

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент

Ольга ГУБАРИК

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у
систему управління економічною безпекою закладу освіти»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка
Науковий керівник,
к.е.н., доц.

Ярослава СМІРНОВА

Ольга ЧЕПЕЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Смирновій Ярославі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти»

Науковий керівник: Чепець Ольга Григорівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2994

2. Термін подання здобувачем роботи: 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти, аналітичні дані ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти. 2. Аналіз поточного стану системи економічної безпеки та рівня інтеграції функціональних стратегій ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО». 3. Удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Взаємозв'язок функціональних стратегій закладу освіти та елементів ризик-орієнтованого управління. Структурно-логічна модель удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти. SWOT-аналіз інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО». Оцінка інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки закладу освіти. Проблеми координації функціональних стратегій та пропонувані напрями їх вирішення. Оптимізація функціональних стратегій ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ лютий 2025 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти	лютий 2025	
2	Фінансово-економічна характеристика ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО»	березень 2025	
3	Характеристика роботи служби економічної безпеки ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО» та оцінка її стану за окремими складовими	квітень 2025	
4	Оцінка процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»	червень 2025	
5	Удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти	жовтень 2025	
6	Вступ. Висновки. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)Ярослава СМІРНОВА _____
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Ольга ЧЕПЕЦЬ _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	9
1.1. Функціональні стратегії та їх роль у забезпеченні економічної безпеки закладу освіти	9
1.2. Механізм інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РІВНЯ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ДПТЗ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЦПТО»	23
2.1. Фінансово-економічна характеристика ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО»	23
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО» та оцінка її стану за окремими складовими	28
2.3. Оцінка процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО»	32
Висновки до другого розділу	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	39
3.1. Напрями удосконалення інтеграційних процесів і підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою закладу	39
3.2. Підвищення ефективності взаємодії та координації функціональних підсистем у забезпечення економічної безпеки	44
3.3. Оптимізація інтеграції функціональних стратегій за допомогою математичних моделей	48
Висновки до третього розділу	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти»

Кваліфікаційна робота: 59 ст. основного тексту, 12 табл., 9 рис., 3 додатки, 52 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Методи дослідження. Теоретична та методична база даного дослідження включає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, таких як аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, використання SWOT-аналізу, методи математичного моделювання та інші.

Досліджено теоретико-методичні засади процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти. Проаналізовано фінансово-економічний стан та охарактеризовано роботу служби економічної безпеки ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО». Оцінено процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО». Запропоновано напрями удосконалення інтеграційних процесів і підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою закладу. Визначено заходи щодо підвищення ефективності взаємодії та координації функціональних підсистем у забезпечення економічної безпеки. Здійснено оптимізацію інтеграції функціональних стратегій за допомогою математичних моделей.

Ключові слова

ЗАКЛАД ОСВІТИ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ІНТЕГРАЦІЯ, ОЦІНЮВАННЯ, РИЗИКИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Topic «Improving the process of integrating functional strategies into the economic security management system of an educational institution»

Qualification work: 59 p. main text, 12 tables, 9 figures, 3 appendices, 52 literary sources.

The object of the research is the process of integrating functional strategies into the system of managing the economic security of the educational institution.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to improving the process of integrating functional strategies into the economic security management system of the educational institution.

Research methods. The theoretical and methodological basis of this study includes a set of general scientific and special methods, such as analysis and synthesis, a systematic approach, comparison, the use of SWOT analysis, mathematical modeling methods, and others.

The theoretical and methodological foundations of the process of integration of functional strategies into the management system of the economic security of the educational institution have been studied. The financial and economic situation was analyzed and the work of the economic security service of SVTI «Dnipro CVTE» was characterized. The process of integration of functional strategies into the economic security management system of SVTI «Dnipro CVTE» was evaluated. Directions for improving integration processes and increasing the effectiveness of strategic management of the institution's economic security are proposed. Measures to increase the efficiency of interaction and coordination of functional subsystems in ensuring economic security have been determined. The integration of functional strategies was optimized using mathematical models.

Key words

EDUCATIONAL INSTITUTION, ECONOMIC SECURITY, INTEGRATION, EVALUATION, RISKS, RISK MANAGEMENT, MANAGEMENT, STRATEGY

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і закладу освіти є ключовим аспектом забезпечення стабільного та ефективного функціонування навчального закладу в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. Сучасна система управління економічною безпекою потребує не лише формалізованого контролю за фінансовими потоками, ресурсами та ризиками, а й узгодження стратегічних планів усіх функціональних підсистем закладу – від фінансової та кадрової до навчально-методичної та адміністративної. Такий підхід дозволяє створити комплексну, взаємопов'язану систему управлінських рішень, яка забезпечує своєчасне реагування на загрози, мінімізацію ризиків та раціональне використання ресурсів.

Процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й сформувати інтегровану модель, у якій кожна функціональна стратегія виступає елементом загальної системи безпеки, що забезпечує комплексний контроль та прогнозування економічних загроз у діяльності закладу освіти.

У наукових колах вітчизняних дослідників питання щодо формування процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою підприємства розглядається багатьма вченими: Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Завербний А. С., Пушак Г. І., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А., Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б., Бреус С.В., Гаман П.І., Гаман Н.О., Коврегін В. В., Савіна Г.Г. та інші. Проте, надивлячись на значну увагу до даного питання, посилення аналітичних, організаційних та управлінських заходів щодо процесу інтеграції

функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО»;
- провести оцінку процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»;
- запропонувати напрями удосконалення інтеграційних процесів і підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою закладу;
- визначити заходи щодо підвищення ефективності взаємодії та координації функціональних підсистем у забезпечення економічної безпеки;
- здійснити оптимізацію інтеграції функціональних стратегій за допомогою математичних моделей.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти.

Методи дослідження. Теоретична та методична база даного дослідження включає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, таких як аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, використання SWOT-аналізу, методи математичного моделювання та інші.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували

нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти, аналітичні дані ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО».

Наукова новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- підходи щодо розробки структурно-логічної моделі удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти;

набуло подальшого розвитку:

- сформований набір цифрових інструментів та визначено їх вплив на інтеграцію стратегічних процесів, а саме: єдина управлінська платформа; аналітичні дашборди; електронний документообіг; хмарні сховища; цифрові інструменти дистанційного навчання;

- визначені основні напрями удосконалення кадрової та інтелектуальної складових та координації й взаємодії між функціональними підрозділами;

- рекомендації щодо застосування методів математичного моделювання інтеграції функціональних стратегій, які дозволяють формалізувати процес управління економічною безпекою, оцінювати поточний стан та проводити оптимізацію ресурсів для підвищення ефективності.

Апробація одержаних результатів. Основні положення і результати дослідження доповідались на конференціях «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,42 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку джерел 52 найменувань, містить 12 таблиць, 9 рисунків, 3

додатки. Основний зміст роботи викладено на 59 ст. друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Функціональні стратегії та їх роль у забезпеченні економічної безпеки закладу освіти

У сучасних умовах функціонування сфери освіти, що характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкуренції, заклади освіти змушені постійно адаптуватися до змін та шукати нові шляхи забезпечення стійкого розвитку. Ефективність їх діяльності дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів чи технологічних можливостей, а й від здатності керівництва формувати чітке бачення майбутнього та узгоджувати дії всіх підрозділів відповідно до цього бачення. «Сучасна українська система освіти потребує не лише модернізування, але й створення механізмів захисту її ресурсів» [17]. Саме в таких умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до управління, який дозволяє закладу освіти не просто реагувати на зовнішні виклики, а проактивно формувати власну траєкторію розвитку.

У центрі цього підходу знаходиться поняття стратегії – фундаментальної категорії сучасного менеджменту, що визначає довгостроковий напрям руху організації, логіку прийняття рішень та механізми досягнення ключових цілей. Стратегія є своєрідною «картою» майбутнього, яка допомагає організації оцінити свої можливості, передбачити зміни в середовищі та забезпечити узгодженість дій на всіх управлінських рівнях.

В сучасному управлінні загальна стратегія організації конкретизуються через систему функціональних стратегій, як деталізують механізми реалізації стратегічних цілей у межах окремих напрямів

діяльності. Функціональні стратегії – це стратегії, розроблені для ключових функціональних сфер діяльності суб'єкта господарювання.

Кожна функціональна стратегія забезпечує реалізацію окремої частини загальної стратегії та визначає способи оптимального використання ресурсів у своїй сфері [50]. Їхня роль полягає в тому, щоб перетворити стратегічні цілі підприємства на конкретні дії, технології, процедури й управлінські рішення.

Халіна О., Шмагало В. зазначають, що функціональні стратегії будь-якого суб'єкта господарювання є складовими загальної корпоративної стратегії та визначають конкретні напрями розвитку окремих функціональних підсистем: фінансової, маркетингової, виробничої, кадрової, інноваційної, логістичної тощо [44].

Переконані, що у системі управління важливо забезпечити їхню інтеграцію, тобто узгодженість і взаємодію між собою, оскільки дисбаланс хоча б однієї функції може знизити ефективність усієї стратегії.

