

Економіка і управління підприємствами

УДК 336.132:378.1

**Гриневич Людмила Володимирівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та обліку,  
Харківський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно- економічного університету*

**Гриневич Людмила Владимировна**

*доктор экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой экономики и учета  
Харьковский торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета*

**Grynevych Ludmila**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Economics and Accounting  
Kharkiv Institute of Trade and Economics of the  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Аніпко Людмила Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки та обліку  
Харківський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно- економічного університету*

**Анипко Людмила Владимировна**

*кандидат экономических наук,  
старший преподаватель кафедры экономики и учета  
Харьковский торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета*

**Anipko Ludmila**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Senior Lecturer of Economics and Accounting Department*

*Kharkiv Trade and Economics Institute of the*

*Kyiv National Trade and Economics University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-8117>

**МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ БЮДЖЕТУВАННЯ  
МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ В  
ПРОЦЕССЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
METHODOLOGICAL PROVIDING OF ECONOMIC SECURITY  
ESTABLISHMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE PROCESS OF  
BUDGETING**

*Анотація.* Розроблено узагальнений підхід щодо вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти (ЗВО) у процесі бюджетування, який полягає у профілактиці загроз, а не в подоланні їх наслідків, визначені ієрархічно важливі завдання, рішення яких дозволить виключити протиріччя, що існують та, таким чином, подалати низку загроз економічної безпеки для системи господарювання взагалі та ЗВО зокрема.

Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, системного підходу та аналізу складних систем (СПтаА). Застосування цього методу свідчить, що між загрозами та протиріччями існує органічний зв'язок. Оскільки система вищої освіти є ергодичною, то і шляхом вирішення низки задач на законодавчому рівні можна не тільки попередити, але і зовсім усунути деякі загрози. Застосовуючи положення СПтаА та перелік загроз, доцільно для кожної з них виконати варіантної

*проробки здійснення цієї загрози, що у майбутньому дозволить виконати аналіз сценарію та визначити ті його елементи, які можна не допустити. Це призведе до розмикання причинно-наслідкових зв'язків у сценарії, і таким чином, загроза буде попереджена. Профілактика загроз шляхом розмикання причинно-наслідкових зв'язків виключає можливість здійснення негативної події, що призводить до зникнення необхідності оцінок ризику, що якісно підвищує рівень економічної безпеки ЗВО. Кінцева мета ліквідації загроз полягає в тому, що, виконується аналіз багатоваріантних сценаріїв загроз з метою визначення елемента, де треба розірвати сценарії, що призведе до неможливості його виконання.*

**Ключові слова:** *економічна безпека ЗВО, бюджетування, загрози, протиріччя, сценарії.*

**Аннотація.** *Разработан обобщенный подход к решению проблемы экономической безопасности высших учебных заведений (ВУЗов) в процессе бюджетирования, который состоит в профилактике угроз, а не в устранении их последствий, определены иерархически важные задачи, решение которых позволит исключить существующие на сегодня противоречия и, таким образом, преодолеть ряд угроз экономической безопасности для системы хозяйствования вообще и для ВУЗа в частности.*

*Исследование проведено с использованием метода системного подхода и анализа сложных систем (СПиА). Использование данного метода показывает, что между угрозами и противоречиями существует органическая связь. Поскольку система высшего образования является эргодичной, то путем решения ряда проблем на законодательном уровне можно не только предотвратить, но и полностью устранить некоторые угрозы. Применяя положения СПиА и используя перечень угроз, целесообразно для каждой из них провести варианты исследования реализации этой угрозы, что в будущем позволит провести анализ сценария и выявить элементы, которые можно не допустить. Как следствие, это*

приведет к размыканию причинно-следственной связи в сценарии, тем самым, предотвратив угрозу. Предотвращение угроз путем разрыва причинно-следственных связей исключает возможность возникновения негативного события, что устраняет необходимость оценки рисков и в свою очередь качественно повышает экономическую безопасность ВУЗа. Конечная цель устранения угроз состоит в том, что выполняется анализ многовариантных сценариев угроз с целью определения элемента, где необходимо разорвать сценарии, что приведет к невозможности угрозы.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность ВУЗа, бюджетирование, угрозы, противоречия, сценарии.

