

ІНКРЕМЕНТАЛЬНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анастасія Козленко

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90а
e-mail: kozlenkoanastasiia@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4774-853X

Анотація. У статті проведено аналіз стану розвитку вищої освіти в Україні та світі. Виявлено низький рівень антикризового управління та недостатнє ефективне застосування превентивних заходів антикризового управління закладами вищої освіти в Україні в період пандемії COVID-19, які негативно вплинули на стан розвитку ринку освітніх послуг в Україні в цілому. В дослідженні визначено етапи методики застосування інструментарію антикризового управління закладами вищої освіти. Запропонована інкрементальна модель антикризового управління закладами вищої освіти базується на GAP-аналізі та на використанні інкрементального та сценарного підходів. За допомогою GAP-аналізу передбачається виявлення розривів між поточним та бажаними станами розвитку закладів вищої освіти залежно від визначених сценаріїв розвитку, що дасть змогу оцінити рівень готовності закладу вищої освіти для впровадження змін та зрозуміти необхідні зусилля та вигоди, які можуть бути отримані в результаті прийнятих рішень. Інкрементальний підхід передбачає можливі покрокові зміни в прийнятих управлінських рішеннях закладами вищої освіти в короткі проміжки часу, які легше адаптувати до змін зовнішнього середовища.
Ключові слова: заклади вищої освіти, антикризове управління, криза, COVID-19, інкрементальний підхід, сценарний підхід, GAP-аналіз.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 в усьому світі показала неготовність університетів до кризових явищ, **внаслідок** чого університети зіштовхнулись з проблемами зменшення кількості іноземних студентів, скорочення кількості кадрів у закладах вищої освіти та зниження фінансування ендавмент-фондів. За даними Quacquarelli Symonds (QS) у 2021 році 85 університетів по всьому світу знизили вартість навчання [1]. Проте, більша частина університетів світу все ще залишають незмінною його вартість. Як стверджує Альтбах і Де Віт (2020), елітні університети з більш сильним банківським балансом і надійною репутацією краще витримують наслідки пандемії. Незважаючи на скорочення кількості іноземних студентів, в середньостроковій перспективі вони повернуться до стабільного рівня фінансової спроможності [2]. Стосовно інших університетів, які мають значно менші фінансові ресурси й опинились у загрозливій ситуації, на форумі Synergy Marketing Forum 2020

Філіп Котлер спрогнозував, що «лише половина американських університетів відкриється після пандемії офф-лайн». А «галузь освіти і науки входить в неосновні галузі (non-essential industries), які будуть довше всіх відновлюватися після пандемії» [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики та соціально-економічних наслідків пандемії COVID-19 є актуальною темою в широкому колі іноземних та вітчизняних дослідників. Питанням вищої освіти в період кризи COVID-19 присвячені праці Василькової Н., Карсантік І., Ковальчука С., Кравцова О., Кравцової Т., Лашенкової О., Ліу Б., Макнамари А., Мішри Л., Ненко Ю., Франчука Л., Фурів У. та інших. Найбільші консалтингові компанії Deloitte, EY, KPMG, Research and Markets активно публікують аналітичні звіти з емпіричними даними та прогнозами розвитку стану вищої освіти. Проте варто зазначити, що тема застосування інструментів та методів антикризового управління в менеджменті закладів вищої освіти в умовах COVID-19 не є повністю розкритою, тому потребує подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка моделі антикризового управління закладів вищої освіти на основі інкрементального та сценарного підходів із використанням GAP-аналізу та надання практичних рекомендацій закладам вищої освіти для виходу з кризи, спричиненою пандемією COVID-19.

Методи дослідження. У статті використовуються статистичні дані Державної Служби Зайнятості України, Міністерства освіти і науки України, Всесвітнього Економічного Форуму, Harvard University Admissions Statistics, Quacquarelli Symonds (QS), Міжнародної організації праці, а також дані опитувань компаній OLX, KPMG, Researchandmarkets. Для їх обробки були використані логічний та структурний аналіз, а також наукові методи узагальнення та порівняння. GAP-аналіз, інкрементальний та сценарний підходи для побудови моделі антикризового управління закладами вищої освіти (ЗВО).

