

УДК 33.02

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.15>**Парсяк В.Н.**

доктор економічних наук, професор
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-8977>

Жукова О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8966-8354>

КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Події останнього часу (спочатку карантинні обмеження, викликані пандемією коронавірусної інфекції COVID-19, а потім протистояння російській агресії) ще і ще раз красномовно засвідчили потребу у суттєвому вдосконаленні засобів та інструментів гарантування економічної безпеки закладів соціальної інфраструктури. Серед них і ті, що надають освітні послуги найвищого гатунку. Проблема, як виявилось, не з простих і на шляху до мети потрібно розв'язати цілу низку важливих задач. Одна з них – розробка менеджментом ЗВО відповідних стратегій, що ведуть до окресленої мети. Виходячи з цієї робочої гіпотези, в статті запропоноване бачення авторів щодо найбільш актуальних з усіх можливих. Зроблені пропозиції ґрунтуються на узагальненні досвіду, накопиченого українськими вишами та враховують специфіку їх операційної діяльності.

Ключові слова: економіка, економічна безпека, заклади вищої освіти, операційна діяльність, стратегія, стратегічне управління.

Постановка проблеми. За результатами попередньо виконаних досліджень [1; 2] ми спромоглися створити міцне, з нашого погляду, теоретико-методичне підґрунтя для здійснення наступного та дуже важливого кроку – визначення стратегій забезпечення економічної незалежності – стану, омріяного кожною освітньою установою. Вона набуває особливого значення, коли держава вимушена розв'язувати неймовірно складні задачі, що потребують концентрації фінансових ресурсів на окремих напрямках, зокрема, через їх перерозподіл між бюджетними статтями. За таких обставин керівництву ЗВО не обійтися без економічного обґрунтування вибору інструментів стратегічного управління. Звернення до його потенціалу обумовлено ще й тим, що кожному оператору ринку притаманні сильні та слабкі сторони. Завдання полягає у тому, щоб посилити перші та позбутися або хоча б нейтралізувати шкоду від інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Треба сказати, що на сторінках фахових наукових видань усе ще продовжують точитися дискусії з приводу визначення сутності стратегії [3; 4; 5]. Їх інтенсивність виглядає трохи дивною, оскільки з цього приводу навіть широкому загалу відомі фундаментальні погляди таких корифеїв як Друкер П., Гемб Д., Хітт М., Ривз М., Портер М., Ансофф І. Не вдаючись до спроб навіть наблизитися до захмарного рівня класиків, лише сформулюємо власне бачення.

Мета статті полягає в аналітичному огляді та узагальненні досвіду розробки бізнес-стратегій, накопиченого українськими вишами, з огляду на специфіку їх операційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Під стратегією ми розуміємо підходи до перспективних та поточних цілей закладу вищої освіти. Для кожного з них, зважа-

ючи на особливості позиції у ринковому просторі та часі, стратегії набуватимуть специфічних рис, якісних та кількісних характеристик. Оскільки стратегії розвитку організаційних систем сконцентровані на відносинах, які складаються в середині самих систем та між ними й оточенням, вони мають надати відповідь на такі ключові питання:

1. Які саме потреби сформувалися серед різних категорій споживачів? освітніх послуг?
2. За допомогою яких освітньо-професійних та науково-освітніх програм ці потреби можна задовольнити?
3. Чи ці програми є легітимізованими відповідно до встановлених правил та процедур?

Порівнюючи виявлені потреби, розміри ринкової ніші, на які розраховує ЗВО, з одного боку, та його потужності – з іншого, приймають планові рішення стратегічного гатунку. Зрозуміло, що динаміка процесів, які відбуваються на ринку, неминуче відіб'ється на змісті стратегій, які є раціональними настільки, наскільки сприяють зростанню реальних та потенційних можливостей ЗВО бути корисним споживачам в їх прагненні сформувати особисті фахові компетенції за допомогою запропонованих освітніх продуктів. Виходячи з цього, наведемо приклади деяких (табл. 1).

Щоб наведені відомості, не виглядали беззмістовними, скористаємося декількома ілюстраціями. Стратегії лідерства дотримуються лідери вищої освіти, які посідають провідні місця в академічних рейтингах. Серед них: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ), Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Національний універ-

Таблиця 1 – Приклади стратегій, яких дотримуються ЗВО України

Назва	Характеристика
Щодо освітнього продукту	
1. Якісного домінування	Пропозиція освітніх програм, які радикально відрізняються від пропозиції конкурентів за гатунком освітніх послуг. Як наслідок, формується автономний попит з боку платоспроможних замовників, зацікавлених в отриманні унікальних фахових компетенцій, що користуються популярністю серед роботодавців
2. Низьких витрат	Пов'язує зростання попиту на освітні програми з порівняно нижчою від конкурентів ціною, яку мають заплатити отримувачі освітніх послуг. Використовувати її стає дедалі складніше.
Щодо ринку освітніх послуг	
3. Вертикальної інтеграції	Означає проникнення на ринки з освітніми продуктами для різних рівнів вищої (початковий, бакалаврський, магістерський, освітньо-науковий) та фахової передвищої, післядипломної, професійно-технічної освіти)
4. Диверсифікації	Поширення присутності ЗВО на ринки освітніх послуг, які не пов'язані з його похідною спеціалізацією
Щодо ринкового середовища	
5. Лідерства	ЗВО прагне зайняти та утримувати провідну ринкову позицію, пропонувати актуальні освітні продукти, потреба у яких підтверджена роботодавцями, дотримуватися незалежної від конкурентів цінової політики
6. Аутсайдерства	ЗВО опікується сегментом ринку, що складається з невивагливих замовників, яких цікавить не стільки набуття фахових компетенцій, скільки формальне підтвердження факту завершення навчання. Часто йдеться про роботу під «парасолькою» більш-менш відомого бренду (у вигляді філій, навчально-консультаційних пунктів)