*Summary.* The purpose of the article is to propose a general, regular approach to solve the problem of economic security which are to prevent threats rather than eliminate their consequences what includes a number of methodological and practical components using multi-variants of scenarios of realized threats arising from the contradictions regarding the economic security of establishments of higher education (EHE) in the budgeting process.

The study was conducted using the methods of theoretical generalization, systematic approach and analysis (SAA) of complex systems. The use of this method shows that there is an organic link between threats and contradictions. As the higher education system is human-governed, the solution of a number of problems at the legislative level can not only prevent but also completely eliminate some threats. Applying the provisions of the SAA and having a list of threats, it is advisable for each of them to carry out variant studies of the implementation of this threat, which in the future will allow to perform the analysis of the scenario and to identify those elements can not be allowed. This will open the cause and effect relationship in the script, thus preventing the threat. Threat prevention by breaking the cause and effect relationship eliminates the possibility of a negative event, which eliminates the need for risk assessments, which qualitatively improves the economic security of the EHE. The ultimate goal

*of elimination is to create multi-variant scenarios to overcome threats, to break the components in the scenario, which will lead to the impossibility of threat.*

**Key words:** *economic security of EHE, budgeting, threats, contradiction, scenarios.*

**Постановка проблеми.** У розвинених країнах вища освіта усвідомлюється як суспільне благо. Оскільки розвиток освіти безпосередньо пов'язаний з рівнем економіки держави та розвитком інноваційних процесів, що визначає її як таку, що регулюється державою, фінансується і тому є однією зі складових що забезпечують національні інтереси країни та, звісною мірою, її національну безпеку. Україна поступово здійснює інтеграцію в європейський освітній простір, у зв'язку з чим проводить реформування освітньої діяльності в контексті європейських вимог [1, с. 56]. Спільним напрямом забезпечення економічної безпеки ЗВО для країн Європи є бюджетування, орієнтоване на досягнення мети, що визначається урядовими програмами на певний період. Система економічної безпеки при бюджетуванні ЗВО вважається як одна із необхідних умов для забезпечення його існування та розвитку як суб'єкту, що надає освітні послуги, та здійснює наукову та господарську діяльність в умовах динамічних процесів фінансової автономії та ринкового середовища.

У процесі бюджетування виникає низка протиріч, що викликають загрози економічної безпеки діяльності ЗВО, як внутрішні, так і зовнішні, які впливають опосередковано або безпосередньо. Тому, передбачати прояви загроз економічної безпеки у процесі бюджетування ЗВО з використанням багатоваріантних проробок сценаріїв здійснення загроз, визначити вплив, шляхи та методи їх подолання, що обумовлює необхідність системних досліджень розробці методологічного забезпечення та практичного втілення в конкретних державних ЗВО, залежно від спеціалізації, рівня акредитації, кількості студентів та викладачів тощо - є актуальною задачею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика процесів бюджетування, у тому числі й ЗВО, найбільш повно відображено в працях А. Підгорного [1], Г. Швиданенко, В. Лавренко, Л. Приходько, О. Швидка [2], Ж. Шило [3], Норд Г. Л., Руденко Н. О. [4]. Процес бюджетування розглядається як системний механізм управління, якій базується на акумулюванні, розподілі, накопиченні та оптимальному диверсифікованні всіх наявних видів ресурсів ЗВО з обов'язковою мінімізацією ризиків та максимізацією прибутків. Особливістю цієї моделі є також можливість прогнозування в часі (короткотерміновий, середньостроковий та довгостроковий періоди), а також можливість миттєвої координації, що дає змогу конкурентозданості ЗВО на ринку освітніх послуг, впровадженні та супроводженні інноваційних розробок.

Дослідженню проблем оцінкам економічної безпеки суб'єктів господарювання з точки зору системного підходу, та здатності підприємства до стійкого розвитку (з позиції забезпечення стійкості, потенціалу підприємства та ефективного його використання та майбутнього бачення місця підприємства на ринку) присвячена стаття Пилипенко Н.М. [7]. Заслужують на увагу наукові розробки фахівця Зубко Т.Л. [8], якою здійснене діагностування складових економічної безпеки для розробки комплексу заходів протидії загрозам та підвищення рівня захищеності підприємства.

