

Андрій Степанович Завербний,*д-р екон. наук, професор,*
ORCID 0000-0001-7307-536X
e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua;**Галина Іванівна Пушак,***канд. екон. наук, доцент,*
ORCID 0000-0002-2487-8374
e-mail: halyna.i.pushak@lpnu.ua

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Постановка проблеми. За умов глобалізування та викликів, пов'язаних із цим процесом, а також економічної нестабільності, турбулентності, посилення рівня конкуренції на ринку освітніх послуг питання забезпечення необхідного (достатнього) рівня економічної безпеки закладів освіти набуває особливої актуальності. Освітні установи (як важлива складова соціально-економічного розвитку держави) функціонують у середовищі із високими рівнями ризиковості. Це пов'язано перш за все із фінансовими, організаційними, інформаційними, кадровими загрозами тощо. І саме недостатній рівень, або ж відсутність систематичного управління економічною безпекою у закладах освіти може призводити до втрати їх фінансової стійкості, зниження рівня конкурентоспроможності, зменшення якості освітніх послуг, підриву довіри з боку суспільства й держави, зниження репутації тощо.

Сучасна українська система освіти потребує не лише модернізування, але й створення механізмів захисту її ресурсів. Заклади освіти функціонуючи у конкурентному середовищі (де їх фінансова стійкість, інвестиційна привабливість, здатність забезпечувати якісні освітні послуги) напряму залежать від ефективності формування та реалізування системи управління їх економічною безпекою. Наявність загроз фінансового, інформаційного, кадрового характеру актуалізує проблему щодо пошуку шляхів формування комплексної системи захисту інтересів вітчизняних освітніх інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теоретичних, прикладних основ, потенціалу при формуванні систем управління економічною безпекою знаходить своє відображення у наукових працях таких вчених як Безпарточна О. [23, с. 8-19], Варіс І.О. [10, с. 94-98], Завербний А.С. [13, с. 130-136], Кравчук О.І. [10, с. 94-98], Пушак Я.Я. [13, с. 130-136, 23, с. 8-19], Рябоконь І.О. [10, с. 94-98], Трушкіна Н. [23, с. 8-19].

Оскільки елементом економічної безпеки виступає персонал організації, то доцільно також виокремити праці за даною тематикою таких вчених як

Бившева Л.О. [1, с. 18-25], Білінська О.П. [18], Бортнікова М.Г. [2, с. 1-9], Гончаров Є. [6, с. 60-63], Єпіфанова І.Ю. [7, с. 12-15], Завербний А.С. [8], Кондратенко О.О. [1, с. 18-25], Кушка П.А. [8], Малиновська Ю.Б. [2, с. 1-9], Мишишин Р. [8], Моховіков А.Г. [1, с. 18-25], Панкова В.Д. [7, с. 12-15], Серіков А.В. [15, с. 180-185], Синиціна Ю.П. [16], Стасюк Н.Р. [2, с. 1-9], Темченко О.В. [18], Ткачук Л.М. [7, с. 12-15], Хлебнікова Т.М. [18], Шапаренко О.А. [1, с. 18-25], Шпортюк Г.Ю. [16], Юрченко Г.М. [21, с. 36-41], Яблочников С.Л. [22, с. 13-17].

Що ж стосується безпосередньо цих процесів у закладах освіти, то зазначеній проблематиці присвятили свої наукові праці такі фахівці: Банев Є.Ф. [3, с. 143-149], Британ Ю.А. [3, с. 143-149], Войтко С.В. [19, с. 89-96], Воробійов А.М. [3, с. 143-149], Гаман Н.О. [4, с. 29-38], Гаман П.І. [4, с. 29-38], Гладких Д.М. [5, с. 150-159], Дідур Л.С. [17], Захарова Ю.І. [20], Кирилко Н.М. [9], Литовченко Р.І. [11], Лозова Т. [12], Малафєєва К.Ю. [5, с. 150-159], Рудась С.В. [3, с. 143-149], Савіна Г.Г. [14], Сластьяникова В.І. [3, с. 143-149], Траченко Л.А. [17], Хмарський А.В. [19, с. 89-96], Хрутьба В.О. [20] та багато інших.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблем формування, розвивання систем управління економічною безпекою закладів освіти, специфіка саме освітньої сфери у зазначеному контексті досліджена недостатньо повно. Потребує уточнення понятійно-категорійний апарат, методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки закладів освіти, а також розроблення ефективної системи управління (менеджменту), яка би враховувала особливості освітньої діяльності, державного регулювання, впливу воєнних/післявоєнних умов. Саме тому актуальним виступає пошук нових моделей, механізмів, можливостей та перспектив розвивання системи управління економічною безпекою освітніх закладів України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні проблеми, виявленні та обґрунтуванні перспектив і мож-