Виклад основного матеріалу дослідження. У період пандемії COVID-19 студенти по всьому світу втратили змогу повноцінно користуватись інфраструктурою університетів (кампусами, бібліотеками, лабораторіями тощо), при цьому вартість навчання залишилась незмінною. Даний факт викликав хвилю обурення серед студентів, у наслідок чого найкращі американські та британські університети зіштовхнулись зі збільшенням кількості позивних заяв із вимогою знизити вартість навчання. Своєю чергою університети пропонували компенсувати студентам лише вартість харчування чи проживання, що на думку більшості студентів не охоплює всього переліку зобов'язань університету перед здобувачами освіти [4]. Заклади вищої освіти, насамперед університети в усьому світі є драйверами новітніх розробок та досліджень, а також осередком для об'єднання та обміну новими ідеями та створення нових проєктів. Тільки в синергійній взаємодії між усіма учасниками освітнього та наукового процесу (талановитою молоддю, високопрофесійними викладачами, представниками бізнесу та держави) створюються нові знання, які підвищують рівень економіки країни в цілому.

Тому для утримання та залучення найкращих студентів, дослідників, наукових працівників та викладачів надважливим є побудова ефективної моделі антикризового управління закладів вищої освіти, яка б дала змогу не лише знизити рівень негативних наслідків пандемії COVID-19, а й підвищити потенціал ЗВО. З метою виходу з кризової ситуації в період пандемії COVID-19 Гарвардський, Стенфордський, Колумбійський та Корнельський університети, які входять у ТОП-10 найкращих університетів світу, відмінили вступні іспити (SAT та ACT) для вступу, що збільшило кількість заяв охочих вступити у ці заклади вищої освіти [5]. Зокрема, у Гарвардському

університеті в 2021 році коефіцієнт вступу склав 3,43% (57 435 поданих заяв, з них – 1968 зарахованих), порівнюючи з 2020 роком склав – 4,92% (40 248 поданих заяв і було прийнято 1980 чоловік) [6].

Наразі університети змушені конкурувати не лише між собою, а й з освітніми платформами онлайн-курсів, бізнес-академіями та приватними онлайн-університетами. Отримання вищої освіти стає менш привабливим для багатьох потенційних споживачів освітніх послуг, а сертифікати про закінчення курсів та мікро-кредитні сертифікати, які почали надавати акредитовані коледжі та університети, стають все більш популярними у світі. В опитуванні ставлення до вищої освіти, яке проводила компанія KPMG в 11 країнах світу, показав, що 61 відсоток респондентів впевнені, що наявність ступеня про вищу освіту нині є менш цінною, ніж 10 років тому. У Великобританії лише 44 відсотки переконані, що потенційні вигоди від вступу до університету переважають витрати, хоча середній показник по 11 країнах становив 56 відсотків [7]. Основною перевагою онлайн-навчання є нижча вартість навчання, практична спрямованість та доступність. Усталеним системам, якими є університети, важче адаптуватись та трансформуватись, тому криза спричинена COVID-19 досить сильно вплинула на ринок вищої освіти в цілому. Основними проблемами розвитку ЗВО в Україні є бюрократизація, відірваність теоретичних та практичних знань від тенденцій ринку, негативний досвід отримання дистанційного навчання та вища вартість навчання порівняно з іншими освітніми платформами, яка підкріплюється низьким рівнем інтернет-маркетингу та маркетингової комунікації ЗВО, що знижує конкурентоспроможність закладів вищої освіти. Проте університет допомагає соціалізуватись, розпочати академічну кар'єру, отримати фундаментальні знання та отримати акредитовану освіту. Однак існує проблема неправильного вибору спеціальності, яка в подальшому стає не цікавою випускнику ЗВО.