Вагомий внесок щодо визначення зони ризиків, оцінювання загроз та реакції на виклики для забезпечення фінансово-економічної безпеки ЗВО зробили І. Тарасенко, Н. Цимбаленко [5], Н. Козьмук [6], але думку авторів [5], що при побудові ефективної системи управління економічною безпекою вищої освіти необхідно брати до уваги те, що така система повинна створюватися не з позицій протидії загрозам і небезпекам, а з позицій зміни (нарощування) потенціалу системи вищої освіти та його структури відповідно до нових вимог і змін у зовнішньому середовищі вважаємо

такою, що практично неможливо втілити в життя тому, що інтенсивність змін політики МОН України вище, ніж інерційність ЗВО, де цикл підготовки фахівців складає 3,8-5,5 років.

Аналіз публікацій щодо оцінки економічної безпеки підприємств взагалі та ЗВО зокрема свідчать про відсутність єдиного методологічного підходу, що зумовлює необхідність подальшого дослідження, виявлення закономірностей та визначення можливих наслідків рівня економічної безпеки для ЗВО у процесі бюджетування, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі оперативної інформації. Крім цього питання впровадження системного підходу та аналізу (СПтаА) для забезпечення економічної безпеки, як багаторівневого показника, оцінювання якого є дискусійним та неоднозначним питанням, з використанням розробки багатоваріантних сценаріїв загроз економічної безпеки для зниження або уникнення факторів, протиставляти цим загрозам ефективне бюджетування та функціонування самої цієї системи, до цього часу не вивчені.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** - є теоретична розробка загального регулярного підходу до забезпечення економічної безпеки ЗВО, що включає низку методичних і практичних складових з використанням багатоваріантних проробок сценаріїв здійснення загроз, аналіз яких дозволить виключити протиріччя у процесі бюджетування ЗВО і, таким чином, усунути загрози.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджетування - відносно нове поняття, означає у "широкому" сенсі - інструмент управління фінансовими ресурсами, фінансовий механізм управління; у "вузькому" - альтернатива кошторисному фінансуванню, процес формування, затвердження, погодження, виконання та контролю за виконанням бюджету, аналіз результатів діяльності підприємства з корегуванням на майбутній період та застосовується у різних галузях економіки [1-4]. Крім цього, бюджетування

суб'єктів господарської діяльності викладається як окрема навчальна дисципліна або є розділом інших навчальних дисциплін при підготовці фахівців фінансового профілю.

Незважаючи на це, не існує такого визначення терміну "бюджетування", яке усвідомлюється усім науковим загалом в економіці. За своєю сутністю "бюджетування" є синонімом "фінансового планування" бюджетного процесу та включає аналіз та контроль за результатами. Як в наукових публікаціях [1, с.112,114], так і в навчально-методичній літературі [2, с. 97; 3, с. 11] використовується визначення бюджетування як процес у складній системі з відповідними притаманними їй властивостями, такими як ієрархічність, велика кількість елементів, наявність прямих та зворотних зв'язків тощо [9, с.11]. Особливо підкреслюємо, що виходячи із положень СПтаА, ця система ергодична, тобто управляється людиною. Підприємство, економіка та галузь – складні системи за умови великої кількості прямих та зворотних зв'язків. При тому останні не завжди досконало проаналізовані, що призводить до того, що вплив, якій керує цією системою, не завжди дає очікуваний результат (відгук). Тому, ключовим ієрархічним проблемним елементом є система державних пріоритетів, відповідно до якої розвиваються усі галузі, в тому числі й економіка, на підставі чого здійснюється одна з основних функцій бюджетування – пропорційний розподіл бюджетних коштів відповідно до пріоритетів, як мінімум на два роки.

Таким чином, для вирішення завдання забезпечення економічної безпеки при бюджетуванні системи вищої освіти взагалі та ЗВО зокрема, доцільно користуватися відомими, добре опрацьованими та апробованими методами СПтаА. Підкреслюємо, що в основу економічної безпеки покладені загрози, які виникають там і тоді, коли й де мають місце протиріччя. Саме вони й породжують загрози. Усунення протиріч означає ліквідацію загроз. Крім цього, система економічної безпеки ЗВО має бути



організована таким чином, щоб завчасно запобігати загрозам [6, с. 64], в тому числі й у процесі бюджетування - вчасно та з мінімальними втратами виявляти можливо "вузькі місця" в перспективній діяльності ЗВО на засадах багатоваріантного аналізу сценаріїв, швидко аналізувати, оцінювати економічні наслідки відхилень та приймати ефективні управлінські рішення.