ливостей для формування дієвої та ефективної системи управління економічною безпекою у закладах освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно вітчизняні заклади освіти розглядалися об'єктами соціальної політики держави. За ринкових умов, постійних обмеженостях бюджетного фінансування (бюджетних ресурсів) заклади освіти змушені діяти за всіма принципами господарюючих суб'єктів. Відповідно, виникла необхідність управління існуючими ризиками, які стосуються скорочення державного фінансування, демографічних викликів, ворожих кібератак, нераціонального використання матеріальних ресурсів тощо. Саме тому формування системи економічної безпеки, управління нею сьогодні стало стратегічним завданням, без вирішення якого неможливим є стабільне функціонування та гармонійне розвивання закладів освіти.

На основі проведеного огляду літературних джерел [3, с. 143-149; 4, с. 29-38; 5, с. 150-159; 9; 11; 12; 14; 17; 19, с. 89-96; 20] потрібно констатувати, що під економічною безпекою закладів освіти розуміється стан захищеності освітніх установ, зокрема їх фінансово-економічних інтересів, від внутрішніх, зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на їх фінансову стабільність, конкурентоспроможність, можливості виконувати свої функції а також здатність закладів протидіяти зазначеним загрозам, забезпечуючи стійке і гармонійне розвивання. При чому необхідним є врахування не лише фінансових аспектів, але й управлінських, інформаційних, соціальних складових.

До ключових складових економічної безпеки включають наступні: фінансову безпеку (збалансованість доходів/витрат, диверсифікування джерел фінансування); кадрову безпеку (наявність висококваліфікованих педагогів, мінімізування відтоку науково-педагогічних, наукових кадрів); інформаційну безпеку (захист даних студентів, наукових результатів, внутрішнього документування); інноваційно-технологічну безпеку (застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій без ризику втрати контролю над цифровими ресурсами); організаційну безпеку (формування дієвої системи управління ризиками).

Вказане трактування та структура поняття цілком узгоджуються із підходами, представленими у працях науковців, які розглядають економічну безпеку як «багаторівневу категорію, що інтегрує економічні, правові, організаційні, інформаційні аспекти» [3, с. 143-149; 4, с. 29-38; 5, с. 150-159; 9; 11; 12; 14; 17; 19, с. 89-96; 20].

Формування дієвої системи економічної безпеки закладів освіти України є важливим елементом забезпечення стабільності, гармонійного розвивання вітчизняної освітньої сфери в умовах сучасних викликів. При глобалізуванні, цифровізуванні, мінливості соціально-економічного середовища, заклади освіти стикаються із численними проблемами. Останні потребують термінового (деколи