Згідно з опитуванням OLX Робота в 2021 році в Україні 78% молоді хочуть змінити професію [8]. Пояснити таку тенденцію можливо тим, що серед 8 тисяч опитованих батьків 42% активно долучаються до процесу вибору спеціальності своєї дитини. Топ-менеджер OLX за напрямом «Робота» Абдуліна М. стверджує, що батьки (більшість з яких віком 40 – 55 років) не бачать своїх дітей у робітничих спеціальностях та розглядають спеціальності інтелектуальної діяльності (маркетинг, менеджмент, право та медицина) [8]. За даними Міністерства освіти та науки України в 2021 році найбільш популярною спеціальністю серед абітурієнтів була спеціальність «Філологія» – 76505 заяв, на другому місці була спеціальність «Право» – 68124 заяви, на третьому «Комп'ютерні науки» – 65191 заяв, на четвертому місці «Менеджмент» – 62495 заяв та на п'ятому місці – «Середня освіта» (44274 заяв) [9].

Нині в Україні існує диспропорція на ринку праці: серед роботодавців попит на найбільш популярні спеціальності нижчий, аніж пропозиція. Нестача кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей та невідповідність структури вищої освіти перспективам та потребам ринку праці призводять до проблем працевлаштування випускників за спеціальністю. За даними Державної служби зайнятості в 2021 році серед молоді у віці до 25 років рівень безробіття становить 18,8%, що менше на 0,5% порівняно з 2020 роком, проте залишається на високому рівні серед усіх вікових груп. У третьому кварталі 2021 року в Україні кількість зайнятого населення становила 16,0 млн осіб (56,9%), що на 75 тис осіб більше (56,1%) порівняно з III кварталом 2020 року. Зіставляючи подібну статистику з країнами Європейського Союзу за аналогічною методикою оцінювання, можна зробити висновок, що рівень безробіття серед молоді у віці до 25 років становить 16%, а в 2020 році – 18%. А загальний рівень

безробіття в Європейських країнах у 2021 році склав – 6,7%, що на 1% менше порівняно з 2020 роком [10, с. 2].

В аналітичному звіті Міжнародної організації праці «Перспективи зайнятості та соціального захисту у світі: тенденції, 2021 рік» зазначається «криза торкнулася багатьох молодих людей у важливий момент їхнього життя, ускладнила їх перехід зі школи чи університету до першої роботи. Вихід на ринок праці під час рецесії знижує ймовірність довгострокової зайнятості. Чим менша кількість робочих місць, тим вищий рівень безробіття і навіть ті молоді люди, які працевлаштувались, найімовірніше будуть зайняті на тимчасових посадах і залишаться у розхитаному стані» [11, с. 16].

Станом на 1 січня 2022 року з 295 тис. осіб, зареєстрованих у Державній службі зайнятості України, 50% мають вищу освіту, 17% – загальну середню освіту та 33% – професійно-технічну освіту [10, с. 19].

Наявність вищої освіти не є гарантією працевлаштування, тому навчання впродовж життя («lifetime learning») – це єдиний спосіб залишатись конкурентоспроможним на ринку праці. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму «Майбутнє робочих місць», який був опублікований у 2020 році, до 2025 року автоматизація та новий розподіл праці між людьми та машинами призведуть до знищення 85 мільйонів робочих місць у всьому світі в середніх і великих підприємствах у 15 галузях і 26 економіках, а COVID-19 лише прискорює цей процес. За прогнозами з'являться 97 мільйонів нових професій, які більш адаптовані до нового розподілу праці між людьми, машинами та алгоритмами. А розриви в професійних навичках продовжать залишатися високими, оскільки затребувані навички в багатьох професіях у наступні п'ять років зміняться [12].

За даними дослідження Research and Markets, опублікованими у звіті «Глобальний ринок вищої освіти 2021-2025», очікується, що світовий ринок вищої освіти зросте на 45,11 млрд доларів протягом 2021-2025 років, досягнувши середньорічного темпу зростання в 13,84% протягом прогнозованого періоду. Ринок вищої освіти є перспективним, однак найбільш гнучкі системи зможуть успішно вийти з кризового стану, спричиненого пандемією COVID-19 [13].