У теперішній час в країні на загальнодержавному рівні здійснюється пропорційний розподіл бюджетних коштів в умовах відсутності ключового положення - стратегії розвитку держави, програми та плану розвитку економіки [10], які повинні бути визначені, як мінімум, на середньостроковий період (від 3 до 5 років). Стосовно до вищої освіти, пропорційний розподіл бюджетних коштів в умовах відсутності державних пріоритетів призвело до деформації у кадровому забезпеченні галузей економіки, а саме:

- "надлишку" фахівців деяких спеціальностей,
- нестачу потрібних фахівців з вищою освітою,
- у навчальному процесі це віддзеркалюється у зникненні низки спеціальностей та поєднання їх у групи у зв'язку з укрупненням, що пов'язано зі змінами в структурі економіки, безперервним падінням промислового виробництва (деіндустріалізація) та втраті позицій у ряді галузей на внутрішньому та світових ринках.

В розвинених країнах головну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств бере на себе держава. Досвід провідних країн світу підтверджує, що ефективне функціонування вищої освіти досягається шляхом: з одного боку, державної політики, спрямованої на підтримку і розвиток вищої освіти в країні, з іншого - ефективного управління фінансовими ресурсами на рівні ЗВО, в тому числі надання їм фінансової автономії [11].

У теперішній час в умовах відсутності законодавче закріплених державних пріоритетів, в тому числі й в кадровому забезпеченні, відповідальність за раціональний розподіл бюджетних коштів покладена на МОН України, тому відбуватися вплив суб'єктивних факторів. Результативні показники діяльності ЗВО, які запропоновано покласти за основу при запровадженні формульного підходу до розподілу бюджетних коштів на вищу освіту за окремими показниками [12], наприклад кількість працевлаштованих за здобутою спеціальністю випускників, не усуває низку протиріч та не повною мірою відбиває підходи у державному управлінні, а лише поглиблюють загрози економічної безпеки ЗВО, що існують. Крім того, якщо ЗВО планує підготовку фахівців відповідно визначеним державним пріоритетам - на перспективу, то результативні показники оцінюють минулий стан справ ЗВО. Таким чином, до початку процесу бюджетування ЗВО на державному рівні треба визначити пріоритети економіки для відповідного формування пропорцій розподілу бюджетних коштів на підготовку фахівців взагалі для усунення низки протиріч та подолання загроз економічної безпеки ЗВО зокрема.

В умовах автономії та жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг мета ЗВО – отримати більше місць за бюджетні кошти або зацікавити абітурієнтів для навчання за кошти фізичних та юридичних осіб. Але випуск фахівців за платні послуги саме загострює загрози економічної безпеки на ринку освітніх послуг. З одного боку, вищі отримують додаткові кошти на розвиток матеріальної бази, основних фондів, ресурси на інвестиційні потреби, а з іншого, це відволікає трудові ресурси, які задіяні у системі вищої освіти на випуск незатребуваних економікою фахівців та загрожує неможливості їх працевлаштуванню.

Суб'єкти управління ЗВО повинні прагнути до інформованості про наявність протиріч, загроз, знати про їх важливість та зміст, постійно їх оцінювати, не допускати відповідних наслідків. Застосування методу СПтаА

показує, що між загрозами та протиріччями існує органічний зв'язок. Оскільки система вищої освіти є ергодичною, то і шляхом вирішення низки задач на законодавчому рівні можна не тільки попередити, але і зовсім усунути деякі загрози. Застосовуючи положення СптаА [9] та перелік загроз, доцільно для кожної з них виконати варіантної проробки здійснення цієї загрози, що у майбутньому дозволить виконати аналіз сценарію та визначити ті його елементи (події, стан тощо в залежності від моделі, що використовується), які можна не допустити. Це призведе до розмикання причинно-наслідкових зв'язків у сценарії, і таким чином, загроза буде попереджена. Профілактика загроз шляхом розмикання причинно-наслідкових зв'язків виключає можливість здійснення негативної події, що призводить до зникнення необхідності оцінок ризику, що якісно підвищує рівень економічної безпеки ЗВО. Кінцева мета ліквідації загроз полягає в тому, що, виконується аналіз багатоваріантних сценаріїв загроз з метою визначення елемента, де треба розірвати сценарії, що призведе до неможливості його виконання. Таким чином, виникає якісно новий підхід до забезпечення економічної безпеки ЗВО, який полягає у профілактиці загроз, а не в подоланні їх наслідків, що відбувається до теперішнього часу.