миттєвого) вирішення. Проведене дослідження [3, с. 143-149; 4, с. 29-38; 5, с. 150-159; 9; 11; 12; 14; 17; 19, с. 89-96; 20] дозволило виокремити ключові проблеми управління економічною безпекою у закладах освіти, а саме: недостатній рівень фінансування (значні рівні залежності від державного бюджету, обмеженості власних доходів; низький рівень інвестування до розвитку матеріально-технічної бази та інноваційні проекти); неефективна система менеджменту ресурсами, зокрема фінансовими, матеріальними (низький рівень застосування сучасних механізмів фінансового контролювання, внутрішнього аудиту; присутні високі ризики нераціонального використання коштів, корупційних проявів); кадрові ризики (які знаходять відображення у наступних дослідженнях (відтік висококваліфікованих кадрів через низький рівень оплати праці, а протягом 2014-2025 рр. до цієї причини додалася війна; брак фахівців у сфері економічної, фінансової безпеки в закладах освіти); зростання боргових зобов'язань (наявність заборгованості за комунальні послуги, податкові платежі; складність забезпечення фінансової стабільності за умов фінансово-економічної кризи та війни); цифрові, інформаційні загрози (кіберзагрози для освітніх баз даних, фінансових систем; недостатній рівень захисту інформаційних ресурсів та відсутність комплексної політики кібербезпеки у закладах освіти); наявність правових, нормативних суперечностей (систематичні зміни вітчизняного законодавства у сфері фінансування, управління освітою; невизначеність чітких механізмів залучення позабюджетних коштів, грантових ресурсів); соціально-економічні ризики (зменшення кількості студентів через демографічну кризу, міграційні процеси, пов'язані передусім із війною); скорочення доходів від платних освітніх послуг); недостатній рівень диверсифікування джерел фінансування (слабке інтегрування з бізнесом, низький рівень публічно-приватного партнерства; недостатня участь у міжнародних проєктах, програмах фінансування тощо); нерозвинені механізми стратегічного планування, відсутність стратегій, які враховують аспект економічної безпеки (орієнтування на короткострокові потреби у економічній безпеці; відсутність системи оцінювання ризиків, систематичного прогнозування загроз економічній безпеці); військові ризики та форс-мажорні обставини (руйнування матеріально-технічної бази частини закладів освіти; необхідність релокації університетів, шкіл та інших освітніх закладів до безпечніших регіонів) тощо.

Зазначені проблеми спричиняють обмеження можливостей закладів освіти в нашій країні щодо запровадження нових технологій, модернізування інфраструктури, підвищення рівня якості освіти. Відповідно, це знижує конкурентоспроможність вітчизняних закладів освіти (передусім вищої) на ринку освітніх послуг. Частина закладів освіти не мають чіткої стратегії розвивання, що ускладнює також формування системи їх економічної безпеки. Відсутність довгострокового планування призводить до

неефективного використання ресурсів, неможливості адаптування до динамічності зовнішнього середовища. Із активним розвиванням цифрових технологій зростає, відповідно, ризик кіберзагроз. Заклади освіти стають мішенню кібератак, що може призводити до витоку конфіденційної інформації, фінансових втрат, зниження довіри з боку студентів та їх батьків.

У цьому контексті доцільно виокремити перспективні шляхи подолання проблем та можливості щодо їх запобігання.

Забезпечення стабільного фінансування закладів освіти. При чому це має стосуватися не лише фінансів, отримуваних із державного бюджету, але й додаткового інвестування приватного сектору (в тому числі й зарубіжного), це стосується грантів, міжнародних програм), розширення джерел фінансування шляхом розвивання публічно-приватного партнерства. Необхідно активізувати розвивання платних освітніх послуг. Оптимізування та диверсифікування фінансових потоків, їх структури сприятиме не лише підвищенню рівня економічної безпеки закладів, але й модернізуванню їх інфраструктури, запровадженню нових технологій, підвищенню якості освіти.

Продовженням даної пропозиції має стати запровадження внутрішнього аудиту, електронних систем прозорого фінансування, публічної звітності тощо. Адже це сприятиме підвищенню рівня ефективності управління ресурсами, раціональному їх використанню.

Розроблення та поетапне реалізування стратегій розвитку закладів. Необхідно не лише розробляти чіткі стратегії розвивання (із обов'язковим включенням етапів із аналізування ризиків, системи ризик-менеджменту), але й реалізовувати їх на тактичному рівні, формувати і реалізовувати (за необхідності) плани дій при виникненні різних видів загроз. Вказані етапи управління дозволятимуть ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до динамічності зовнішнього середовища.

Задля підвищення рівня кваліфікації кадрів доцільно запроваджувати програми підвищення кваліфікації для викладачів, адміністративного персоналу. Це принесе в якості результату підвищення їх професійного рівня, адаптивності до нових, динамічних умов. Звісно потенційними можливостями для вирішення проблем залишаються такі: підвищення зарплат, реалізування програм, розвивання системи підготовки саме фахівців з економічної безпеки, створення та підтримання умов для професійного розвивання тощо.