В науковій літературі існує активна дискусія щодо того, чи повинні функціональні стратегії інтегруватися у єдину систему управління економічною безпекою підприємства.

Так, деякі автори Лезіна А. [25], Новіченко Л.С., Свирида О.А. [33] підкреслюють, що автономна розробка стратегій дозволяє досягти високої спеціалізації та оперативності управлінських рішень, тоді як інші дослідники Бреус С.В. [8], Іванова Н.С. [18] акцентують на необхідності інтеграції стратегій як умови комплексного захисту економічної безпеки організації від фінансових, операційних та ринкових ризиків.

Відмітимо, що економічна безпека підприємства передбачає захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть впливати на стабільність його фінансового стану, конкурентоспроможність та здатність розвитку. В цьому контексті функціональні стратегії виступають інструментом системного управління ризиками. Фінансова стратегія, наприклад, забезпечує оптимізацію структури капіталу та контролює ліквідність, що безпосередньо впливає на стійкість організації у кризових умовах [52]. Маркетингова

стратегія дозволяє адаптуватися до змін попиту та поведінки клієнтів, мінімізуючи втрати від непередбачуваних коливань ринку. Виробнича стратегія спрямована на підвищення ефективності ресурсного забезпечення та контролю якості продукції, що зменшує ризики виробничих збоїв та фінансових втрат [26].

Наукова полеміка також виникає навколо питання пріоритетності функціональних стратегій. Так, Васи́лега В. Є. [9] вважають, що фінансова стратегія повинна виступати домінуючою у системі забезпечення економічної безпеки, оскільки саме фінансовий стан визначає здатність організації протистояти кризам. Інші автори Ілляшенко С.М. [19], Фролова Н.Л. [43] доводять, що маркетингові та виробничі стратегії мають рівнозначну значущість, адже їх ефективність безпосередньо впливає на доходи та прибутковість підприємства. На наш погляд, ефективне управління економічною безпекою передбачає збалансовану інтеграцію всіх функціональних стратегій, що дозволяє зменшити вразливість організації до комплексних ризиків.

Для наочності вплив функціональних стратегій на економічну безпеку організації можна представити у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вплив функціональних стратегій на складові економічної безпеки суб'єкта господарювання

Функціональна стратегія	Основні напрями впливу	Складові економічної безпеки, що забезпечуються
Фінансова	Оптимізація капіталу, управління ліквідністю, контроль витрат	Фінансова стабільність, платоспроможність
Маркетингова	Аналіз ринку, просування продукції, управління попитом	Ринкова позиція, конкурентоспроможність
Виробнича	Організація виробництва, контроль якості, ефективність ресурсів	Операційна безпека, якість продукції
Кадрова	Підбір персоналу, мотивація, навчання	Кадрова безпека, стабільність управління
Інноваційна	Впровадження нових технологій, R&D	Технологічна безпека, адаптивність до змін

Логістична	Оптимізація постачання, управління запасами	Ланцюги постачання, мінімізація втрат
------------	---	---------------------------------------

Джерело: сформовано на основі [1, 6, 15, 24, 37]

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють процесу інтеграції функціональних стратегій у єдину систему управління економічною безпекою. Інтеграційний підхід дозволяє створити синергію між стратегіями, підвищуючи ефективність управління ризиками. Так, фінансові й виробничі стратегії у взаємодії забезпечують не лише ліквідність, але й стабільний обсяг виробництва, що знижує ймовірність фінансових дефіцитів. Маркетингова стратегія, інтегрована з інноваційною, дозволяє прогнозувати зміни ринкових вимог і оперативно адаптувати пропозиції організації.

Крім того, значущою є роль інформаційних систем і аналітичних інструментів у процесі інтеграції стратегій. Як зазначає Мартинюк В. П. [28], використання цифрових технологій та систем управління даними забезпечує своєчасний моніторинг виконання функціональних стратегій і дозволяє швидко реагувати на загрози економічній безпеці.

Для кращого розуміння інтеграційного процесу побудуємо табл. 1.2, яка відображає взаємодію функціональних стратегій.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок функціональних стратегій у системі економічної безпеки

Функціональна стратегія	Фінансова	Маркетингова	Виробнича	Кадрова	Інноваційна	Логістична
Фінансова	–	+	+	+	+	+
Маркетингова	+	–	+	+	+	+
Виробнича	+	+	–	+	+	+
Кадрова	+	+	+	–	+	+
Інноваційна	+	+	+	+	–	+
Логістична	+	+	+	+	+	–

Примітка: «+» - взаємопідтримка стратегій для підвищення економічної безпеки; «–» - власна стратегія.

Джерело: сформовано автором

Відмітимо, що наукова полеміка щодо інтеграції функціональних

стратегій часто зводиться до дискусії про ступінь централізації управління. Деякі дослідники Черниш О.В., Тарасенко І.О. [48] відстоюють ідею централізованого контролю для максимізації синергії, інші Мельник С. І., Штангрет І. А. [30] наголошують на необхідності гнучкого підходу та адаптації окремих стратегій до умов конкретного ринку та внутрішніх ресурсів підприємства. Практичний досвід підтверджує, що гнучка інтеграція, яка враховує специфіку підприємства та галузі, дозволяє забезпечити стійкість та комплексний захист економічної безпеки. Коврегін В.В. відмічають, що необхідно «не лишень розробляти чіткі стратегії розвивання, але й реалізовувати їх на тактичному рівні, формувати і реалізовувати плани дій при виникненні різних видів за гроз» [22].

Отже, функціональні стратегії закладу освіти виступають ключовими елементами системи управління економічною безпекою, а їх інтеграція забезпечує комплексну стійкість організаціях до внутрішніх та зовнішніх загроз. Комплексний підхід дозволяє одночасно оптимізувати фінансові, виробничі та маркетингові процеси, що створює основу для стійкого розвитку та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

1.2. Механізм інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти

Інтеграція функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. У сучасній науковій дискусії виділяються два основних підходи до щодо механізму інтеграції функціональних стратегій:

- синхронізація цілей підрозділів з корпоративними цілями [32];
- ризик-орієнтований підхід, який передбачає адаптацію стратегій до потенційних загроз економічній безпеці [51].

Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. вказують, що просте сумування функціональних стратегій не забезпечує ефективного управління економічною безпекою [49]. Наприклад, без узгодження фінансових і виробничих стратегій заклад освіти ризикує виникненням дисбалансу між ресурсами та виробничими потребами, що може призвести до фінансових втрат. Дискусія щодо пріоритетів інтеграції також триває: частина дослідників наголошує на перевагах централізованого підходу, де стратегічні рішення контролюються топ-менеджментом [23], інші відстоюють децентралізовану модель, орієнтовану на адаптивність підрозділів [39].

Механізм інтеграції функціональних стратегій – це комплекс узгоджених управлінських процедур, інструментів і методів. Спрямованих на забезпечення взаємопов'язаності та смородинової реалізації стратегій окремих функціональних підсистем організації. Механізм інтеграції функціональних стратегій передбачає послідовне виконання низки етапів (рис. 1.1):