Для розробці заходів на різних рівнях розподілу бюджетних коштів від МОН України до ЗВО (та її окремих підрозділів) доцільно проаналізувати ланки, які підлягають виключенню зі сценаріїв та згрупувати їх з метою узагальнення та опрацювання рекомендацій на галузевому, міністерському та на рівні ЗВО для подолання загроз економічної безпеки у процесі бюджетування. Узагальнена схема забезпечення економічної безпеки ЗВО у процесі бюджетування надана на рис. 1.

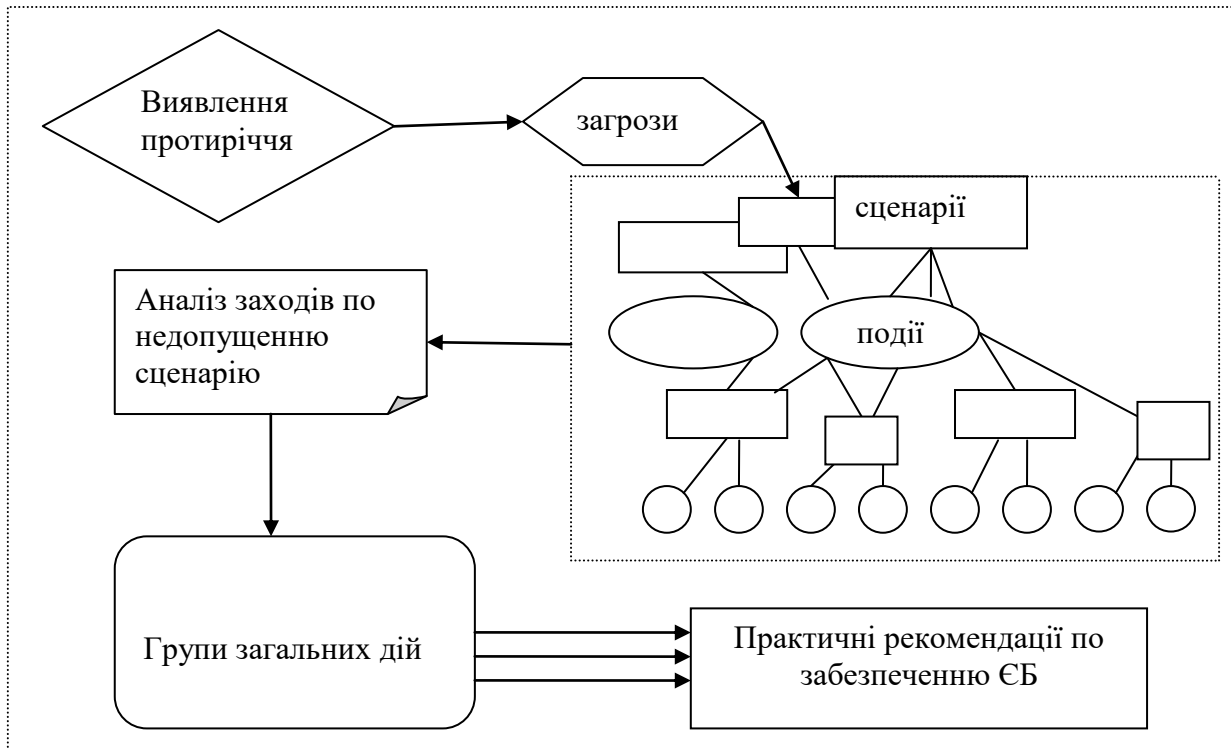


Рис. 1. Схема забезпечення економічної безпеки ЗВО у процесі бюджетування

Джерело: розроблено автором

Виходячи із наведених **протиріч**, одна з основних загроз економічної безпеки системи вищої освіти (у кадровому забезпеченні) - невідповідність кількісних і якісних показників підготовки фахівців у закладах сфери вищої освіти фактичним потребам економіки. Як можна бачити із наведеної схеми, беручи до уваги наведені обставини, в тому числі які діють між ними, можна для кожного етапу визначити проблемні завдання. На етапі **сценарію** - необґрунтоване та надлишкове замовлення фахівців; на етапі **події** - неефективне використання бюджетних коштів в умовах