Рекомендовані також організаційні зміни: формування відділів із управління ризиками, економічною безпекою у закладах освіти, впровадження системи моніторингу ключових показників/індикаторів.

Ще одним важливим кроком є запровадження систем кібербезпеки, які повинні включати захист інформаційних систем, навчання персоналу тощо.

Адже останніми роками спостерігається зростання частоти кібератак, зокрема і на освітні інституції. Приміром, у 2023 р. CERT-UA зафіксував хвилю фішингових атак на українські університети [24]. Підвищення рівня інформаційної безпеки можливе за рахунок інвестування у сучасні кіберзахисні рішення, проведення навчань для персоналу, запровадження систем багатофакторної автентифікації тощо.

Безумовно важливою є також державна підтримка (прийняття нормативних актів, що регулюють систему економічної безпеки освіти, створення національної стратегії цифрової, фінансової стійкості тощо).

Запропоновані шляхи вирішення існуючих та потенційних проблем і запобігання загроз потрібно реалізовувати систематизовано. Доцільним є поетапне формування системи управління економічною безпекою у закладах освіти.

На початковому етапі потрібно виявляти загрози, ризики, ідентифікувати та оцінювати їх. Для цього необхідним є процес аналізування зовнішніх, внутрішніх чинників, які можуть впливати на фінансову стійкість, кадровий потенціал, інформаційні ресурси, матеріально-технічну базу закладу освіти. Зокрема, до зовнішніх загроз належать наступні: нестабільність державного фінансування, зниження кількості студентів, зростання тарифів на комунальні послуги, кіберзагрози, військові ризики. Внутрішні ризики включають нераціональне використання ресурсів, низький рівень фінансового контролювання, відтік кадрів.

Наступним етапом управління повинно стати оцінювання економічної безпеки, яке має передбачати застосування системи кількісних, якісних індикаторів при визначенні поточного рівня економічної безпеки закладів освіти. Серед ключових індикаторів доцільно виділити наступні: рівень фінансової стійкості, рівень фінансової незалежності, рівень диверсифікування доходів, кадрова стабільність, рівень захищеності інформаційних систем, стан матеріально-технічної бази. Дане оцінювання дозволить встановлювати, наскільки даний заклад є захищеним від кризових ситуацій, наскільки він є здатним адаптуватися до нових динамічних умов.

На основі попереднього етапу має формуватися стратегічне планування, розроблятися політика. Тобто створюватися система заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки. Важливим повинен стати стратегічний підхід, що включає короткострокові, довгострокові завдання. На даному етапі потрібно розробити програми фінансового оптимізування, кадрового стабілізування, підсилення кіберзахисту, стратегії диверсифікування джерел фінансування (включаючи перш за все міжнародні гранти, партнерські проекти із бізнесом, спектр платних освітніх послуг).

Зрозуміло, що наступним етапом має бути реалізування перерахованих вище заходів. Основними напрямками даного етапу повинні бути такі: фінан-

сове контролювання (запровадження систем внутрішнього аудиту, прозорого використання коштів); кібербезпека (створення надійної інфраструктури захисту даних, навчання власного персоналу); кадрова політика (мотивування, утримання висококваліфікованих фахівців, підвищення кваліфікації працівників); диверсифікування фінансування (розширення участі у міжнародних програмах, співпраця з бізнесом, пошук інноваційних джерел доходів тощо).

Завершальним етапом виступатиме моніторинг, аудит. Тобто необхідне систематичне контролювання (ключовий елемент забезпечення економічної безпеки), яке включатиме регулярне аналізування фінансових потоків, аудит реалізованих заходів, оцінювання рівнів їх ефективності, відповідності стратегічним цілям закладів освіти. Особливе значення матиме прозора звітність, публічність прийняття та реалізування управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів, розвивання репутації тощо.