Для формування ефективної стратегії розвитку закладу вищої освіти з метою усунення наслідків пандемії COVID-19 пропонується методика застосування інструментарію антикризового управління закладами вищої освіти (рис. 1), яка складається з таких етапів:

Етап 1. Аналіз стану ринку вищої освіти в Україні та світі (застосування PESTEL-аналізу, QUEST-аналізу, побудова матриці EFE). PESTLE-аналіз використовується для ідентифікації політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), законодавчих (Legal) та екологічних (Ecological) факторів впливу на заклади вищої освіти [14]. QUEST-аналіз – це інструмент швидкого сканування зовнішнього середовища, який дає змогу врахувати можливі взаємозв'язки та взаємовплив на кожен фактор зовнішнього середовища [15]. За допомогою матриці EFE можливо визначити зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на заклад вищої освіти, та зрозуміти наскільки ефективно поточна стратегія ЗВО реагує на можливості та загрози ринку. Передбачається 4-х бальне оцінювання експертним шляхом, де оцінка 4 означає найбільш адекватну та сильну реакцію на фактор, 3 – реакцію вищу за середню, 2 – середню реакцію та 1 – слабку реакцію [16].

Етап 2. Аналіз поточного стану ЗВО на основі статистичних та аналітичних даних (застосування SNW-аналізу, SWOT-аналізу та побудова матриці IFE). Матриця IFE використовується для оцінювання внутрішнього середовища ЗВО та виявлення сильних та слабких сторін ЗВО. Присвоєння рейтингової оцінки від 4 до 1, де оцінка 4 – велика сила, 3 – незначна сила, 2 – незначна слабкість, 1 – велика слабкість. Сильні сторони можуть отримати лише оцінки 3 і 4, слабкі сторони – 2 і 1 [16].

Етап 3. Аналіз зовнішніх та внутрішніх причин неефективності заходів запобігання виникнення кризових явищ та їх мінімізації в закладах вищої освіти з використанням графічного методу FTA (Fault-tree analysis) – дерева відмов. Метод дерева відмов дасть змогу виявити усі можливі фактори та умови, які спричинили виникнення кризи в ЗВО, та виявити взаємозв'язок між ними. Графік FTA будується за допомогою дедуктивного логічного методу (від загального до часткового) та дає змогу виявити прогалини в діяльності ЗВО [17].



Рис. 1. Етапи методики застосування інструментарію антикризового управління закладами вищої освіти*

Джерело*: розроблено автором

Етап 4. Визначення кількісних і якісних критеріїв оцінювання діяльності ЗВО за двома напрямками: освітня діяльність та науково-дослідна діяльність.

Етап 5. Оцінювання діяльності закладів вищої освіти за визначеними критеріями. Передбачається самооцінювання за визначеними показниками та зовнішнє експертне оцінювання.

Етап 6. Визначення бажаного стану розвитку закладу вищої освіти на основі сценарного підходу. Бажаний стан розвитку ЗВО визначається потенціалом ЗВО за усіма критеріями оцінювання та на основі компаративного аналізу закладу вищої освіти на основі бенчмаркінгу ЗВО-конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Антикризове управління за сценарним підходом передбачає виявлення декількох альтернатив розвитку майбутнього. За оптимістичним сценарієм розвитку (I^{opt}) прогнозується деескалація кризи, можливе поступове відновлення та поява нових можливостей для розвитку ЗВО. Найбільш імовірний сценарій (I^{mp}) – це продовження кризового стану, проте без погіршення ситуації на ринку, адаптація до нових умов та поступовий вихід з кризи. За песимістичним сценарієм (I^{pes}) передбачається можливе посилення кризового стану та виникнення нових кризових явищ на тлі наявних, що може погіршити наявний стан ринку вищої освіти (рис. 2).