бюджетного дефіциту; на етапі **аналізу заходів** - не задовільнена потреба держави у фахівцях, випущені фахівці не бажають працювати за здобутою спеціальністю, на етапі **групи загальних дій** - узагальнені дії за різними сценаріями, за якими визначені заходи (Закони України, накази МОН України, керівні документи).

**Практичні рекомендації** по забезпеченню економічної безпеки:

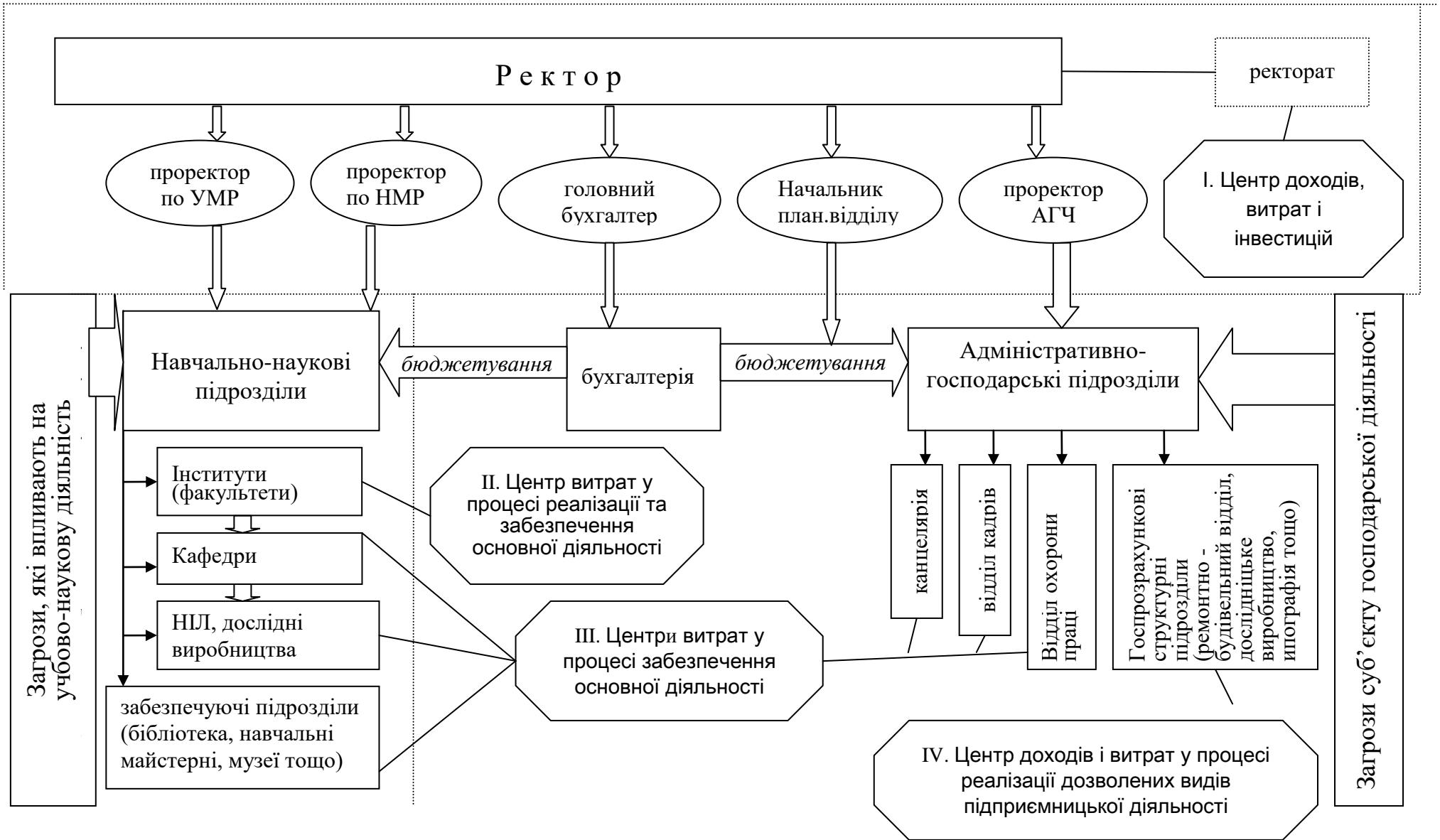
I. Для забезпечення державних потреб у фахівцях на перспективу при зарахуванні студентів на навчання до ЗВО за державні кошти бажано укласти договір, в якому передбачати обов'язкове працевлаштування після закінчення навчання, що треба закріпити законодавче. У випадку відмови або небажання без поважних причин випускником працевлаштовуватися, повинен бути визначений порядок відшкодування витрат за навчання студента. Місце, що надається за державним замовленням повинне бути закріплено за місцем працевлаштування, а в процесі навчання бути місцем практики, та у майбутньому – місцем праці випускника. Це питання мати дискусійний характер, але на загальнодержавному рівні з метою цільового використання бюджетних коштів, воно повинно бути розглянуто.