Звісно, по завершенню впровадження системи необхідним (за умов відхилення від стратегічних орієнтирів) буде коригування, підвищення її ефективності. Даний процес буде мати адаптаційний характер, передбачатиме внесення змін (корективів) до реалізованих стратегій на основі отриманих результатів, можливо нових викликів і загроз. За умов сучасності особливо важливим виступає гнучке реа-

гування на форс-мажорні обставини (воєнні дії, енергетичні кризи, пандемії, інші непередбачувані події). Саме завдяки цьому забезпечуватиметься безперервне вдосконалення системи управління економічною безпекою закладів вищої освіти.

Запропонована система володіє циклічним характером, передбачаючи послідовне проходження від аналізування ризиків до впровадження заходів, подальшого їх удосконалення, що дозволить закладам освіти підтримувати економічну стабільність, зменшувати вплив негативних факторів, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності у сучасному мінливому освітньому середовищі.

Висновки з проведеного дослідження. Формування системи економічної безпеки закладами освіти України є складним завданням. Воно потребує від керівництва закладів, їх працівників інтегрованого підходу. Серед ключових проблем доцільно виділяти фінансову нестабільність, кадрові ризики, інформаційні загрози, організаційні слабкості. Їх подолання можливе шляхом диверсифікування фінансування (не зосереджуватися виключно на державному фінансуванні), розвивання власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій захисту, створення дієвої інституційної бази. Реалізування зазначених заходів забезпечуватиме підвищення рівня стійкості освітніх закладів, сприятиме розвиванню конкурентоспроможної національної системи освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. 1 (71). С. 18-25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25)
2. Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1(11). 2024. С. 1-9. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001>
3. Британ Ю.А., Банев Є.Ф., Рудась С.В., Воробйов А.М., Сластьяникова В.І. Інноваційність сучасної освіти в умовах технологічних змін. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 143-149. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-143-149>
4. Гаман П.І., Гаман Н.О. Економічна безпека навчального закладу як складова процесу державного управління освітою. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2018. №2. С. 29-38. <https://doi.org/10.32750/2018-0204>
5. Гладких Д.М., Малафєєва К.Ю. Ключові проблеми фінансування закладів вищої освіти в Україні та напрями їх вирішення. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 150-159. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-150-159>
6. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрями в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. 628. С. 60-63. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
7. Єліфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>
8. Завербний А., Кушка П., Мицишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>
9. Кирилко Н.М. Управління життєстійкістю науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.53>
10. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2022. Вип. 68. С. 199-207. http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/37.pdf
11. Литовченко Р.І. Фінансове забезпечення інноваційної освіти: сутність, функції та механізми реалізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.109>
12. Лозова Т. Методика оцінювання рівня інноваційності закладів вищої освіти за інтегральним критерієм. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4 (78). [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-115-124](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-115-124)
13. Пушак Я.Я., Завербний А.С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 130-136. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136>
14. Савіна Г.Г. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: монографія. Херсон: ФОП В.С. Вишемирський. 2019. 129 с.
15. Серіков А.В. Людський капітал особистості: оцінка й управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3 (41). С. 180-185.

16. Синиціна Ю.П., Шпортко Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат». 2022. 116 с.
17. Траченко Л.А., Дідур Л.С. Міжнародна стандартизація в управлінні якістю закладів вищої освіти. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.23>
18. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
19. Хмарський А.В., Войтко С.В. Інноваційне підприємництво в закладах вищої освіти України в рамках Індустрії 4.0. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 89-96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-89-96>
20. Хрутьба В.О., Захарова Ю.І. Оцінка ризиків цифрової трансформації управлінської діяльності та освіти в університетах України. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.27>
21. Юрченко Г.М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2023. Вип. 29. С. 36-41. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41)
22. Яблочников С.Л. Теоретичні аспекти безпеки системи освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2012. № 37. С. 13-17. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
23. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. Current issues of information security management during the state of martial. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 8-19.
24. Computer Emergency Response Team of Ukraine. 2025. URL: <https://cert.gov.ua/>

Надійшла до редакції 20.08.2025 р.

Прийнята до друку 12.09.2025 р.