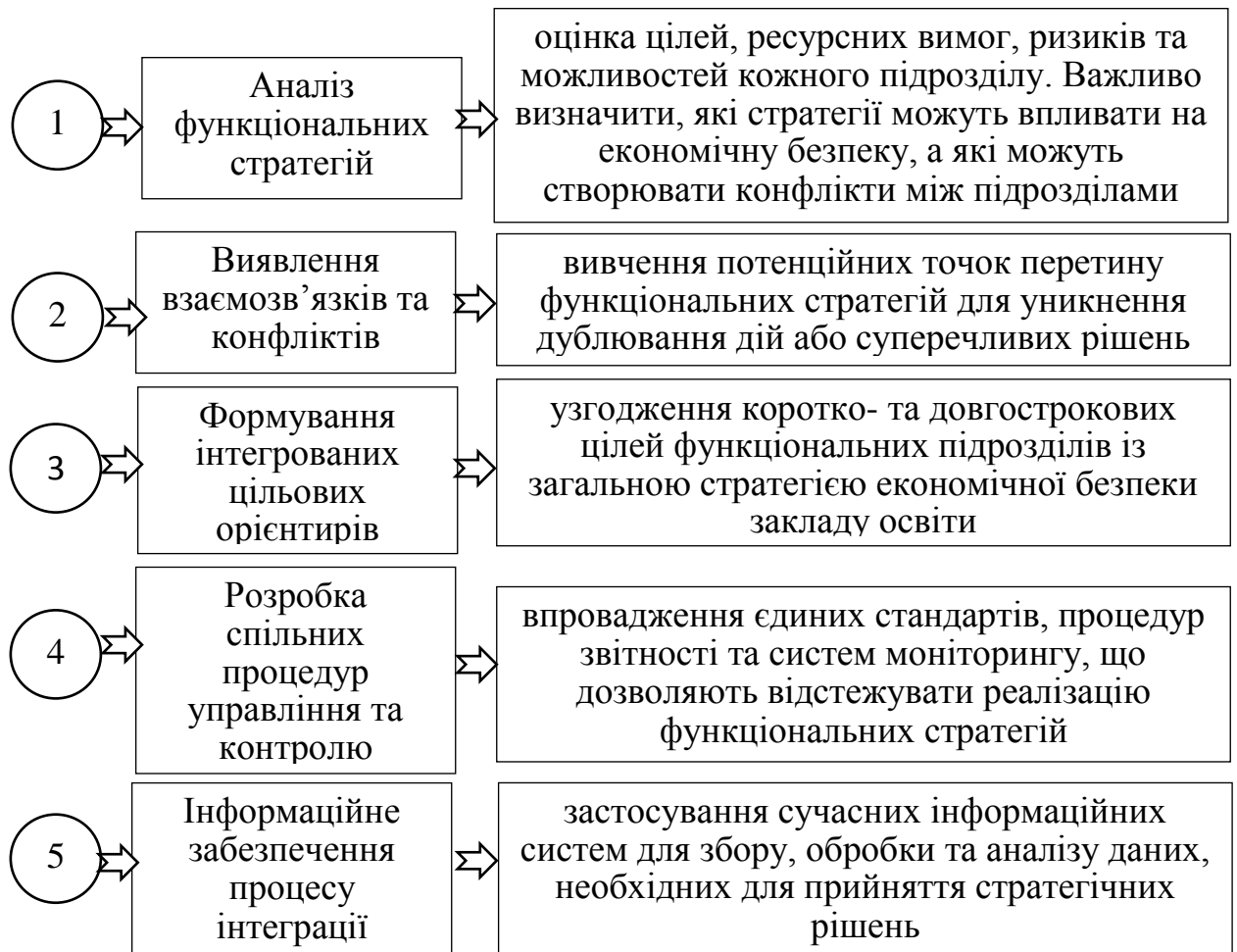


Рис. 1.1. Основні етапи механізму інтеграції функціональних стратегій
Джерело: сформовано автором

Інтеграція передбачає узгодження ресурсів, синхронізацію операційних рішень, мінімізацію суперечностей між підрозділами й оптимізацію потоків інформації. У результаті механізм інтеграції забезпечує цілісність стратегічного управління, підвищує ефективність використання ресурсів та знижує ризики, що виникають у разі розбалансованості функціональних напрямів.

На думку Литовченко Р.І. інтеграція повинна будуватися на принципах гнучкості та адаптивності, оскільки ринкові умови та загрози економічній безпеці постійно змінюються [27]. Водночас Орлик О.В. стверджує, що надмірна гнучкість може призводити до втрати стратегічного контролю, тому інтеграційний механізм повинен включати баланс між централізованим контролем та децентралізованою ініціативою підрозділів [34].

Додатково, у сучасній літературі виділяють концепцію системної інтеграції, де функціональні стратегії розглядаються як елементи єдиної моделі управління економічною безпекою [10]. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. відмічають, що такий підхід дозволяє оцінювати вплив кожної стратегії на ключові показники безпеки, що підвищує точність управлінських рішень [16].

Інтеграція функціональних стратегій тісно пов'язана з управлінням ризиками. Це підтверджується дослідженнями Герасименко Ю.С., який виділяє три ключові напрямки інтеграції ризик-орієнтованого підходу [13]:

- визначення критичних точок у функціональних стратегіях, де можуть виникати загрози;
- розробка коригуючих заходів для мінімізації ризиків;
- постійний моніторинг та адаптація стратегій залежно від змін зовнішнього середовища.

Ризик-орієнтоване управління дозволяє систематично ідентифікувати ці ризики, оцінювати їхній вплив та впроваджувати контрольні механізми, що мінімізують негативні наслідки [4]. Завдяки такому підходу інтеграція функціональних стратегій стає більш ефективною: ресурси розподіляються оптимально, взаємодія між підрозділами координується, а загальна стійкість навчального закладу до фінансових, операційних, кадрових і технологічних загроз значно підвищується.

Для систематизації взаємозв'язків та впливу інтеграції на економічну безпеку закладу освіти доцільно представити за допомогою даної табл.1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок функціональних стратегій закладу освіти та елементів ризик-орієнтованого управління

Функціональ на стратегія	Потенційні ризики для навчального закладу	Механізм контролю та запобігання	Вплив на економічну безпеку
Фінансова стратегія	Недостатність фінансування; нерациональне використання коштів; ризик недоотримання	Бюджетне планування; контроль витрат; регулярний фінансовий аудит	Забезпечення стабільності фінансових потоків та зменшення загрози дефіциту коштів

	бюджетних асигнувань		
Маркетингова стратегія закладу освіти	Скорочення кількості вступників; втрата конкурентоздатності серед інших закладів	Моніторинг ринку освітніх послуг; аналіз попиту; активні комунікації та брендинг	Підвищення привабливості закладу та стабільність обсягів набору
Освітньо-виробнича стратегія	Низька якість освітніх послуг; відставання освітніх програм від вимог ринку праці	Оновлення програм; контроль якості навчання; стандартизація процесів	Підвищення репутації, покращення показників акредитації та працевлаштування
Кадрова стратегія	Плинність кадрів; нестача кваліфікованих педагогів; професійне вигорання	Система підвищення кваліфікації; мотивація; кадровий резерв	Зміцнення внутрішньої стабільності та зниження ризику зупинки освітнього процесу
Стратегія розвитку матеріально-технічної бази	Зношеність обладнання; аварійні ситуації; недостатність ресурсів для забезпечення навчального процесу	Інвентаризація; план капітальних інвестицій; технічний аудит	Забезпечення безпеки учасників освітнього процесу та оптимізація витрат
Стратегія роботи зі студентами/учнями	Зниження дисципліни; недотримання правил безпеки; зменшення успішності	Моніторинг відвідуваності; консультативна підтримка; профілактична робота	Формування позитивного іміджу та зменшення ризиків соціальної напруги

Джерело: сформовано автором

Отже, механізм інтеграції функціональних стратегій виступає системним процесом, що забезпечує синхронізацію дій підрозділів, зменшення ризиків і підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Його впровадження дозволяє створити єдину систему управління економічною безпекою, де функціональні підрозділи не лише виконують власні цілі, а й узгоджують їх із загальними стратегічними пріоритетами закладу освіти.

Крім того, ефективний механізм інтеграції передбачає постійний моніторинг виконання функціональних стратегій, оцінку їхньої результативності та коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, усувати конфлікти між підрозділами та забезпечувати більш раціональне

використання ресурсів. В результаті підвищується загальна ефективність управління, зміцнюється економічна стабільність і конкурентоспроможність організації, а також забезпечується довгострокова стійкість її розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти

Сучасні заклади освіти функціонують у складних умовах динамічних змін, підвищеної конкуренції та технологічного процесу. В таких умовах ключовим завданням адміністрації стає забезпечення економічної безпеки закладу та ефективне управління ресурсами [14]. Важливим інструментом у цьому процесі є ефективність інтеграції функціональних стратегій, яка безпосередньо впливає на фінансову стабільність, кадрову стійкість, якість освітніх послуг та здатність закладу швидко адаптуватися до змін. Тому розробка методичних підходів до оцінювання такої інтеграції є актуальним завданням сучасного управління закладом освіти.

Відмітимо, що оцінювання ефективності інтеграції функціональних стратегій повинен базуватися на комплексному підході, який поєднує кількісні і якісні методи. В процесі дослідження було встановлено, що науковці виділяють наступні методичні підходи:

- критеріальний підхід передбачає визначення ключових критеріїв ефективності інтеграції, таких як узгодженість цілей, рівень взаємодії підрозділів, оперативність прийняття рішень та відповідність внутрішніх процесів стратегічним цілям закладу [5];

- індексний підхід дозволяє розраховувати інтегральний показник ефективності інтеграції функціональних стратегій, що об'єднує оцінки за окремими критеріями та дозволяє проводити порівняння між різними підрозділами і відстежувати динаміку змін у часі [20];

- ризик-орієнтований підхід передбачає оцінку того, наскільки

інтеграція функціональних стратегій знижує вплив потенційних ризиків на економічну безпеку закладу. Визначаються ключові ризики для кожної функціональної стратегії та розробляються механізми контролю [35];

- балансовий підхід полягає у поєднанні фінансових, кадрових, технологічних та освітніх показників для оцінки інтеграції стратегій, що забезпечує комплексну оцінку впливу інтеграції на всі аспекти діяльності закладу [47];

- SWOT-аналіз інтеграції стратегій – використовується для оцінки сильних та слабких сторін інтеграції, а також виявлення можливостей і загроз, що впливають на ефективність управління економічною безпекою навчального закладу.

Отже, наразі дискусійним залишається питання вибору оптимальної моделі інтеграції. До прикладу, Марченко О.С. пропонує застосовувати адаптивні моделі, які дозволяють оперативно змінювати пріоритети стратегій залежно від динаміки зовнішнього середовища [29]. У той же час, Бреус С. В., Гудзь Ю. Ф., наполягають на стабілізуючих моделях, які передбачають сталі процедури координації, щоб уникнути хаотичного впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку [7].