II. Розробки механізму заохочення і стимулювання мотивації випускників ЗВО шляхом проведення гнучкої науково-технічної, податкової, фінансової й кредитної політики.

При розробці рекомендацій щодо подолання загроз економічної безпеки на рівні ЗВО доцільно виділити особливості:

1. Розробка стратегії ЗВО повинна повністю відповідати державним пріоритетам розвитку економіки та пріоритетам у галузі науки та освіти. Як було наведено вище, відсутність хоча б середньострокової стратегії держави веде до відсутності її у кадровому забезпеченні, що, своєю чергою, призводить до негативних наслідків діяльності ЗВО.

2. Бюджетування, як інструмент управління, дозволяє не тільки раціонально розподіляти кошти та ефективно їх використовувати за допомогою результативних показників, яка визначають ефективність діяльності структурних підрозділів, але й виступає як фінансовий механізм управління діяльністю [1, с. 128] ЗВО за центрами фінансової відповідальності як в учбово-науковій, так і як суб'єкту господарської діяльності. Тому, з точки зору загроз економічної безпеки, ЗВО доцільно розглядати як таку, що створено з двох складових (рис.2):



**Рис. 2. Модель ЗВО: вплив загроз у процесі бюджетування**

Джерело: розроблено авторами

- навчально-наукові підрозділи;
- адміністративно-господарські підрозділи.

Переважними у системі ЗВО є загрози, які діють на освітню та наукову діяльність, саме яка і є визначальною для виконання завдань за призначенням. Загрози, які діють на адміністративно-господарські підрозділи (тарифи на комунальні послуги, амортизація будинків та споруд, охорона об'єктів ЗВО тощо) є притаманними для підприємств, тому є більш типовими.

Інтуїтивно зрозуміло, що якщо навчально-наукові підрозділи спрямовують свою діяльність відповідно до пріоритетів держави у відповідних напрямках, то до адміністративно-господарських вищевказані загрози не розповсюджуються, але на них впливають ті ж загрози як до звичайного підприємства.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, розроблено узагальнений підхід, внаслідок чого вирішена важлива задача проблемного характеру щодо забезпечення економічної безпеки ЗВО у процесі бюджетування, визначені ієрархічно важливі завдання, рішення яких дозволить виключити протиріччя, що існують та, таким чином, виключити низку загроз економічної безпеки для системи господарювання взагалі та ЗВО зокрема.

Застосовуючи до ЗВО визначені основні особливості зі здійсненням СПтаА можна досягти якісно нового рівня забезпечення економічної безпеки з використанням розробки багатоваріантних проробок сценаріїв загроз економічної безпеки, який полягає у профілактиці загроз, а не в усуненні їх наслідків. Під впливом загроз і ризиків ЗВО змушене постійно навчатися і вдосконалювати свої захисні механізми, розробити конкретні заходи щодо усунення цих загроз, формувати гнучку систему можливості здійснювати завдання за призначенням в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