REFERENCES

- Bivsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Mokhovikov, A. H., & Shaparenko, O. A. (2023). Ways of forming an effective personnel management system in the organization in the conditions of the modern stage of management development in Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1(71), 18–25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25) [in Ukrainian].
- Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R., & Malynovska, Yu. B. (2024). Methodology of enterprise personnel risk management. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1(11), 1–9. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001> [in Ukrainian].
- Brytan, Yu. A., Baniev, Ye. F., Rudas, S. V., Vorobyov, A. M., & Slastianykova, V. I. (2025). Innovation of modern education in the conditions of technological changes. *Biznes Inform*, 4, 143–149. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-143-149> [in Ukrainian].
- Haman, P. I., & Haman, N. O. (2018). Economic security of an educational institution as a component of the state education management process. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2, 29–38. <https://doi.org/10.32750/2018-0204> [in Ukrainian].
- Hladkykh, D. M., & Malafeieva, K. Yu. (2025). Key problems of financing higher education institutions in Ukraine and ways to solve them. *Biznes Inform*, 4, 150–159. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-150-159> [in Ukrainian].
- Honcharov, Ye. (2008). Personnel risks and level of education: innovative directions in the context of globalization. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 628, 60–63. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003> [in Ukrainian].
- Yepifanova, I. Yu., Pankova, V. D., & Tkachuk, L. M. (2021). Strategic risk management in the personnel management system. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 12–15. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2> [in Ukrainian].
- Zaverbnyi, A., Kushka, P., & Myshchysyn, R. (2023). Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46> [in Ukrainian].
- Kyrylko, N. M. (2025). Management of the resilience of scientific and pedagogical workers of higher education institutions in conditions of war. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.53> [in Ukrainian].
- Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Riabokon, I. O. (2022). Social risks of the labor market during the war in Ukraine. *Infrastruktura rynku*, 68, 199-207. http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/37.pdf [in Ukrainian].
- Lytovchenko, R. I. (2025). Financial support of innovative education: essence, functions, and mechanisms of implementation. *Efektivna ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.109> [in Ukrainian].
- Lozova, T. (2024). Methodology for assessing the level of innovativeness of higher education institutions based on an integral criterion. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 4(78). [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-115-124](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-115-124) [in Ukrainian].
- Pushak, Ya. Ya., & Zaverbnyi, A. S. (2020). Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security. *Sotsialno-pravovi studii*, 2(8), 130–136. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136> [in Ukrainian].
- Savina, H. H. (2019). *Personnel management in a knowledge economy: monograph*. FOP V. S. Vyshemyskyi [in Ukrainian].
- Sierikov, A. V. (2015). Personal human capital: evaluation and management. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(41), 180–185 [in Ukrainian].
- Synitsyna, Yu. P., & Shportko, H. Yu. (2022). *Research of elements of the modern personnel management system: monograph*. Polihrafcentr «Format» [in Ukrainian].
- Trachenko, L. A., & Didur, L. S. (2025). International standardization in quality management of higher education institutions. *Efektivna ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.23> [in Ukrainian].
- Khliebnikova, T. M., Temchenko, O. V., & Bilinska, O. P. (2023). The effectiveness of the personnel management system in the context of military operations. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> [in Ukrainian].
- Khmarskyi, A. V., & Voitko, S. V. (2025). Innovative entrepreneurship in higher education institutions of Ukraine within the framework of Industry 4.0. *Biznes Inform*, 3, 89–96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-89-96> [in Ukrainian].
- Khrutba, V. O., & Zakharova, Yu. I. (2025). Assessment of risks of digital transformation of management and education activities in universities of Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.27> [in Ukrainian].
- Yurchenko, H. M. (2023). The 9-grid box method in personnel management at social enterprises. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*, 29, 36–41. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41) [in Ukrainian].
- Yablochnikov, S. L. (2012). Theoretical aspects of the security of the education system. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, 37, 13–17. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> [in Ukrainian].

23. Bezpartochna, O., Pushak, Ya., & Trushkina, N. (2022). Current issues of information security management during the state of martial. In *Current issues of security management during martial law: scientific monograph* (pp. 8–19). Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.