На наше переконання, у сучасних умовах найбільш доцільним є комплексний підхід до оцінки ефективності інтеграції, який поєднує кількісні та якісні показники. Такий підхід дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й структурну узгодженість, взаємодію підрозділів, ризик-орієнтованість і гнучкість інтеграційного процесу.

Таким чином, можемо констатувати, що для систематизації методичних підходів та визначення ключових елементів оцінки доцільно використовувати нижченаведену табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методичні підходи до оцінки ефективності
інтеграції функціональних стратегій

Підхід	Основні характеристики	Інструменти оцінки	Результат оцінки
--------	------------------------	--------------------	------------------

Кількісний	Вимірює фінансові та операційні показники	КРІ, фінансові коефіцієнти, баланс ресурсів	Визначення ефективності використання ресурсів
Якісний	Аналізує структурну узгодженість стратегій та процесів	Експертні оцінки, SWOT, опитування персоналу	Виявлення слабких місць та конфліктів стратегій
Системний	Поєднує кількісні та якісні критерії, враховує взаємозв'язки стратегій	Матричні моделі, ризик-орієнтовані карти, моделювання сценаріїв	Комплексна оцінка інтеграції та її впливу на економічну безпеку

Джерело: сформовано автором

За допомогою рис.1.2 визначмо етапи методики оцінювання інтеграції функціональних стратегій. Оцінювання рівня інтеграції функціональних стратегій у закладах освіти є складними, але надзвичайно важливим процесом, адже саме від узгодженості стратегічних напрямів залежить ефективність розвитку установи. Методика передбачає кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує свою чітку функцію.

Передусім проводиться ідентифікація всіх наявних функціональних стратегій. На цьому етапі важливо зібрати максимально повну інформацію про стратегічні наміри структурних підрозділів: освітню, фінансову, кадрову, цифрову, маркетингову та інші стратегії. Для цього використовують аналітичні карти й опитування керівників, що дозволяє сформулювати узагальнений перелік стратегій, які підлягають оцінюванню.

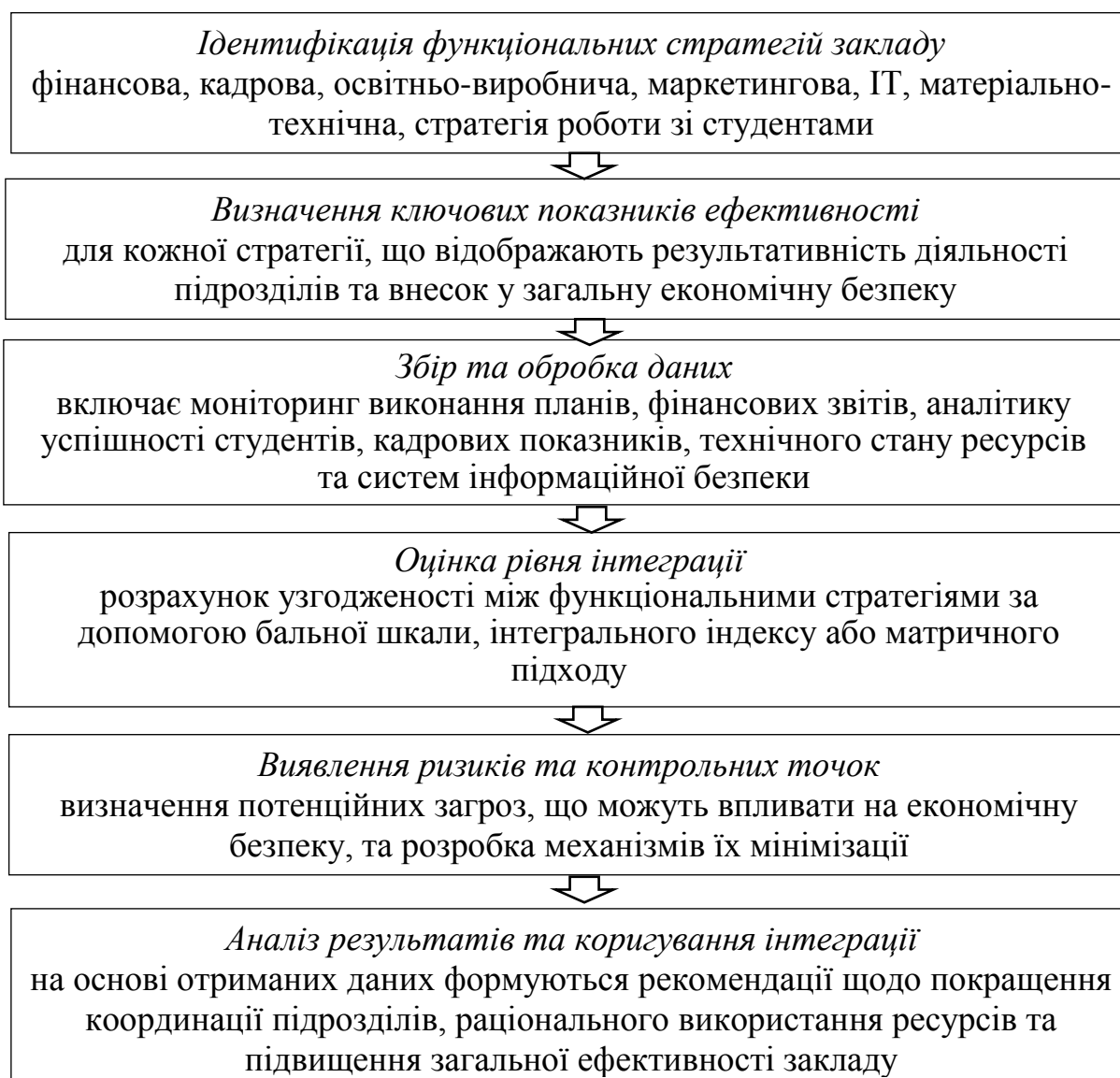


Рис. 1.2. Основні етапи методики оцінювання інтеграції функціональних стратегій

Джерело: сформовано автором

Далі переходять до визначення ключових показників ефективності), які дозволяють виміряти рівень інтегрованості стратегій не інтуїтивно, а за об'єктивними даними [12]. Зазвичай це фінансові показники, індикатори освітньої діяльності, кадрові метрики - усе те, що відображає реальний стан виконання стратегічних цілей. Формування системи КРІ встановлює чіткі критерії, за якими можна визначати рівень узгодженості стратегій між собою.

Ключовим етапом виступає збір даних. Тут звітуються різноманітні джерела - звіти відповідальних підрозділів, внутрішні інформаційні системи, результати моніторингу виконання планів [3]. Сформована база даних стає

основою для подальшого оцінювання й дає змогу побачити реальну динаміку, а не лише формальні декларації.

Наступний крок – безпосередній розрахунок рівня інтеграції. Це робиться за допомогою бальної шкали або інтегрального індексу, який дозволяє визначити ступінь узгодженості стратегій та їх взаємного підсилення.

Невід’ємною частиною методики є виявлення ризиків, що супроводжують реалізацію стратегій. Для цього застосовують SWOT-аналіз та ризик-матриці, які дають змогу своєчасно ідентифікувати загрози, уразливі місця, конфлікти інтересів або зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на інтеграцію. Завершальним етапом виступає коригування інтеграції. Після аналізу результатів формуються рекомендації для підвищення узгодженості стратегічних напрямів: уточнюється розподіл ресурсів, плануються координаційні наради, оновлюються стратегічні пріоритети.

Завербний А. С., Пушак Г. І. виділяють наступні ключові індикатори ефективності інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою «...рівень фінансової стійкості, рівень фінансової незалежності, рівень диверсифікування доходів, кадрова стабільність, рівень захищеності інформаційних систем, стан матеріально-технічної бази» [17].

Отже, оцінка ефективності інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою закладу освіти є багаторівневим процесом, який потребує врахування фінансових, організаційних, кадрових та інформаційних аспектів. Комплексний системний підхід дозволяє максимально об’єктивно оцінити інтеграцію, визначити проблемні зони та забезпечити підвищення економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Висновки до першого розділу

1. Констатовано, що функціональні стратегії організації виступають

ключовими елементами системи управління економічною безпекою, а їх інтеграція забезпечує комплексну стійкість закладу освіти до внутрішніх та зовнішніх загроз. Комплексний підхід дозволяє одночасно оптимізувати фінансові, виробничі та маркетингові процеси, що створює основу для стійкого розвитку та конкурентоспроможності закладу освіти у довгостроковій перспективі. Визначено взаємозв'язок функціональних стратегій у системі економічної безпеки закладу освіти.

2. Встановлено, що механізм інтеграції функціональних стратегій – це комплекс узгоджених управлінських процедур, інструментів і методів, спрямованих на забезпечення взаємопов'язаності та смородинової реалізації стратегій окремих функціональних підсистем закладу освіти. Визначено етапи механізму інтеграції функціональних стратегій закладу освіти.

3. Наголошено, що ефективний механізм інтеграції передбачає постійний моніторинг виконання функціональних стратегій, оцінку їхньої результативності та коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інтеграція функціональних стратегій тісно пов'язана з управлінням ризиками. Встановлено взаємозв'язок функціональних стратегій закладу освіти та елементів ризик-орієнтованого управління.