ситет «Львівська політехніка». Набутий статус відбивається на вартості їх освітніх послуг. За даними офіційних сайтів, навчання в бакалавріаті на спеціальності економіка у КНУ (2020-2021 н.р.) вартувала студентам 66,7 тис. грн. Майбутні юристи у Києво-Могилянській академії сплачували 61 тис. грн.

Стратегія низьких витрат – доля периферійних ВНЗ, які потерпають від браку попиту і тому вимушені підтримувати його методами цінової конкуренції. Дані про них ми знайшли на порталі «Abiturients. info» [6]. Середньорічне перебування у Херсонському економіко-правовому інституті коштуватиме 9,8 тис. грн, а у Міжнародному університеті бізнесу і права (МУБІП) – 11,7 тис. грн.

Знаходимо також стратегію вертикальної інтеграції. Її дотримуються, зокрема: «Європейський університет». Ще у 1990 р. тут було засновано навчальний комплекс (дитячий садок, початкова школа, гімназія, які разом з ЗВО склали систему безперервного навчання [7], Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП), де широкий спектр освітніх послуг пропонують лицей, технікум, коледж, навчально-виховний загальноосвітній комплекс «Престиж» (де-факто, – дитсадок-школа) [8]. Структура МАУП демонструє прихильність стратегії диверсифікації. Її Президентський університет складається з Навчально-наукових інститутів менеджменту, економіки та фінансів, міжнародних відносин і соціальних наук, права імені князя Володимира Великого, Факультетів комп'ютерно-інформаційних технологій, фармації, Інститутів міжнародної освіти та підготовки наукових кадрів.

До кожної цілі можна дістатися декількома альтернативними шляхами. Оглянути або передбачити усе їх розмаїття – поза нашими можливостями. Це завдання топменеджерів ЗВО, а також команди, згуртованої ними. Від так, сконцентруємо увагу на тому, що є прийнятним для кожного з них, а, отже, корисним

і для читачів. На початку з'ясуємо, де саме виникають загрози економічній безпеці надавачів освітніх послуг. Пропонуємо з цього приводу розглянути схему, наведену на рис. 1.

Почнемо із «Входу». Перше, що виглядає безумовною вимогою відносно забезпечення економічної безпеки, – підтвердження права здійснювати операційну діяльність (рис. 2).

Невідповідність наведеним критеріям засвідчує неспроможність ЗВО надавати освітні послуги. Ті, які мають статус «національний», для збереження репутації, і пов'язаних з ним ринкових позицій, мають піклуватися й про підтвердження свого привілейованого академічного рангу. Сертифікат про акредитацію навчального закладу (напряму підготовки, спеціальності) вперше видається на п'ять років, а після проведення другої та наступних акредитацій – на 10 років. Ця перспектива ватра того, щоб за неї боротися, оскільки офіційне «благословення» надає право на:

видачу випускникам, що навчалися за відповідною напрямом підготовки (спеціальністю), диплому про набуто освіти. З 2020 р. він перестав бути уніфікованим за формою – забудьмо про «державний зразок»;

продлонгацію ліцензії на строк дії сертифіката про акредитацію напряму підготовки (спеціальності), у тому числі на провадження діяльності з надання освітніх послуг з післядипломної освіти або отримання ліцензії на таку освітню діяльність, якщо вона відсутня;

отримання ліцензії на підготовку фахівців відповідного напряму підготовки, спеціальності за іншими формами навчання в загальному обсязі, що не перевищує ліцензований обсяг за денною формою навчання.

Не менш різноманітними є вимоги до претендента на отримання ліцензії щодо провадження освітньої діяльності. Інституційно вони об'єднані у три групи: кадрові, технологічні, організаційні. Якщо уважно проаналізувати їх зміст [10], то вия-

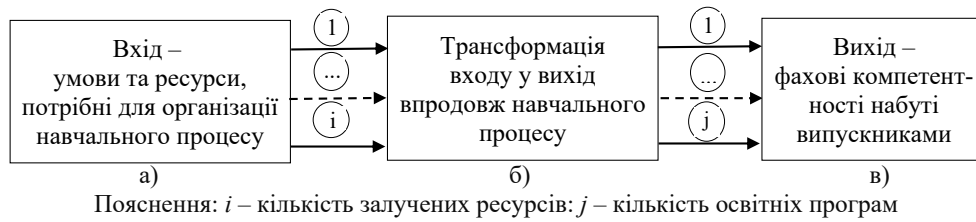


Рисунок 1 – Концентратори економічної небезпеки для ЗВО



Рисунок 2 – Критерії оцінювання якості освітніх програм [9]

вється, що йдеться про ресурси, які залучені ЗВО до освітнього процесу:

нерухоме майно (приміщення для занять студентів, для науково-педагогічних працівників, бібліотеки, гуртожитки їдальні, бази відпочинку, спортивні зали, плавальні басейни, стадіони тощо), обладнання, устаткування, програмне забезпечення лабораторій та спеціалізованих кабінетів;

інформаційне та навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності за спеціальністю, розхідні та будівельні матеріали, інструменти.