24. Computer Emergency Response Team of Ukraine. (2025). <https://cert.gov.ua/>

Received: 20.08.2025

Accepted: 12.09.2025

Завербний А. С., Пушак Г. І. Проблеми і можливості формування системи управління економічною безпекою у закладах освіти

У статті висвітлено основні проблеми і можливості формування системи управління економічною безпекою у закладах освіти. Сучасна українська система освіти потребує не лише модернізування, але й створення механізмів захисту її ресурсів. Саме тому висвітлена проблематика є актуальною. Цілями статті є дослідження проблем, виявлення та обґрунтування перспектив і можливостей для формування дієвої та ефективної системи управління економічною безпекою у закладах освіти. В статті застосовано наступні методи дослідження: аналіз та синтез. Проведено огляд літературних джерел за проблематикою формування систем управління економічною безпекою. На основі систематизування наукових тлумачень запропоновано визначення сутності «економічна безпека закладів освіти», під яким розуміється стан захищеності освітніх установ, зокрема їх фінансово-економічних інтересів, від внутрішніх, зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на їх фінансову стабільність, конкурентоспроможність, можливості виконувати свої функції а також здатність закладів протидіяти зазначеним загрозам, забезпечуючи стійке і гармонійне розвивання. Серед ключових проблем формування системи управління економічною безпекою закладів освіти виділено наступні: фінансову нестабільність, кадрові ризики, інформаційні загрози, організаційні слабкості. Їх подолання можливе шляхом диверсифікування фінансування (не зосереджуватися виключно на державному фінансуванні), розвивання власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій захисту, створення дієвої інституційної бази. Розвинуто процеси формування системи управління економічною безпекою у закладах освіти. Запропонована в роботі система володіє циклічним характером, передбачаючи послідовне проходження від аналізування ризиків до впровадження заходів, подальшого їх удосконалення, що дозволить закладам освіти підтримувати економічну стабільність, зменшувати вплив негативних факторів, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності у сучасному мінливому освітньому середовищі. Реалізування пропонує в статті заходів забезпечуватиме підвищення рівня стійкості освітніх закладів, сприятиме розвиванню конкурентоспроможної національної системи освіти.

Ключові слова: ризики, ризиковість, персонал, управління, моніторинг, аудит.

Zaverbnyj A., Pushak H. Problems and opportunities in developing an economic security management system in educational institutions

The article examines the principal challenges and opportunities associated with the development of an economic security management system in educational institutions. The contemporary Ukrainian education system requires not only comprehensive modernization but also the establishment of mechanisms aimed at safeguarding its resources. Accordingly, the focus of this study is both timely and relevant.

The purpose of the article is to investigate existing challenges, to identify and substantiate potential prospects and opportunities for the creation of an effective and efficient system of economic security management within educational institutions. The methodological framework of the research is based on the application of analysis and synthesis. A review of scholarly literature addressing the formation of economic security management systems has been undertaken. On the basis of systematizing existing academic interpretations, the article proposes a definition of the concept “economic security of educational institutions”. It is understood as the state of protection of educational establishments, particularly their financial and economic interests, from internal and external threats that may adversely affect their financial stability, competitiveness, ability to perform institutional functions, and their overall capacity to counter such threats, thereby ensuring sustainable and balanced development. The study identifies several key challenges in establishing an economic security management system in educational institutions, including financial instability, human resource risks, informational threats, and organizational weaknesses. Addressing these challenges requires a set of measures such as the diversification of funding sources (avoiding excessive reliance on state financing), the development of internal human capital, the implementation of advanced information security technologies, and the establishment of a robust institutional framework. Furthermore, the article advances the conceptualization of the processes underpinning the formation of an economic security management system in educational institutions. The proposed system is cyclical in nature, providing for a sequential progression from risk assessment to the implementation of protective measures and their subsequent improvement. This cyclical approach enables educational institutions to sustain economic stability, mitigate the influence of adverse factors, and enhance their competitiveness in the contemporary and rapidly changing educational environment. The implementation of these measures is expected to strengthen the resilience of educational institutions and contribute to the advancement of a competitive national system of education.

Keywords: risks, risk exposure, personnel, management, monitoring, audit.