4. Визначено методику оцінювання інтеграції функціональних стратегій, яка працює як замкнений цикл стратегічного управління – від ідентифікації до коригування. Її застосування дозволяє не лише оцінити рівень координації дій підрозділів, а й підвищити загальну ефективність функціонування закладу освіти.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РІВНЯ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ДПТЗ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЦПТО»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти» (ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО») є державним закладом професійно-технічної освіти третього рівня, що підпорядковується Міністерству освіти і науки України. Його діяльність спрямована на забезпечення громадян можливістю отримати сучасні робітничі професії високої кваліфікації разом із здобуттям профільної середньої освіти, а також на створення умов для отримання освітньо-професійного ступеня «фаховий молодший бакалавр».

Заклад здійснює підготовку висококваліфікованих робітників з технологічно складних і наукоємних спеціальностей за рівнем «кваліфікований робітник» або за освітньо-професійним ступенем «фаховий молодший бакалавр» для випускників базової та профільної середньої школи. Крім того, ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» забезпечує загальноосвітню підготовку, професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації як працюючих фахівців, так і осіб, які перебувають у пошуку роботи.

Також заклад має можливість організовувати допрофесійну підготовку учнів закладів загальної середньої освіти за окремими предметами професійного спрямування, що сприяє ранній професійній орієнтації та формуванню необхідних компетентностей.

За допомогою даних рис.2.1 та 2.2 проаналізуємо фінансові результати діяльності ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», які свідчать про динамічні зміни у структурі доходів і витрат, що суттєво впливає на загальну фінансову

стабільність закладу. Доходи від обмінних операцій упродовж досліджуваного періоду зростали нерівномірно: від 41,7 млн.грн у 2020 році до 77,5 млн.грн у 2024 році. Основним джерелом формування доходів стабільно залишаються бюджетні асигнування, частка яких є домінуючою та демонструє позитивну тенденцію приросту. Значне зростання у 2024 р. (до 61,8 млн. грн) пов'язане з оновленням фінансових нормативів, збільшенням обсягів фінансування та реалізацією додаткових фінансових бюджетних програм. Доходи від надання послуг також демонструють поступове збільшення, що свідчить про розширення платних освітніх та супутніх послуг, зростання попиту та активізацію роботи закладу у господарській діяльності. Незначні, але стабільні надходження від інших обмінних операцій свідчать про сталість вторинних джерел доходів. Водночас у структурі доходів важливу роль починають відігравати необмінні операції – їхній обсяг різко зростає у 2024 р. до понад 12 млн.грн, що формує позитивний ефект для загального підсумку доходів і є результатом отримання грантових коштів, субвенцій, благодійних внесків та цільового фінансування.

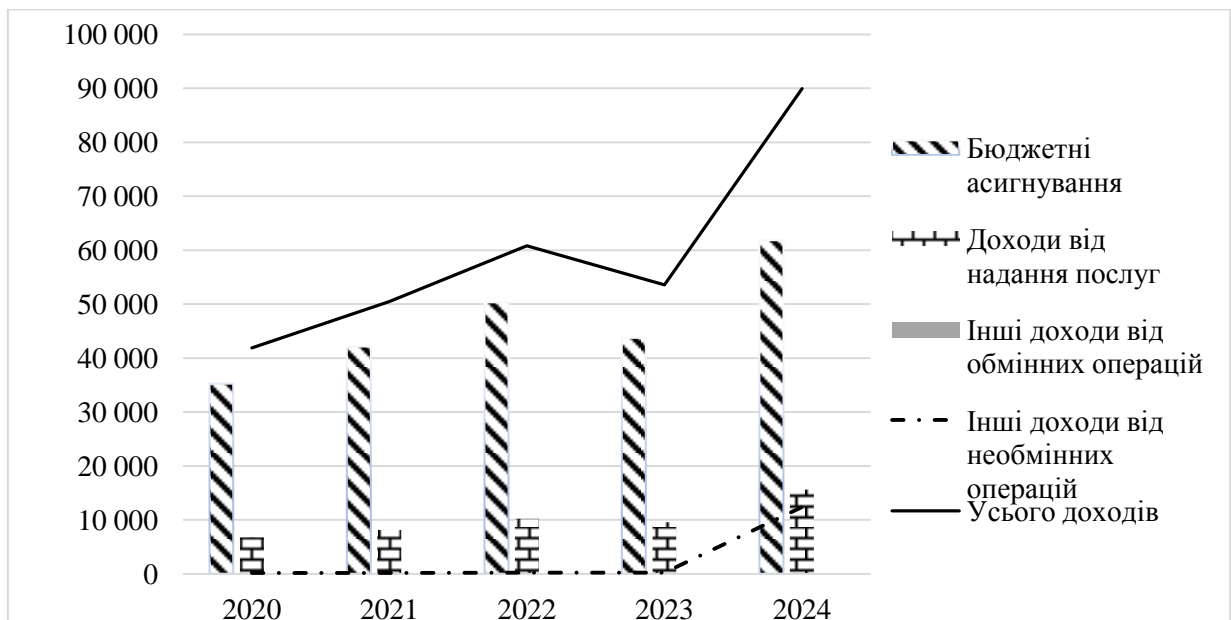


Рис. 2.1. Структура доходів ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», тис.грн

Структура витрат також демонструє тенденцію до зростання: загальні витрати збільшилися з 45,9 млн.грн у 2020 р. до 91,1 млн.грн у 2024 р.

основною статтею витрат залишаються витрати на виконання бюджетних програм, які зросли майже вдвічі за аналізований період.

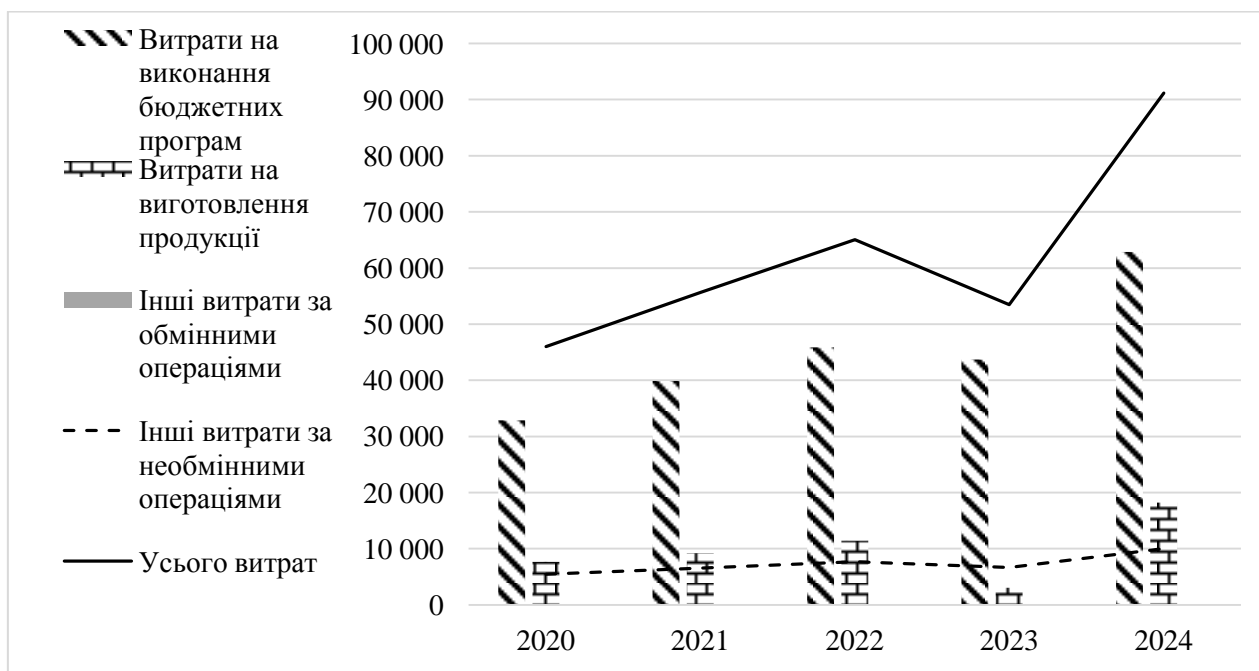


Рис. 2.2. Структура витрат ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», тис.грн

Це відображає як збільшення фінансового забезпечення освітнього процесу, так і підвищення витрат на матеріально-технічне забезпечення, комунальні послуги та інші необхідні складові діяльності закладу. Витрати на виготовлення продукції та надання послуг мають нерівномірну динаміку: від зростання у 2020–2022 роках до різкого падіння у 2023 році, а потім до суттєвого підвищення у 2024-му. Така зміна може бути пов'язана зі скороченням обсягів діяльності у 2023 році (наприклад, через воєнні чи організаційні обмеження) і подальшою активізацією роботи у 2024 році. Інші витрати залишаються незначними та не впливають суттєво на загальну фінансову структуру. При цьому витрати за необмінними операціями також демонструють помітне збільшення у 2024 році, що може бути пов'язано з реалізацією цільових заходів, капітальних інвестицій або виконанням вимог спеціального фінансування.