Особливими ресурсами навчального процесу є:

освітні програми, опрацьовані ЗВО для пропозиції ринку;

науково-педагогічний капітал (свідомо замінили цим терміном слово «персонал»), з якого складаються проєктні групи освітньої діяльності;

грошові кошти, які надходять до бюджету ЗВО з різних джерел.

Якщо відвернутися від матеріально-речовинної форми ресурсів, можна впевнитися, що вони складають дві групи: ті, які забезпечують доходи (D) та ті, які для їх отримання і використання потребують видатків (B). Оскільки державні ЗВО є безприбутковими організаціями, вони використовують дохід тільки для фінансування витрат на своє утримання, реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених їх установчими документами [11, ст. 133.4.2]. Від так, справедливим виглядає рівняння:

$$\sum_{i=1}^n D_i = \sum_{j=1}^m B_j, \quad (1)$$

де D_i – доходи закладу вищої освіти, отримані з i -го джерела, грн.; B_j – витрати закладу вищої освіти на j -й захід, передбачений кошторисом, грн.; i, j – кількість джерел ресурсів та заходів, відповідно.

З цього, не сказати, щоб складного арифметичного виразу, випливає декілька висновків, важливих для забезпечення економічної безпеки ЗВО:

1. Адміністрація закладу може дозволити собі настільки великі витрати на вдосконалення академічної діяльності та розвиток соціальної інфраструктури, наскільки суттєвими є його доходи.

2. Для того, щоби мати нові можливості для піднесення, потрібно нарощувати обсяги надходжень з чинних і відкривати нові джерела доходів закладу вищої освіти:

$$D = D_o + D_{no} = (D_o^a + D_o^{na}) + D_{no}, \quad (2)$$

де D_o – доходи від операційної діяльності, грн.; D_{no} – доходи від позаопераційної діяльності, грн.; D_o^a – доходи від операційної діяльності, яка ліцензується, грн.; D_o^{na} – доходи від операційної діяльності, ліцензування якої не є обов'язковим, грн.

Такими, власне, і є ключові стратегії забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти. Розглянемо їх більш детально.

Стратегія нарощування доходів від операційної діяльності. З позицій економіки [12, с. 324] дохід – це

грошові або матеріальні цінності, одержані її набувачем. Фахівці з бухгалтерського обліку доходом традиційно називають збільшення економічної вигоди у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу [13, ст. 1]. З багаторічного досвіду Факультету економіки моря відомо, що матеріальні цінності, отримані його кафедрами та деканатом від добродійників, позбавили підрозділ від необхідності звертатися з клопотанням про задоволення тих чи інших потреб до адміністрації Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Вона ж через це, перенаправляла грошові кошти на фінансування інших актуальних нестач й потреб.

Ми вже з'ясували, що операційна діяльність поділяється на дві групи:

1. Діяльність, яка підлягає ліцензуванню – реалізація освітніх послуг, які мають кінцевим результатом формування фахових компетенцій у замовників за акредитованими освітніми програмами. Факт їх надання й отримання підтверджується дипломом про присвоєння очікуваного ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації разом з додатком європейського зразка зі структурованими відомостями про завершене навчання. Зокрема, про назви дисциплін, отримані за кожною з них оцінки й здобуту кількість кредитів ЄКТС – Європейська кредитно-трансферна система, яка створена з метою забезпечення єдиної міждержавної процедури виміру й порівняння між ЗВО результатів навчання студентів.

Показник D_o^n розраховується у наступний спосіб:

$$D_o^n = D_{ob}^n + D_{ok}^n = \sum_{t=1}^T (C_{oz}^c \times O_{oz}^p) + \sum_{k=1}^x \sum_{c=1}^y (C_{ko}^{k,c} \times B_{ko}^{k,c}) + \sum_{k=1}^x \sum_{c=1}^y (C_{ko-3}^{k,c} \times B_{ko-3}^{k,c}), \quad (3)$$

де D_{ob}^n – доходи від надання освітніх послуг студентам, які навчаються за кошти державного бюджету, грн.; D_{ok}^n – доходи від надання освітніх послуг студентам, які навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб, грн.; C_{oz}^c – чисельність студентів, які навчаються за кошти державного замовлення, грн.; O_{oz}^p – обсяг бюджетного фінансування на навчання одного студента впродовж одного року, грн.; T – тривалість навчання одного студента-бюджетника, роки; $C_{ko}^{k,c}$ – чисельність студентів-контрактників, що є громадянами України k -го року навчання, c -ї освітньої програми, осіб; $C_{ko-3}^{k,c}$ – чисельність студентів-контрактників, що є закордонними громадянами k -го року навчання, c -ї освітньої програми, осіб; $B_{ko}^{k,c}$ – розмір плати за навчання студентів-контрактників, що є громадянами України k -го року навчання, c -ї освітньої програми, грн.; $B_{ko-3}^{k,c}$ – розмір плати за навчання закордонних студентів-контрактників, що є закордонними громадянами, k -го року навчання, c -ї освітньої програми, грн. (перераховується за курсом Національного банку України); x, y – кількість років навчання й кількість освітніх програм, відповідно.