Вплив кризових явищ

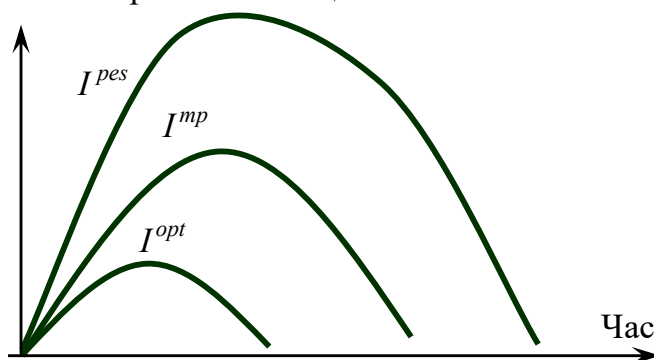


Рис. 2. Моделювання характеру впливу кризових явищ на основі сценарного підходу*

Джерело*: розроблено автором

Етап 7. Визначення розривів між поточним та бажаним станами ЗВО з урахуванням сценаріїв розвитку на основі інкрементального підходу. На рис. 3 зображена інкрементальна модель антикризового управління закладами вищої освіти на основі сценарного підходу та GAP-аналізу. Інкрементальний підхід вперше був запропонований Ч. Ліндбломом як інструмент для прийняття обмежених в часі управлінських рішень, які матимуть локальний успіх. Він дає змогу реалізувати покрокові зміни в організації за короткий проміжок часу, які легше адаптувати до змін зовнішнього середовища [18]. У дослідженні Дж. Б. Квінна інкрементальна модель заснована на припущенні, що інкрементальні процеси є і мають бути основними для побудови стратегій. Проаналізувавши 10 великих підприємств, він виявив, що найбільш ефективними стратегіями розвитку є ті, які побудовані на покроковому підході до управління та передбачають концентрацію на вирішенні безпосередніх проблем за фактом їх виникнення, уникаючи спроб створити загальний стратегічний план [19].

Інкрементальна модель антикризового управління закладів вищої освіти передбачає визначення прогнозних станів розвитку закладів вищої освіти залежно від сформованих сценаріїв бажаного розвитку (оптимістичного (S_1^{opt}), найбільш імовірного (S_1^{mp}) та песимістичного (S_1^{pes})). В основу інкрементальної моделі покладений GAP-аналіз, який передбачає ідентифікацію між поточним та прогнозованими станами розвитку GAP_1^{opt} , GAP_1^{mp} та GAP_1^{pes} , які необхідно усунути або мінімізувати їх вплив. За допомогою GAP-аналізу можливо визначити, які покращення необхідно реалізувати закладам вищої освіти в процесі досягнення бажаного стану, оцінити рівень готовності закладу вищої освіти для впровадження змін, особливості кожного з можливих сценаріїв розвитку кризи та зрозуміти необхідні зусилля та вигоди, які можуть бути отримані в результаті прийнятих рішень.

Інкрементальний підхід передбачає можливе перманентне коригування прийнятих управлінських рішень у визначені проміжки часу та у разі будь-яких змін ендогенних та екзогенних факторів кризового стану. Якщо за визначений період t_1 не буде досягнуто бажаного стану розвитку ЗВО S_1^{opt} , S_1^{mp} чи S_1^{pes} , передбачається перегляд розробленої програми антикризових заходів та розробка нової із врахуванням нових сценаріїв розвитку кризових явищ (оптимістичного (S_2^{opt}), найбільш імовірного (S_2^{mp}) та песимістичного (S_2^{pes}) сценаріїв розвитку кризових явищ). Аналогічна процедура може повторюватись у разі необхідності до подолання кризових явищ.

