2014). *Marketing of educational services* [Marketing obrazovatelnykh uslug], Yurayt, Moskva, 330 s. [in Russian]
13. Pliashko, O. S., Lybak, I. A. (2019). The influence of environmental factors on the higher education institutions activities [Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyschcha na diialnist zakladiv vyshchoi osvity], *Biznes Inform*, No. 6, s. 108–114 [in Ukrainian]
14. Prizhigalinskaya, T. N., Osykov, A. A. (2013). Increasing the competitiveness of the university based on the improvement of performance management [Povyshenie konkurentosposobnosti vuza na osnove sovershenstvovaniya upravleniya effektivnostyu deyatelnosti], *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, No. 4, s. 56–61 [in Russian]
15. Malanicheva, N. V. (2011). *Formation of a mechanism for the development of entrepreneurial activity in higher educational institutions of the Russian Federation: dissertation abstract* [Formirovanie mekhanizma razvitiya predprinimatelskoy deyatelnosti v vysshikh uchebnykh zavedeniyakh Rossiyskoy Federatsii: avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk], Moskva, 22 s. [in Russian]
16. Dmytriiev, V. Yu. (2012). *Components of the marketing environment of the university* [Komponenty marketynhovoho seredovyschcha vyshu], zbirnyk materialiv I Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Znannia. Osvita. Osvichenist», 25-27 veresnia 2012 r., VNTU, Vinnytsia, s. 26–28 [in Ukrainian]
17. Astafyeva, E. S. (2014). Influence of university environmental factors on the characteristics of the budgeting process [Vliyanie faktorov vneshney sredy vuza na kharakteristiki protsessa byudzhetirovaniya], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, No. 3 (91), s. 91–102 [in Russian]
18. Egorshin, A. P. (ed.) et al. (2001). *Management, marketing and economics of education*. 2nd ed. [Menedzhment, marketing i ekonomika obrazovaniya; pod red. A. P. Egorshina, 2-e izd.], NIMB, N. Novgorod, 624 s. [in Russian]
19. Bazavluckaya, L. M., Korneev, D. N., Korneeva, N. Yu. (2019). *Management of educational systems* [Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami], Izdatelstvo ZAO «Biblioteka A. Millera», Chelyabinsk, 127 s. [in Russian]
20. Volivach, A. P., Khimicheva, H. I. (2018). Application of the PEST-analysis method to determine the influence of risk factors on the educational activities university [Zastosuvannia metodu PEST-analizu dlia vyznachennia vplyvu faktoriv ryzykiv na osvitniu diialnist ZVO], *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, No. 59, s. 74–82 [in Ukrainian]
21. Glushchenko, A. V., Egorova, E. M. (2013). Accounting and management problems of higher education and ways of their solution [Uchetno-upravlencheskie problemy vyshey shkoly i puti ikh resheniya], *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet*, No. 16, s. 10–15 [in Russian]

22. Kondur, O. S. (2017). The role of strategic educational management for higher education development [Rol stratehichnoho osvitihoho menedzhmentu dlia rozvytku vyshchoho navchalnoho zakladu], *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya: Pedagogika ta psykholohiia, Vyp. 2, s. 27–32 [in Ukrainian]
23. Malykhina, Ya. A. (2015). *Theoretical and methodological principles of managing the interaction of higher education with the external environment: dissertation abstract* [Teoretychni i metodychni zasady upravlinnia vzaiemodiieiu vyshchoho navchalnoho zakladu iz zovnishnim seredovyschem: avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk], Starobilsk, 40 s. [in Ukrainian]
24. Mushketova, N. S. (2010). Multilevel marketing environment: essence and content [Mnogourovnevaya marketingovaya sreda: sushchnost i sodержanie], *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta*. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya, No. 2 (17), s. 124–129 [in Russian]
25. Novikova, I. I. (2008). *Risk management in higher educational institutions activities of the Russian Federation: dissertation abstract* [Upravlenie riskami v deyatel'nosti vyshchyykh uchebnykh zavedeniy Rossiyskoy Federatsii: avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk], Moskva, 24 s. [in Russian]
26. Sidorin, A. V., Sidorin, V. V. (2014). University strategy development based on PEST-analysis [Razrabotka strategii vuza na osnove PEST-analiza], *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, No. 11, s. 31–37 [in Russian]
27. Belash, O. Yu., Ryzhov, N. G., Olekhova, N. I., Fomina, N. N. (2012). [Monitoring marketingovoy sredy universiteta], *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, No. 6. Retrieved from: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7664> [in Russian]
28. Natroshvili, S. H. (2015). *Strategic management of higher education: theory, methodology, practice: monograph* [Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia], KNUTD, Kyiv, 320 s. [in Ukrainian]
29. Kudryavtseva, N. B. (2007). *Business communication skills development of among university students: dissertation abstract* [Razvitie umeniy delovoy kommunikatsii u studentov vuzov: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk], Ekaterinburg, 26 s. [in Russian]
30. Fokina, V. V. (2014). Internationalization of higher education as a factor of competitiveness of modern higher education institutions [Internatsionalizatsiya vysshego obrazovaniya kak faktor konkurentosposobnosti sovremennykh vysshikh uchebnykh zavedeniy], *Upravlencheskoe konsultirovanie*, No. 11 (71), s. 108–112 [in Russian]
31. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. K.: CS Ltd., 2015. 32 p. Retrieved from: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.
32. *Documents of the European Higher Education Area (EHEA)* [Dokumenty yevropeiskoho prostoru vyshchoi osvity (YePVO)]. Retrieved from: <https://erasmusplus.org.ua/erasmus/ka3-pidtrymka-reform/materialy-here-team/1904-dokumenty-yevropeiskoho-prostoru-vyshchoi-osvity-yepvo.html> [in Ukrainian]