Зазначена диференціація у розрахунках потрібна, оскільки у більшості закладів вищої освіти:

по-перше, існують популярні освітні програми, і ті, які мають обмежений попит (табл. 2);

по-друге, подекуди адміністраціями використовуються прогресивні шкали плати за навчання студентами впродовж їх перебування у ЗВО (табл. 3).

по-третє, закордонні студенти у порівнянні з громадянами України сплачують більші суми за освітні послуги. Ця констатація, разом з аналізом наслідків академічної еміграції та імміграції, засвідчують, що запрошення молоді з інших країн мало б перекидати відтік наших юних земляків у іноземні заклади вищої освіти. Але відбуватися цей процес може порівняно

Таблиця 2 – Рейтинг спеціальностей за кількістю заяв від абітурієнтів у 2021 р. [14]

Спеціальність	Код спеціальності	Заяв, одилиць
Філологія	035	76505
Право	081	68124
Комп'ютерні науки	122	65191
Менеджмент	073	62495
Середня освіта (вчителі)	014	44274
Інженерія програмного забезпечення	121	43693
Журналістика	061	43339
Психологія	053	39710
Економіка	051	37568
Маркетинг	075	36146

Пояснення: у таблиці наведено топовий фрагмент рейтингу

Таблиця 3 – Розмір плати за навчання у бакалавріаті НУК, 2020-2021 н.р.

Спеціальність	Плата за навчання за період, грн.			
	Курс I	Курс II	Курс III	Курс IV
Екологія	7660	8580	9160	10240
Суднобудування	9520	10000	10000	10000
Дизайн	15700	16480	16480	16480
Фізична культура і спорт	11000	12600	13640	14700
Право	17000	20480	20480	23100
Психологія	11000	12700	13860	15020

Джерело: за даними приймальної комісії університету

повільнішими темпами, якраз з огляду на відмінність, про яку йдеться.

2. Діяльність, яка не підлягає ліцензуванню. У нас була можливість висловитися з цього приводу у [15, с. 79-81]. Тому, наголосимо на її широкому діапазоні: від проведення просвітницьких лекцій, надання послуг з управлінського консалтингу до збирання ресурсів для здійснення навчальних програм або проєктів у формі пожертв від меценатів, спонсорів, донорів, надавачів грантів (фізичних і юридичних осіб) та не занадто поширеного у нас ендавменту (ста-лого фонду).

Наступним концентратором економічної небезпеки для ЗВО є процес трансформації «входу» у «вихід», який відбувається в середині університету, інституту або коледжу впродовж навчального процесу та під час адміністрування кожної з цих систем в цілому. Позбу-тися характерних для нього негативних наслідків можна, вдаючись до взаємопов'язаних стратегій, які зображені на схемі (рис. 3).

1. Перша з тих, що постають перед очима, пов'язана зі створенням такої товарної пропозиції, яка б цілком відповідала суспільному запиту та, одночасно, задовольняла попит платоспроможних замовників – фізичних та юридичних осіб. Це зовсім не така елементарна задача, як може відразу здаватися. І от з яких причин:

уподобання майбутніх студентів, їх уявлення про престиж та привабливість тих чи інших компетентностей часом не збігаються з потребами підприємств. Наслідок:

на деяких сегментах ринку праці спостерігаємо надлишок фахівців одних професій і брак інших;

прагнучі відповідати своїй місії, з одного боку, й забезпечувати власну економічну безпеку, з іншого, менеджмент ЗВО комбінує рентабельні та інколи нерентабельні освітні програми.

Розв'язання проблеми ускладнюється тим, що вони віднедавна щільно прив'язані до кадрового забезпечення. Зміна «портфелю» замовлень, яка супроводжується елімінацією деяких ОПП, базових підрозділів, звільненням викладачів здатна зруйнувати академічні школи створений десятиріччями плідної праці. Миттєво поновити їх надалі за умов зміни кон'юнктури через структурні зрушення в економіці, нарощування промислового виробництва – не можливо. Це не лікарню побудувати за дві доби, щоби поставити на ноги хворих на коронавірус в китайському Ухані.

Водночас, кликати абітурієнтів вивчати двигуни внутрішнього згоряння на однойменній кафедрі на тлі появи альтернативних джерел енергії (вітру, сонця, морських хвиль) виглядає недалекоглядно. Бути обізнаним щодо традиційних технологій – варто. Хто знає скільки ще часу їх застосовуватимуть? Але приваблювати нові генерації треба тим, що здатне захопити, налаштувати на запровадження інновацій. Переконані, що усім, від професури до ректоратів та вчених рад, є над чим порозмірковувати.