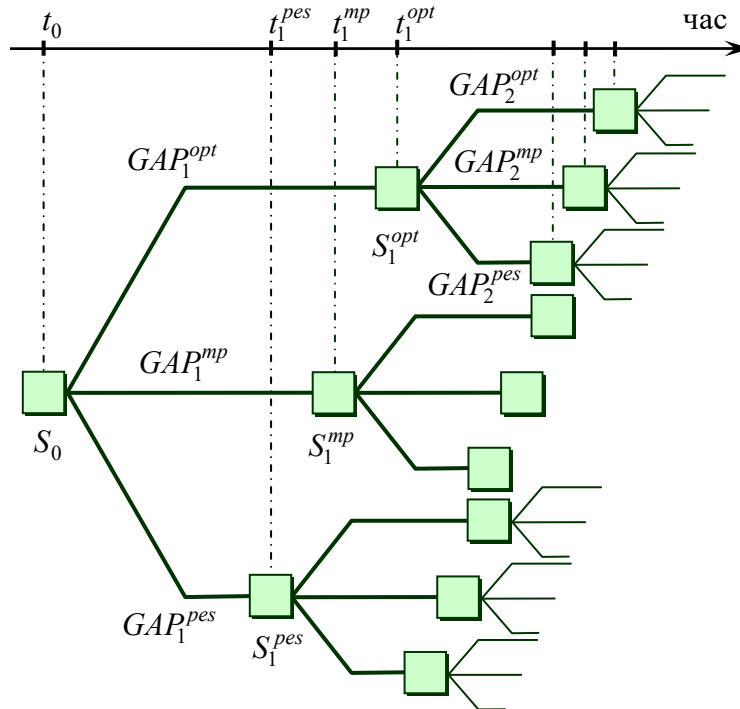


Рис. 3. Інкрементальна модель антикризового управління закладів вищої освіти на основі сценарного підходу та GAP-аналізу

Джерело: розроблено автором

Етап 8. Розробка антикризової програми ЗВО з подолання розривів чи зменшення їх негативного впливу на основі інкрементального підходу.

Етап 9. Реалізація та контроль за виконанням антикризової програми.

Незважаючи на тенденцію до зниження попиту на освітні послуги в закладах вищої освіти України, існує зростаючий попит на нові освітні послуги серед потенційних споживачів, що бажають отримати другу вищу освіту чи додаткову професійну освітню програму, а також потенційних споживачів, які не отримали вищу освіту (студенти, які не завершили проходження освітньої програми) чи обрали неформальну освіту. Створення нових освітніх продуктів, які б поєднували освітні програми заочної та очної форми навчання, дуального та заочного навчання, з урахуванням тенденцій ринку, організація спільних освітніх проєктів та програм із приватними університетами, які створені на базі компаній, впровадження цифрових акредитованих програм, дали б змогу покращити рівень вищої освіти в Україні. А збільшення рівня зовнішньої digital-комунікації та запровадження маркетингових програм та кампаній у соціальних мережах Facebook та Instagram, дав би змогу підвищити рівень репутації ЗВО та збільшити кількість іноземних студентів. Інструменти антикризового менеджменту дають змогу виявити проблемні місця, основні недоліки та переваги ЗВО, оцінити та передбачити можливі сценарії його розвитку, враховуючи можливі перспективи поточних та майбутніх криз.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження було виявлено, що керівництво українських закладів вищої освіти досить кволо реагує на наявні виклики, які постали перед ЗВО в період кризи COVID-19. Будь-яка криза – це не лише негативні наслідки, а й можливості для розвитку організації. Створення нових освітніх продуктів, використання digital-технологій у навчальному процесі та посилення маркетингової діяльності для залучення нових студентів, дасть змогу не лише успішно вийти з кризового стану, в якому опинилися заклади вищої освіти, а й оновитись та адаптуватись до швидких змін ринку. Отже, використання антикризових інструментів допомагає розпізнавати та виявляти недоліки в структурних процесах і системах функціонування та знаходити нові перспективи для розвитку ЗВО. Реалізація інкрементальної моделі антикризового управління закладами вищої освіти в період COVID-19 базується на оцінюванні відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища та потенціалу ЗВО, передбачає уточнення прийнятих антикризових заходів у разі непередбаченого розвитку кризових явищ чи внутрішніх факторів розвитку ЗВО та допомагає більш чітко сформулювати антикризову програму. Перспективи подальших досліджень полягають в апробації заданої моделі для розробки антикризової програми в закладах вищої освіти, зокрема у дослідницьких університетах.

1. QS Top universities. Universities Changing Tuition Fees In Response To Coronavirus (April 21, 2021). URL: <https://www.topuniversities.com/student-info/student-finance/universities-changing-tuition-fees-response-coronavirus>.
2. Altbach P. G. and de Wit H. *Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest*. University World News. April 4, 2020. URL: www.universityworldnews.com/post.php?story=20200402152914362.
3. Kotler F. Synergy Marketing Forum, August 29, 2020. URL: <https://synergy.online/lp/marketingforum/>.
4. Mayfair Academy. Tuition break half empty campuses. URL: <https://uk.mayfair.academy/tuition-break-half-empty-campuses>.