Таким чином, відмітимо, що протягом досліджуваного періоду заклад характеризується активним зростанням загальних обсягів фінансових потоків, проте зберігається тенденція перевищення витрат над доходами у

більшості років, що свідчить про певні фінансові ризики та потребу оптимізації структури витрат.

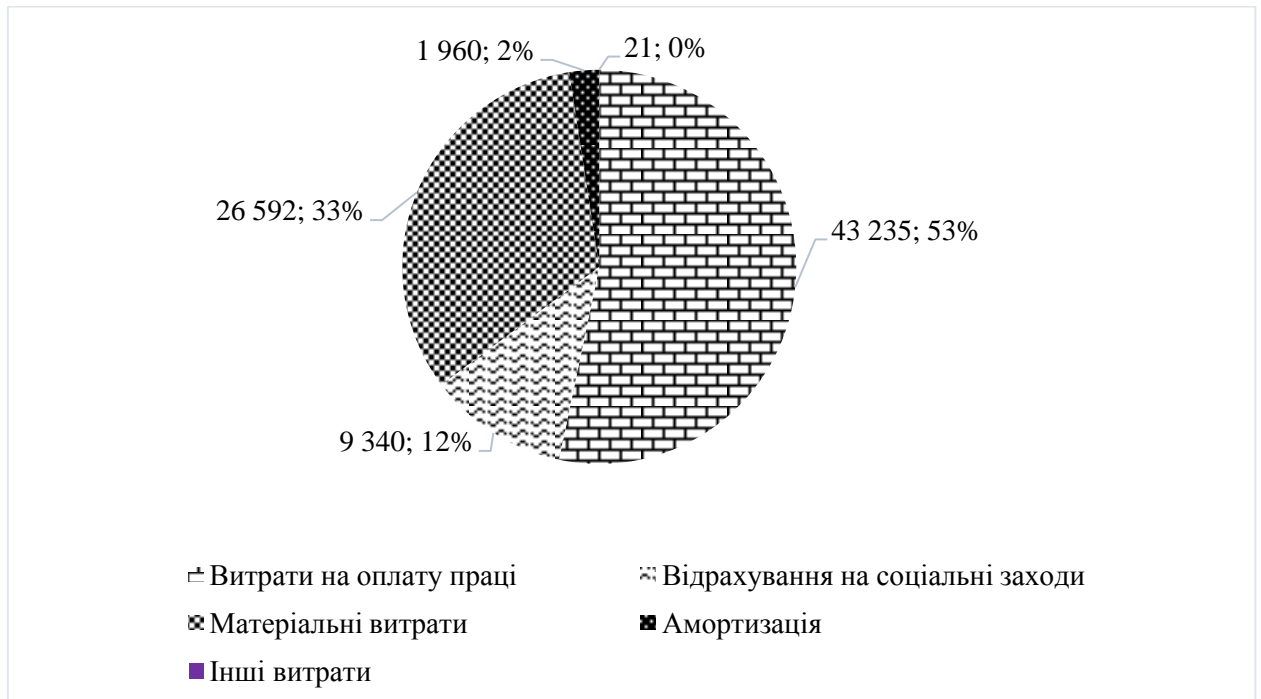


Рис. 2.3. Структура витрат за обмінними операціями в 2024 р., тис.грн

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» у 2020-2024 рр. свідчить про стале та значне зростання обсягу витрат від 40,85 млн.грн у 2020 р. до 81,5 млн.грн у 2024 р. Найбільшу частку у структурі витрат традиційно становлять витрати на оплату праці та соціальні відрахування, що відповідає специфіці діяльності закладу освіти. Особливо помітний різкий приріст у 2024 р., коли фонд оплати праці зріс майже на 13 млн.грн порівняно з попереднім роком, що було зумовлено індексацією та підвищенням тарифів.

Матеріальні витрати демонструють нестабільну динаміку: суттєве збільшення у 2020-2022 рр. змінюється різким падінням у 2023 р. та новим різким зростанням у 2024 р. Це було пов'язано з коливанням обсягів господарської діяльності, разові великі витрати, пов'язані з модернізацією матеріально-технічною базою. Амортизаційні відрахування та інші витрати залишаються відносно стабільними, не маючи суттєвого впливу на бюджет загальну суму витрат. Загалом динаміка свідчить про суттєве навантаження

на бюджет закладу та потребу в підвищенні ефективності планування й контролю витрат, особливо щодо фонду оплати праці та матеріальних ресурсів.

Тенденції фінансової стійкості ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» проаналізуємо за допомогою рис. 2.4.

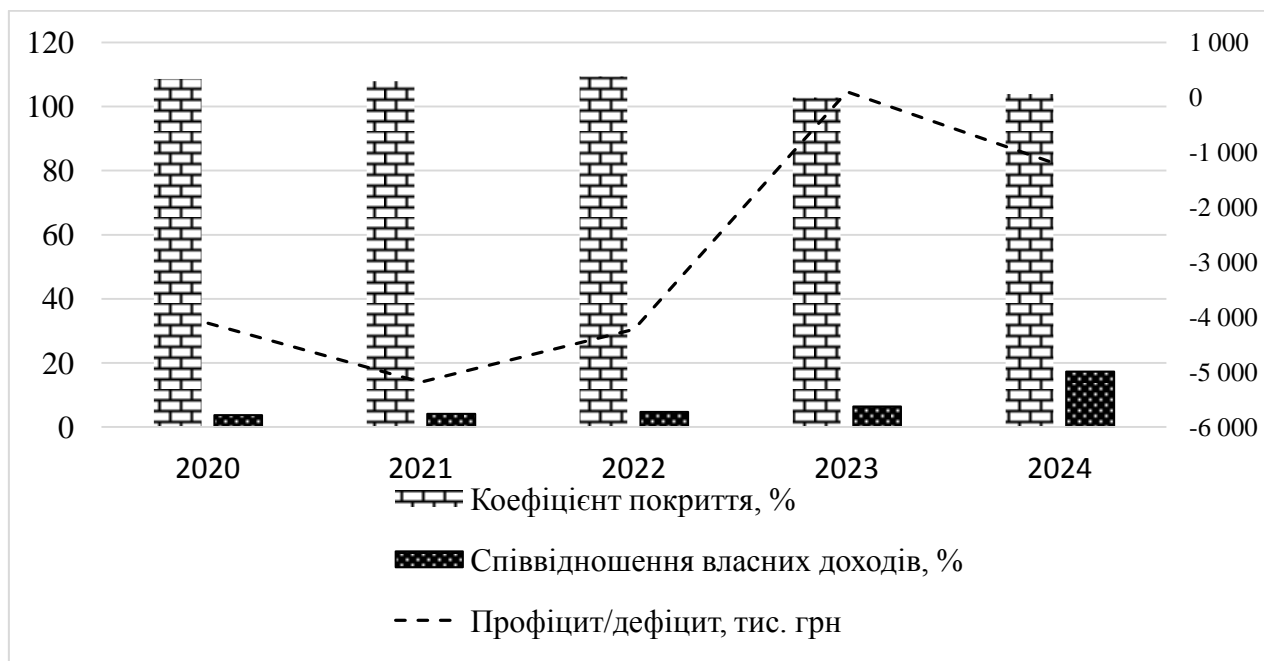


Рис. 2.4. Тенденції фінансової стійкості ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Дані рис.2.4 свідчать про відносно стабільний рівень коефіцієнта покриття, який упродовж усіх років перевищував 100%. Це означає, що ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» загалом здатний покривати свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами, що характеризує його як фінансово стійкий у короткостроковій перспективі. Поступове зростання частки власних доходів з 3,7% у 2020 р. до 17,3% у 2024 р. відображає позитивну тенденцію до підвищення фінансової автономії закладу та ефективнішого використання можливостей для самостійного формування частини доходів, що свідчить про зміцнення внутрішнього потенціалу закладу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Разом з тим динаміка профіциту/дефіциту демонструє певні фінансові ризики. Переважання дефіциту у 2020-2022 та 2024 рр. вказує на те, що власних ресурсів не завжди вистачало для покриття витрат, що певним чином

створює навантаження на бюджет та потребує в коригуванні фінансової політики. Позитивним є лише 2023 р., коли спостерігається невеликий профіцит, однак він має поодинокий характер. Загалом аналіз свідчить, що заклад рухається у напрямі зміцнення фінансової автономії та стабільності, але для формування стійкого позитивного фінансового результату необхідно продовжувати оптимізацію витрат, нарощування власних доходів та підвищення ефективності фінансового планування.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО» та оцінка її стану за окремими складовими

В процесі дослідження було встановлено, що на даний час у структурі ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відсутній окремий структурний підрозділ «служба економічної освіти». Проте комплекс завдань, що стосуються забезпечення фінансово-економічної безпеки, реалізуються через діяльність ряду існуючих структурних підрозділів, в розрізі наступних видів безпек, а саме:

- фінансово-бюджетна забезпечується бухгалтерією, планово-економічним відділом та керівництвом закладу: ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності відповідно до нормативів МОН та Держказначейства України; контроль за цільовим і раціональними використанням бюджетних коштів, аналіз динаміки доходів і витрат; планування та моніторинг фінансових показників;

- кадрова забезпечується відділом кадрів та адміністрацією: належне кадрове діловодство; контроль відповідності кваліфікації педагогічних працівників вимогам професійно-технічної освіти; заходи із підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації педагогічних працівників; запобігання конфліктам, плинності кадрів та професійному вигоранню;

- інформаційна та кібербезпека реалізується відділом ІТ: захист персональних даних здобувачів та працівників; забезпечення безпечного

функціонування офіційного сайту закладу (<http://www.dnvcpprmgz.org.ua/>); використання ліцензійованого програмного забезпечення; управління доступом до електронних ресурсів та баз даних; резервне копіювання та зберігання важливої інформації; забезпечення безпечної організації дистанційної форми навчання, зокрема захисту онлайн-платформ, електронних журналів та щоденників, контролю доступу до відеоконференцій, створення захищених середовищ для обміну навчальними матеріалами;

- майнова та матеріально-технічна безпека (відповідальна АГЧ): контроль за використанням матеріально-технічних ресурсів; забезпечення збереження майна та приміщень; модернізація лабораторій і навчальних майстерень;

- юридична безпека та дотримання законодавства здійснюється через юридичний відділ та включає: правовий аналіз договорів і контрактів; контроль дотримання законодавства про освіту, фінанси, закупівлі; участь у врегулюванні спорів, претензійної роботи;

- безпека закупівель та економічна захищеність контрактів реалізується планово-економічним відділом в розрізі тендерної діяльності: проведення публічних закупівель відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі»; прозорість, запобігання корупційним проявам; вибір постачальників за критеріями ціна-якість.

Здійснимо практичну, кількісно-орієнтовану оцінку стану економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» в розрізі окремих складових. Для кожної складової вибрано 2-3 індикатори, кожен індикатор нормалізовано в шкалі 0-100, підсумковий бал шкали = зваженій сумі індикаторів.

Позначення:

- приріст доходів: $(\text{Дохід}_{2024} - \text{Дохід}_{2020}) / \text{Дохід}_{2020} = (77,5 - 41,7) / 41,7 = 0,859 \approx 85,9\%$

- дефіцит: $\text{Дефіцит} = \text{Витрати} - \text{Доходи} = 13,6 \text{ млн. грн}$

- коефіцієнт дефіциту = $\text{Дефіцит} / \text{Витрати} = 13,6 / 91,1 \approx 0,149 (14,9\%)$

- частка власних доходів = $\text{Власні доходи} / \text{Загальні доходи} * 100 = 77,5 / 13,4 * 100 \approx 17,3\%$

1. Фінансова складова: бал власних доходів = $(17,3/30)*100=57,7$; бал дефіциту = $(1-0,149)*100=85,1$; бал приросту доходів = $\min(0,859/1,0,1)*100=85,9$.

Отже, фінансова позиція задовільна, наявний дефіцит $\approx 14,9\%$, висока залежність від бюджетних коштів, потрібна оптимізація витрат та збільшення власних/грантових надходжень.

2. Інформаційна складова: офіційний сайт = 100; захист даних / кібербезпека = 60; регулярність оновлення / електронні сервіси = 60.

Бал інформаційної складової = 76, що вказує на відносно сильну, але потрібно підсилити кіберзахист і політику персональних даних.

3. Інтелектуальна складова: методична робота = 50; накопичення знань «капітал знань» = 50.

Інтелектуальний бал = 58, що вказує на середній рівень, рекомендується створити базу знань і механізми захисту інтелектуальної власності.

4. Кадрова складова: кваліфікація = 65; мотивація / оплата = 55; плінність / комплектування – 50.

Кадровий бал = 59, що вказує на середній рівень, рекомендуємо впроваджувати програми мотивації та планування потреб у кадрах.

5. Техніко-технологічна складова: стан обладнання = 60; інвестиції / капвкладення = 60; безпека обладнання = 70.

Узагальнений бал = 62, що відповідає задовільному рівню, але потрібне системне планування капітальних вкладень і регулярне обслуговування.

6. Політико-правова складова: дотримання законодавства = 95; прозорість = 80; юридичний супровід = 75.

Середній бал = 80, що вказує на сильний рівень, але пропонуємо підтримувати заходи внутрішнього аудиту.

7. Інноваційна складова: нові методики = 60; гранти / необмінні кошти

= 70; співпраця з бізнесом = 60.

Узагальнений бал = 63, що вказує на середньо-вищий рівень, при цьому необхідно систематизувати участь у проєктах та ключові показники ефективності інновацій.

8. Екологічна складова: екологічні практики = 50; енергоефективність = 50; відходи / утилізація = 45.

Узагальнений бал = 49, що характеризує слабкий-середній рівень, рекомендується проведення енергоаудиту та комплексу дій з екологічно безпечного поводження з відходами.

9. Силова складова: охорона = 80; правила техніки безпеки / пожежна безпека = 75; плани реагування = 60.

Середній бал = 75, що відповідає достатньо високому рівню, але необхідно оновити документи щодо реагування.

Середнє арифметичне по всіх складових ≈ 70 - загальний рівень економічної безпеки можна оцінювати як високий середній рівень, зі значними запасами для покращення.

Для кращої візуалізації побудуємо пелюсткову діаграму, яка наочно демонструє асиметричність профілю економічної безпеки закладу (рис.2.5).

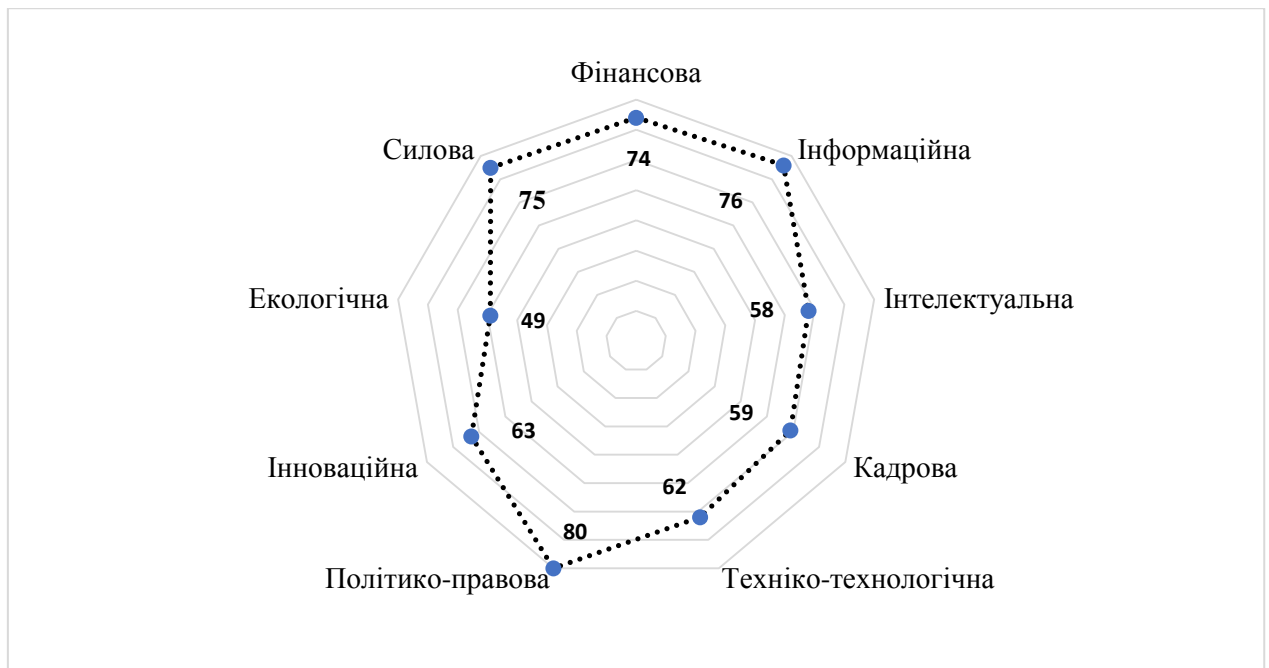


Рис. 2.5. Радарний профіль складових економічної безпеки

ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Контур діаграми має виражені виступи у зонах політико-правової, інформаційної, силової та фінансової складових, що свідчить про їх високий рівень розвитку та мінімальні ризики. Поряд з тим на діаграмі чітко видно звуження у секторах екологічної, інтелектуальної та кадрової складових, які формують «провали» профілю та вказують на найбільш уразливі напрями системи безпеки. Помірні значення техніко-технологічної та інноваційної складових формують середню зону стабільності, але без значних резервів.

2.3. Оцінка процесу інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Зазначимо, що ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» функціонує в умовах постійних змін освітнього середовища, збільшення вимог до якості підготовки фахівців та посилення конкуренції серед професійно-технічних закладів освіти. У таких умовах забезпечення економічної безпеки закладу та ефективне управління ресурсами набуває ключового значення. Одним із головних інструментів управління є інтеграція функціональних стратегій, що дозволяє координувати діяльність всіх підрозділів, підвищувати ефективність використання ресурсів та мінімізувати ризики, що можуть негативно впливати на стабільність закладу.