2. Стратегія цифровізації освітніх програм. Звернення до неї важливе не лише як демонстрація прихильності ЗВО трендам розвитку світової економіки. Абітурієнти мають бути впевнені, що після навчання, набуті ними компетенції дадуть можливість природно інтегруватися у світ інформаційних технологій та широкого застосування штучного інтелекту. Його присутність фіксуємо навіть у таких традиційно працездатних індустріях, як суднобудування, судноремонт. Лише один прикладів з цього приводу: близько 360 млн. доларів інвестує уряд Південної Кореї в розробку смарт-верфї. Мета – створення її розумної моделі та виробничої платформи на основі віртуальної реальності для відстеження виробничих потоків за допомогою Інтернету речей. Очікується, що впродовж 2020-2025 рр. як мінімум дві корабельні стануть полігонами для відповідних тестів [16];

3. Дуальна освіта – третя стратегія з тих, що ми бачили на рис. 3. Якщо говорити, про її формальну ознаку, то вона висвітлена передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з роботою на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації [17]. Як правило, на основі договору, що укладається зацікавленими сторонами. Очевидно, що схема напро-чуд проста. До того ж має позитивні наслідки для усіх стейкхолдерів. Держава суттєво покращує ефективність освітньої системи, налаштовуючи її на досягнення ключової мети – формування людського капіталу нації, здатного до якнайкращого поєднання з виробничим капіталом в процесі розширеного, інноваційного, екологічно небезпечного відтворення.

Бізнесмени та менеджмент підприємств відкривають для себе перспективи вдатися, нарешті, до управління трудовими ресурсами, а не волати про їх брак, скажімо, після виходу на пенсію головного бухгалтера. Послідовна робота з формування кадрового резерву у співпраці з ЗВО, вкладання у реалізацію відповідних проєктів адекватних коштів (оплата праці студен-



Рисунок 3 – Стратегії позбавлення закладу вищої освіти економічних небезпек в другому їх концентраторі

тів-стажерів під час практики, технічне оснащення академічних аудиторій), часу своїх співробітників (на узгодження навчальних планів, графіків навчального процесу, менторську діяльність), дозволяють своєчасно заповнювати вакансії, що плануються, обираючи для цього на засадах змагальності найкращих претендентів. Вони віддячать за турботу збільшенням продуктивності праці, у порівнянні з невідготовленими новачками, та економічним піднесенням своєї другої Альма матер.

Заклади вищої освіти для здійснення операційної діяльності набувають зацікавлених партнерів. І не на папері укладених «договорів про співпрацю» – їх і тепер у шухлядах письмових столів ректорів та деканів – хоч греблю гати, а у погоджених та збалансованих у часі й просторі фрагментах навчального процесу, розподілених на академічну та виробничу складові. Залишаються у майбутньому пошуки для студентів місць ознайомчої, фахової, педагогічної (для магістрантів) та переддипломної практик, видобування з нікуди довідок про працевлаштування.

Саме життя, навіть без зусиль з боку акредитаційно-ліцензійних комісій від Міносвіти та НАЗЯВО, відрейтингує ЗВО. Як мінімум, в межах того чи іншого економіко-географічного району. Причину можна розгледіти неозброєним оком: бізнес довіряє лише тим, хто має в його очах солідну репутацію. Навряд чи знайдуться охочі вкладати ресурси в абищичі, створені задля задоволення невгамовних фінансових апетитів їх засновників. Від так, абсолютно еволюційно зерна відділяться від полови й освітній простір країни прикрашатимуть центри підготовки кадрів з бездоганим іміджем.

Крапки над «і» розставляють студенти. Вибір ЗВО втрапить для них обриси азартної гри, стане сповненим оптимізму. Дуальна ж освіта створить надійні орієнтири працевлаштування. На шляху до нього чекають: перевірка набутих знань впродовж професійного життя, посилення впевненості у спроможності приносити користь спільній справі, поширювання контактів у фаховому середовищі із можливістю скористатися ними впродовж побудови кар'єри. В тому числі шляхом набуття таких важливих рис, як комунікативні здібності, мовні та інші навички, віднесені до категорії «м'яких». Нарешті, буде про що написати у резюме стосовно практичного досвіду, посиливши конкурентні позиції в змаганнях за робоче місце у майбутньому.

І це не безгрунтовні мрії, а фактичне узагальнення досвіду дуальної освіти, яка впродовж сторіч вдосконалювалася у європейських державах, ідеально зберігалася у Німеччині, дбайливій щодо свого історичного досвіду. З легкої руки майстрів та професорів цієї країни, набувши національних барв, прижилася у багатьох країнах світу і працює на благо їхніх народів.

4. Зміст четвертої стратегії – забезпечення якості освітніх послуг. Інструментом її реалізації є створення, впровадження та сертифікація системи управління ними (СУЯ ОП). Її теоретико-методичні засади щодо підрозділів ЗВО, розроблено на Факультеті економіки моря НУК [18], а факт практичного застосування підтверджено аудитами Державного підприємства «Миколаївстандартметрологія» та сертифікатними відповідностями. Останній – вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT).