5. Антонюк Д. Гарвард та Стенфорд тепер не вимагають складати вступні іспити. Чому ЗНО в безпеці. (28.12.2021). URL: <https://forbes.ua/news/vstup-bez-sat-garvard-ta-stanford-skasovali-vstupni-ekzameni-ukrainski-universiteti-tak-ne-zroblyat-zno-pratsyue-21122021-3033>.
6. Ivy Wise. Harvard University Admissions Statistics. URL: <https://www.ivywise.com/ivywise-knowledgebase/admission-statistics/harvard-admission-statistics/>.
7. KPMG. End of a golden age for universities/ URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/government-public-sector/education/the-future-of-higher-education-in-a-disruptive-world/end-of-a-golden-age-for-universities.html> (дата звернення: 30.12. 2021).
8. Абдуліна М. 78% выпускников меняют профессию: как сделать правильный выбор. URL: https://24tv.ua/ru/78-vypusknikov-menjajut-professiju-sdelat-vybor-ukraina-novosti_n1712013.
9. Міністерство освіти та науки України. Звіт «Вступна кампанія 2021 року: попередні підсумки». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/08/17/VSTUP.KAMP.2021-poperedni.pidsumky.17.08.pdf>.
10. Державна Служба Зайнятості України. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної Служби Зайнятості у 2021 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/all> (дата звернення: 20.01. 2022).
11. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. International Labour Office – Geneva: ILO, 2021. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf.
12. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. October 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата звернення: 13.12. 2021).
13. Research and Markets. Global Higher Education Market. 2021-2025. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4985368/global-higher-education-market-2021-2025>.
14. Jurevicius O. PEST & PESTEL Analysis. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>.
15. Studiousguy. Techniques of Environmental Scanning. URL: <https://studiousguy.com/techniques-of-environmental-scanning/>.
16. Jurevicius O. IFE & EFE Matrices. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix/>.
17. Tavakoli M., Nafar M. Modification of the FFTA method for calculating and analyzing the human reliability of maintenance groups in power transmission grids. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. 2021. Vol. 12. pp. 1221–1234. URL: <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01141-8>.
18. Lindblom CE. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. 1959. 19 Vol. No. 2. Pp. 79–88. URL: <https://doi.org/10.2307/973677>.
19. Strategic Management: Formulation and Implementation. URL: <https://www.strategy-implementation.24xls.com/en116>.

References

1. QS Top universities. (2021) Universities Changing Tuition Fees In Response To Coronavirus. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/student-info/student-finance/universities-changing-tuition-fees-response-coronavirus>
2. Altbach, P. G. and de Wit, H. (2020) *Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest*. University World News, 4 April 2020. Retrieved from www.universityworldnews.com/post.php?story=20200402152914362
3. Kotler F. (2021, August 29) *Synergy Marketing Forum*. [Web Forum]. Retrieved from <https://synergy.online/lp/marketingforum/>