## Література

1. Підгорний А.З. Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монографія / А.З. Підгорний. Одеса: ФОП Гуляєва В. М. 2017. 152 с.
2. Швиданенко Г. О., Лаврененко В.В., Приходько М.Л., Швидка О.П. Контролінг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2016. 264 с.
3. Шило Ж. С. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекції. Рівне: НУВГ. 2014. 61с.
4. Норд Г.Л., Руденко Н.О.. Елементи бюджетування в державних ВНЗ в умовах фінансової автономії / Г.Л.Норд, Н.О.Руденко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія" – Серія: Економіка. Т.275. Вип. 263. 2016. С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2016\\_275\\_263\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_9)
5. Тарасенко І. О. Напрями забезпечення ефективності діяльності закладів вищої освіти в контексті управління економічною безпекою / І.О.Тарасенко, Н.В. Цимбаленко, О.С.Тарасенко // Науковий Вісник Полісся. 2018. № 4 (16). С. 6-13.
6. Козьмук Н.І. Класифікація та характеристика загроз фінансової безпеці вищих навчальних закладів / Н.І. Козьмук // Наука молода. 2016. № 24. С. 63-70.
7. Пилипенко Н.М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства / Н.М. Пилипенко // Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953>
8. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства / Т.Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 2. С. 69-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2016_2_12)



9. Чернышов В.Н., Чернышов А.В. Теория систем и системный анализ: учебное пособие. Тамбов: Гос. техн. ун-т. 2008. 96 с.
10. Кравчук В., Ангел Є. Яка промислова політика потрібна Україні для переходу до індустрії? / В. Кравчук, Є. Ангел // Дзеркало тижня 05.04.2019. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products?pid=6184](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products?pid=6184)
11. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки / М.П.Денисенко, П.Т.Колісниченко // Інвестиції: практика та досвід. 2017. №6. С. 15-19. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf)
12. Постанова КМ України від 24.12.2019 № 1146 "Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності".

### **References**

1. Problems of financial management of higher educational establishments: monograph. (2017) according to the general editor of A.Z.Pidgorny. Odessa: FOP Guluaeva V.M., 152 p.
2. Shvydanenko, G.A., & Lavrenenko, V.V., & Prikhod'ko, L.M., & Shvidka O.P. (2016). Controlling: a textbook. Kiev: Kyiv. nac. ekon. un-t, 264 p. [in Ukrainian].
3. Shilo, G.S.(2014) Budgeting of business entities: lecture notes. Rivne: nac. un-t vodn.gosp., 61 p. [in Ukrainian].
4. Nord, G. L., & N. O. Rudenko, N. O. (2016) Elements of budgeting in State universities activity in the financial autonomy conditions. Scientific works Petro Mohyla Black Sea State University of Kyiv-Mohyla Academy complex. Series: Economics. T. 275. Vyp. 263. PP. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchducc\\_2016\\_275\\_263\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchducc_2016_275_263_9) [in Ukrainian].

5. Tarasenko, I. O, & Tsymbalenko, N. V., & Tarasenko, O. S. (2018). Directions of ensuring efficiency of higher education institutions activity in the context of economic security management. Scientific bulletin of Polissia. № 4 (16). PP. 6-13. [in Ukrainian].
6. Kozmuk, N.I. (2016). Classification and characteristics of threats to financial security of higher education institutions. Young Scientist. № 24. PP. 63-70. [in Ukrainian].
7. Pilipenko, N. M. (2017). Development of methodological approaches to assessing the economic security of an enterprise. Efficient economy. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> [in Ukrainian].
8. Zubko, T.L. (2016). Metod of determining of enterprise economic security, Ekonomika. Menedzhment. Biznes. № 2(16). PP. 69-76. [in Ukrainian].
9. Chernyshov, V.N., & Chernyshov, A.V. (2008). Systems theory and system analysis: a textbook. Tambov: State Technical University, 96 p. [in Russian].
10. Kravchuk, V., & Angel, E. (2019). What industrial policy does Ukraine need to move into the industry? Mirror of the week [URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products?pid=6184](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products?pid=6184).
11. Denysenko, M.P., & Kolisnichenko, P.T. (2017). Foreign experience of economic security regulation. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 6. PP.15-19. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf) [in Ukrainian].
12. CMU Resolution of Ukraine No. 1146 of December 24, 2019 "On the Distribution of State Budget Expenditures among Higher Education Institutions Based on Indicators of their Educational, Scientific and International Activity" [in Ukrainian].