Ключова характеристика СУЯ ОП – сконцентрованість на споживачеві: ідентифікація його поточних вимог та перспективних потреб, безперервний моніторинг ступеня відповідності пропозиції ліцензійно-акредитаційним критеріям. Вона здатна стати запорукою вдосконалення навчального процесу, формування фахових компетенцій належного рівня через ефективне використання фінансових, інформаційних, інтелектуально-креативних, матеріально-технічних ресурсів, мобілізованих менеджментом ЗВО.

Ця стратегія не занадто розпещена увагою їх керівників. Окремі приклади є скоріше виключенням із загального правила нехтування проблемою. Хтось посилається на брак обізнаних фахівців, які б спромоглися, не зволікаючи, взятися до справи. Інші, за старою звичкою покладаються на засоби адміністративного впливу на підлеглих. Комусь не вистачає, як здається, зрозумілих та доступних для виконання методик створення СУ ЯОП. Чимало й таких, хто вважає більш раціональним витратити обмежені кошти на, як здається, болочіші заходи, а ніж вдосконалення операційної діяльності.

Воно, нібито, і насправді так: там дах протікає, там прорвало тепломережу, надійшли приписи терміново встановити протипожежну сигналізацію у десятиповерховому гуртожитку. За цими «соснами» складно буває розгледіти «ліс» – запити споживачів, що зростають, стосовно беззастережних гарантій отримати від ЗВО якісні освітні продукти (навчальні програми, курси, тренінги). Тим більше, що дедалі частіше студенти розраховуються за них власним коштом.

5. Логічним продовженням боротьби за незупинне підвищення якості освітніх послуг є ретельне та обачливе, з найбільшою ефективністю використання завжди обмежених ресурсів, які перебувають у розпорядженні освітніх закладів. Є підстави говорити про додатковий фрагмент СУЯОП – підсистему управління витратами. Перш за усе йдеться про фінансовий менеджмент, який забезпечує стабільність ЗВО, залучення інвестицій з джерел, альтернативних державному бюджету, оновлення на цьому підґрунті освітніх технологій, покращення соціальної інфраструктури. Одночасно, він має бути прозорим, щоб запобігти зловживанням, або виникненню помилок при розподілі ресурсів, потрібних під час реалізації поточних та перспективних планів розвитку організації, затверджених Вченою радою.

В реальності рішення щодо розпорядження фінансами приймаються ректоратом, а подекуди керманічем одноосібно. «Дискусії» щодо затвердження та виконання бюджету – формальність. Кожен з їх учасників розуміє: колись підійде просити про що-небудь, то краще оминати гострі питання. Тож лише мріється про: вичерпну фінансову поінформованість, ретельний аналіз за напрямками та рівнями операційної діяльності, оприлюднення звітності, доступної і тим, хто перебуває на «олімпі», й пересічним співробітникам;

подання колегіальним органам управління зважених рекомендацій щодо прийняття рішень з огляду на прогнози напрямів розвитку ЗВО;

справедливий розподіл видатків, який враховував би внесок кожного з підрозділів у посилення економічної безпеки організації;

неупереджене виявлення фінансових проблем (іраціональних витрат, помилок бухгалтеру, неправомірних виплат підрядникам).

Завдання власника (держави, зокрема) полягає у реформуванні інституціональних засад управління фінансами, а наукової спільноти – у розробці з цього приводу слушних пропозицій, з огляду на досвід, накопичений провідними університетами. На завершення розглянемо стратегії щодо економічної безпеки, які має дотримуватися ЗВО на «виході» освітнього процесу. Перша – спостереження за професійним (кар'єрним) зростанням випускників. Вона виявляється важливою з декількох причин:

а) якими б не були індивідуальні якості людини, динаміка її піднесення в іпостасі підприємця або найманого працівника залежить від особистої освіченості. Тому кожний успіх – заслуга команди викладачів, які сприяли формуванню фахових компетенцій колишнього студента. Гідні приклади, особливо ті, що зображені на офіційному сайті закладу, в престижній рекламі перетворюються у колективного пропагандиста, справляючи враження на абітурієнтів, референтні групи, агітують на користь ЗВО. Від так, «профорієнтаційна робота» у виконанні викладачів, поступиться у балансі їхнього робочого часу діяльності, націленій на вдосконалення дидактичних технологій, інтенсифікацію наукових досліджень;

б) отримання зворотного зв'язку, через який надходить інформація про сильні та слабкі сторони організації навчального процесу. І що важливо, – від тих, хто здатен на виважені оцінки, вивірені власним досвідом. Той випадок, коли не треба червоніти від конструктивної критики. Відбиття у такому «дзеркалі» демонструє вади в методиці проведення занять, застосуванні технічних засобів, про які не прочитаєш в жодній науковій публікації;

в) на власному досвіді ми впевнилися, що отримавши добрі статки, колишні студенти не жаліють коштів на підтримку академічних та наукових програм, запровадження дуального навчання, відкривають двері підприємств усім охочим отримати навички практичної роботи, працевлаштовують бакалаврів, магістрів, докторів філософії. Користь від того – обопільна.