4. Mayfair Academy. (2021) *Tuition break half empty campuses*. Retrieved from <https://uk.mayfair.academy/tuition-break-half-empty-campuses>.
5. Antonyuk D. (2021) *Harvard ta Stenford teper ne vymahaiut skladaty vstupni ispyty. Chomu ZNO v bezpetsi*. [Harvard and Stanford no longer require entrance exams. Why EIT is safe]. Retrieved from <https://forbes.ua/news/vstup-bez-sat-garvard-ta-stenford-skasovali-vstupni-ekzameni-ukrainski-universiteti-tak-ne-zroblyat-zno-pratsyue-21122021-3033> [in Ukrainian].
6. Ivy Wise. (2021) Harvard University Admissions Statistics. Retrieved from <https://www.ivywise.com/ivywise-knowledgebase/admission-statistics/harvard-admission-statistics/>.
7. KPMG. (2021) End of a golden age for universities. Retrieved from <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/government-public-sector/education/the-future-of-higher-education-in-a-disruptive-world/end-of-a-golden-age-for-universities.html>.
8. Abdulina M. *78% (2021) vyipusnikov menyayut professiyu: kak sdelat pravilnyiy vyibor*. [78% of graduates change their profession: how to make the right choice]. Retrieved from https://24tv.ua/ru/78-vypusnikov-menjajut-professiju-sdelat-vybor-ukraina-novosti_n1712013 [in Russian].
9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021). *Zvit «Vstupna kampaniia 2021 roku: poperedni pidsumky» [2021 Introductory Campaign Report: Preliminary Results]*. Retrieved from https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/08/17/VSTUP.KAMP.2021_poperedni_pidsumky.17.08.pdf [in Ukrainian].
10. State Employment Service of Ukraine. *Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi Sluzhby Zainiatosti u 2021 rotsi*. [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in 2021]. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua/analytics/all> (accessed 20 January 2022) [in Ukrainian].
11. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. International Labour Office – Geneva: ILO, 2021. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
12. World Economic Forum. (2020) *The Future of Jobs Report 2020*. October 2020. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
13. Research and Markets. (2021) *Global Higher Education Market. 2021-2025*. Retrieved from <https://www.researchandmarkets.com/reports/4985368/global-higher-education-market-2021-2025>.
14. Jurevicius O. (2021) *PEST & PESTEL Analysis*. Retrieved from <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>.
15. Studiousguy. *Techniques of Environmental Scanning*. Retrieved from <https://studiousguy.com/techniques-of-environmental-scanning/>.
16. Jurevicius O. (2021) *IFE & EFE Matrices*. Retrieved from <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix/>.
17. Tavakoli, M. and Nafar, M. (2021) Modification of the FFTA method for calculating and analyzing the human reliability of maintenance groups in power transmission grids. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. Sweden: Lulea University of Technology, 12(6), pp. 1221-1234 DOI:10.1007/s13198-021-01141-8.
18. Lindblom CE. (1956) The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19 (2), pp. 79–88. DOI:10.2307/973677.
19. Strategy-implementation. *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Retrieved from <https://www.strategy-implementation.24xls.com/en116>.

**THE INCREMENTAL MODEL OF CRISIS MANAGEMENT OF HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS****Anastasiia Kozlenko***Taras Shevchenko National University of Kyiv,
03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90a
e-mail: kozlenkoanastasiia@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4774-853X*

Abstract. The article reveals an analysis of the higher education market in Ukraine and the world, which showed the importance of crisis management in the higher education institutions management system. The impact of COVID-19 on higher education institutions has negatively affected the organization of the educational and scientific process. The crisis management tools make it possible to comprehensively assess the current state of higher education, determine the potential of a higher education institution, analyze the main challenges and opportunities caused by the crisis, and predict possible scenarios of the crisis.

The purpose of this study was to determine the incremental model crisis management of higher education institutions, which is based on GAP analysis and the use of incremental and scenario approaches. The use of scenarios in crisis management involves identifying several alternatives for future development. An optimistic forecast scenario of the crisis, a de-escalation of the crisis, a gradual recovery and the emergence of new opportunities for the development of higher education institutions are predicted. The most possible forecast scenario is a continuation of the crisis, but without worsening of the situation on the market, adaptation to new conditions and a possible gradual recovery from the crisis. According to the pessimistic forecast scenario, a possible strengthening of the crisis and the emergence of new crisis phenomena against the background of existing ones are assumed, which may worsen the state of the higher education market.

The desired state of development of a higher education institution is determined by its potential for all evaluation criteria. And also, with the use of a comparative analysis of higher education based on benchmarking of higher educational institutions-competitors in the domestic and foreign markets. The incremental approach assumes that a possible permanent adjustment of the adopted managerial decisions at certain intervals of time and in the event of any changes in the endogenous and exogenous factors of the crisis.

Key words: higher education institutions, crisis management, crisis, COVID-19, incremental approach, scenario-based approach, GAP-analysis.

*Стаття надійшла до редколегії 15.11.2021
Прийнята до друку 29.12.2021*