Наступна стратегія – інтенсифікація зав'язків з громадськістю. Вони важливі для освітніх закладів настільки, наскільки й для промислових підприємств. Позитивний імідж, активна громадська позиція професури, її участь у визначних соціальних заходах не прямо, але сприяють посиленню економічної безпеки. Молоді люди вважають престижним навчатися

у відомому та авторитетному ЗВО, спонсори та меценати – корисним для себе допомагати солідним та перспективним партнерам. Ця норма стає невід'ємною частиною тепер вже і їхніх PR-програм.

Має сенс зробити ставку на розумне використання головного надбання організації – людського капіталу. Особистості, з яких він складається, – талановиті вчені, що, мають багаторічний досвід спілкування з великими академічними спільнотами. Тож, здатні зацікавити засоби масової інформації у ролі експертів, модераторів ток-шоу, просвітницьких програм. Теж стосується популяризації результатів наукових розвідок. Глибокі за змістом та ефектні за формою коментарі, публічні презентації надрукованих монографій, підручників, майстерно виконані повідомлення про престижні нагороди здатні пригорнути увагу до цікавого індивіда, а через нього – до освітнього центру та навчальних програм, які він пропонує абітурієнтам.

Заразом, не нехтуємо налагоджуванням комунікацій між власниками, адміністрацією та персоналом й студентами. Вони складають суттєвий сегмент громадськості. Ставлення внутрішньої аудиторії до планів розвитку, перспектив оновлення критеріїв оцінювання професійної діяльності, співпраці вихованців та вихователів під час аудиторної та позааудиторної роботи спроможні створювати оптимістичні настрої, заохочувати до активізації проявів конструктивної ініціативи, формувати відчуття гордості за причетність до здійснення місії та бачення закладу. Форми комунікацій – найрізноманітніші: прес-релізи для сторінок у соціальних мережах, опублікування звіту ректора, емісій назовні корпоративною PR-службою.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що менеджмент закладів вищої освіти застосовує у своїй роботі технології стратегічного управління. Інакше було б складно пояснити усі наведені в роботі приклади, які підтверджують цю робочу гіпотезу. Абсолютно переконані, що запропонований перелік стратегій не є вичерпним і може бути продовжений за результатами узагальнення досвіду, накопиченого вітчизняними ЗВО. Головне полягає у тому, щоб кожна або ті чи інші їх комбінації сприяли досягненню ключової мети – економічній безпеці та незалежності ЗВО від державних фінансових джерел. Добре, якщо окреслюючи напрям руху до неї, ректори та колегіальні органи діють свідомо, користуючись порівнянням економічної ефективності наявних варіантів стратегій та обираючи найкращий з них. В іншому випадку рішення, що затверджуються, здатні привести до результатів, зворотних очікуванню.

Список використаних джерел:

1. Канаш О.Є., Парсяк В.Н., Жукова О.Ю. Заклади вищої освіти перед обличчям конкурентних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. 2021. Т. 32. № 2. С. 34–42.
2. Парсяк В.Н., Парсяк Є.В. Безпека як визначальна цінність сучасного буття. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2019. № 1. С. 211–220.
3. Антонок В.П. Стратегія розвитку вищої освіти України в контексті вимог до людського капіталу та євроінтеграційних процесів. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 113–119.
4. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689–698.
5. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222–229.
6. Довідник навчальних закладів «Abiturients. info». Вартість навчання у ВНЗ України. URL: https://abiturients.info/uk/cenaobuch?order=field_sr_cena_vuz_bakal_ochno_&sort=asc (дата звернення: 28.03.2022).

7. Європейський університет. Офіційний сайт. Історія. URL: <https://e-u.in.ua/ua/pro-universitet/istorija/> (дата звернення: 28.03.2022).
8. Навчання у МАУП. URL: <http://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/napryami-navchannya1.html> (дата звернення: 28.03.2022).
9. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#n182> (дата звернення: 28.03.2022)
10. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF> (дата звернення: 28.03.2022).
11. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 28.03.2022).
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
13. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 28.03.2022).
14. Рейтинг спеціальностей за кількістю поданих заяв. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/08/17/VSTUP.KAMP.2021-poperedni.pidsumky.17.08.pdf> (дата звернення: 28.03.2022).
15. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Парсяк С.В. Економічний компонент діяльності закладу вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 74–84.
16. South Korea Investsin AI for Shipyards. URL: <https://www.maritime-executive.com/article/south-korea-invests-in-ai-for-shipyards> (дата звернення: 28.03.2022).
17. Про схвалення «Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-r> (дата звернення: 28.03.2022).
18. Парсяк В.Н., Дибач І.Л., Парсяк К.В. Управління якістю освітніх послуг. Миколаїв : Видавництво Торубара В.В., 2014, 206 с.

References:

1. Kanash O.Y., Parsyak V.N., Zhukova O.Y. (2021). Zaklady vyshhoi osvity pered oblychchiam konkurentny`x vyklykiv [Higher education institutions in the face of competitive challenges]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, vol. 32, № 2, pp. 34–42.
2. Parsyak V.N., Parsyak Y.V. (2019). Bezpeka yak vyznachalna cinnist suchasnoy buttya [Security as a defining value of modern life]. *Zbirnyk naukovykh pracz Nacionalnogo universytetu korablebuduvannya*, № 1, pp. 211–220.
3. Antonyuk V.P. (2021) Strategiya rozvytku vyshhoi osvity ukraïny v konteksti vymog do lyudskogo kapitalu ta yevrointegracijnyx procesiv [Strategy for the development of higher education in Ukraine in the context of human capital requirements and European integration processes]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukraïny*, № 1, pp. 113–119.
4. Chernysh O.V. (2018) Strategichne upravlinnya osvitnoyu diyalnistyu u ZVO [Strategic management of educational activities in the IHE]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 19, pp. 689–698.
5. Yurchenko Y.O. (2019). Evolyuciya praktyky strategichnogo upravlinnya [Evolution of strategic management practice] *Visnyk Hmelnyczkogo nacionalnogo universytetu*, № 1, pp. 222–229.
6. Dovidnyk navchalnyx zakladiv «Abiturients. info». Vartist navchannya u VNZ Ukraïny [Directory of educational institutions «Abiturients. info». The cost of studying at Ukrainian universities] (2022). Available at: https://abiturients.info/uk/cenaobuch?order=field_sr_cena_vuz_bakal_ochno_&sort=asc
7. Yevropejskij universytet. Oficijnyj sajт. Istorija. [European University. Official site. History] (2022). Available at: <https://e-u.in.ua/ua/pro-universitet/istorija/>
8. Navchannya u MAUP [Training at IAPM] (2022). Available at: <http://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/napryami-navchannya1.html>
9. Polozhennya pro akredytaciju osvitnix program, za yakymy zdjysnyuyetsya pidgotovka zdobuvachiv vyshhoi osvity [Regulations on the accreditation of educational programs, which provide training for higher education] (2022). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#n182>
10. Licenzijni umovy provadzhennya osvitnoyi diyalnosti [Licensing conditions for educational activities] (2022). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF>
11. Podatkovyj kodeks Ukraïny [Tax Code of Ukraine] (2022). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
12. Velykyj tлумачnyj slovnyk suchasnoyi ukraïnskoyi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv: Irpin, VTF «Perun», 2009. 1736 p.
13. Zakon Ukraïny «Pro buxgalterskij oblik ta finansovu zvitnist v Ukraïni» [Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine»] (2022). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
14. Rejtyng specialnostej za kilkistyu podanyx zayav. [Ranking of specialties by the number of submitted applications] (2022). Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/08/17/VSTUP.KAMP.2021-poperedni.pidsumky.17.08.pdf>
15. Parsyak V.N., Zhukova O.Y., Parsyak Y.V. (2019) Ekonomichni komponenty diyalnosti zakladu vyshhoi osvity [Economic components of higher education institution]. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 2, pp. 74–84.
16. South Korea Investsin AI for Shipyards. (2022). URL: <https://www.maritime-executive.com/article/south-korea-invests-in-ai-for-shipyards>.
17. Pro sxvalennya «Konceptiyi pidgotovky faxivciv za dualnoyu formoyu zdobuttya osvity» [On approval of the «Concept of training specialists in the dual form of education»] (2022). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-r>
18. Parsyak V.N., Dybach I.L., Parsyak K.V. (2014). Upravlinnya yakistyu osvitnix poslug [Quality management of educational services]. Mykolajiv: Vydavnyczstvo Torubara V.V., 206 p.

Parsyak Volodymyr, Zhukova Olena
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

KEY STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Recent events (starting with severe quarantine restrictions caused by the global coronavirus pandemic COVID-19 and then resistance to brutal military aggression by Ukraine's northern neighbor) have eloquently demonstrated the need to significantly improve the means and tools to ensure the economic security of social infrastructure. Prominent among them are those who provide educational services of the highest quality. The problem, as it turned out, is not simple and on the way to the dream goal you need to solve a number of important tasks. One of them is the development by the management of higher education institutions of appropriate strategies that lead to the desired goal. It is to reduce dependence on volatile financial resources, the source of which is the state budget. It was found that the factors influencing the decision-making are: identified needs of consumers of educational services, the size of the market niche, which expects a higher education institution, on the one hand, and its "production" capacity, on the other hand. The authors' views on the points of concentration of economic dangers are included. At the "entrance" are the conditions and resources needed to organize and support the learning process. Next is the transformation of "entrance" into "exit". And, finally, "exit". It is professional competencies acquired by graduates. Based on the working hypothesis of the study, the article proposes the authors' vision of the most relevant of all possible strategies for economic security of higher education institutions. The formulated proposals are based on the generalized experience gained by Ukrainian universities and take into account the specifics of their operational activities. Further study of the topic and implementation in practice of the conclusions and recommendations should eventually lead to a harmonious complement to the academic freedom of higher education, which is guaranteed to it institutionally, economic independence

Key words: *economics, economic security, higher education institutions, operational activities, strategy, strategic management.*

JEL classification: A20, E22, H53, I23