Ефективна інтеграція функціональних стратегій сприяє досягненню стратегічних цілей ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», таких як підвищення якості професійної підготовки, оптимізація фінансових та кадрових ресурсів, забезпечення безпеки інформаційних систем та стійкості навчального процесу до зовнішніх та внутрішніх викликів. Для ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» це має особливого значення, адже заклад виконує соціально важливу функцію – підготовку висококваліфікованих робітничих кадрів для регіональної економіки.

ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» є профорієнтованим державним закладом, який здійснює підготовку фахівців за різними напрямками: слюсарні, металургійні, машинобудівні, електротехнічні, комп'ютерні спеціальності, модернізовані робітничі професії відповідно до потреб ринку праці. Заклад активно співпрацює з підприємствами міста та області, бере участь у дуальній освіті, проводить конкурси фахової майстерності та забезпечує проходження виробничої практики на підприємствах.

Управління закладом здійснюється відповідно до нормативних вимог Міністерства освіти і науки України. Водночас, враховуючи виклики сьогодення, заклад формує та реалізовує наступні функціональні стратегії (рис. 2.6):

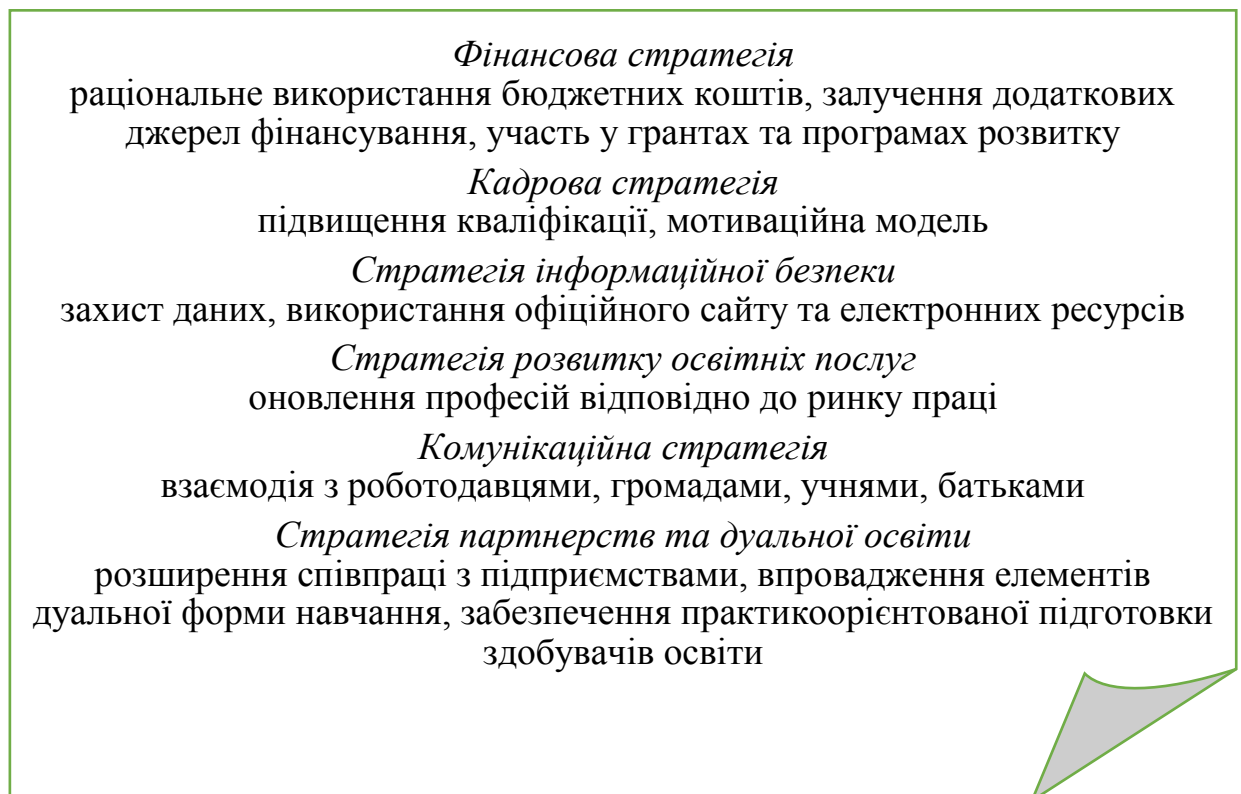


Рис. 2.6. Функціональні стратегії ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Усі ці складові прямо впливають на економічну безпеку закладу, оскільки визначають конкурентоспроможність, фінансову стійкість, стабільність набору, репутацію та здатність до довгострокового розвитку.

Фінансова стратегія є базовою складовою економічної безпеки. Для ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», як бюджетної установи, ключовими є

прозоре управління бюджетними коштами, недопущення фінансових порушень, оптимізація витрат, цільове використання ресурсів та залучення позабюджетних джерел.

Заклад регулярно звітує про витрати та надходження, бере участь у регіональних програмах розвитку професійної освіти, що підвищує рівень його фінансової стабільності. За результатами дослідження сформуємо орієнтовну оцінку рівня фінансової інтеграції стратегій (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка інтегрованості фінансових управлінських процесів у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Напрямок фінансової стратегії	Реальний стан у ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»	Рівень інтеграції у систему економічної безпеки
Планування бюджету	Виконується відповідно до МОН, щорічні плани	Високий
Оптимізація витрат	Частково реалізується, потребує модернізації обладнання	Середній
Залучення позабюджетних коштів	Участь у грантах, співпраця з підприємствами	Середній
Контроль фінансових ризиків	Внутрішній аудит, зовнішній контроль	Високий
Енергоефективність	Часткові заходи, потенціал невикористаний	Низький-середній

Отримані дані свідчать, що фінансова стратегія інтегрована в систему економічної безпеки на достатньому рівні, однак існують можливості для зміцнення фінансової стійкості, зокрема за рахунок енергоефективних рішень та проєктної діяльності.

Кадровий потенціал є ключовим активом закладу. Викладачі, майстри виробничого навчання та адміністративний персонал формують якість освітнього процесу, що безпосередньо впливає на економічну безпеку.

ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» забезпечує: проходження педагогами курсів підвищення кваліфікації, участь у методичних заходах, співпрацю з

роботодавцями для оновлення програм, роботу методичних комісій тощо.

Разом з тим наявні ризики – старіння кадрів, складність залучення молодих педагогів, необхідність цифрових навичок.

Для оцінки інтеграції кадрової стратегії використаємо табл.2.2.

Таблиця 2.2

Рівень інтегрованості кадрових та освітньо-методичних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Елемент кадрової стратегії	Реальний стан у ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»	Вплив на економічну безпеку
Професійний рівень педагогів	Високий, регулярне підвищення кваліфікації	Підвищує конкурентоспроможність закладу
Середній вік персоналу	Переважно старший вік, нестача молодих кадрів	Створює довгострокові ризики
Цифрові компетентності	Розвиваються, але потребують системності	Середній рівень безпеки
Якість освітніх програм	Відповідає стандартам, регулярно оновлюється	Високий рівень
Мотиваційна політика	Базова, залежить від фінансування	Середній

Враховуючи дані таблиці, зазначимо, що кадрова стратегія частково інтегрована, однак потребує модернізації, особливо у підготовці цифрових кадрів та стимулювання молодих фахівців.

Одним із ключових напрямів діяльності ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» є співпраця з підприємствами, що гарантує високу якість підготовки, проходження практик та подальше працевлаштування випускників. На офіційному сайті закладу представлено перелік партнерів, інформацію про дуальну освіту. Для економічної безпеки це означає стабільний попит на освітні послуги, підвищення репутації, розширення можливостей для залучення ресурсів.

ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» активно реалізовує такі інтеграційні елементи: партнерство з промисловими підприємства Дніпра, участь представників роботодавців у кваліфікаційних комісіях, проходження виробничих практик на підприємствах, включення роботодавців до

оновлення навчальних планів, співпраця в рамках дуальної освіти.

Рівень інтеграції партнерської стратегії є достатньо високим і фактично виступає одним із головних стабілізаторів економічної безпеки.

Офіційний сайт закладу (<http://www.dnvcpprmgz.org.ua/>) містить структуру закладу, історію, новини, освітні програми, інформацію про конкурси, фотогалереї, нормативну базу, вакансії, контактні дані. Він виступає головним інструментом відкритості, інформування та комунікації.

Водночас інформаційна стратегія включає не лише сайт, але й: захист персональних даних учнів та працівників, використання електронних журналів і баз даних, цифровізацію облікових процесів, ІТ-безпеку обладнання. Загалом, рівень цифрової інтеграції можна оцінити як середній. Адже більшість закладів освіти обмежені фінансовими можливостями для комплексної модернізації.

Практичний аналіз показує, що інтеграція стратегій у ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відбувається природним шляхом. Але без формалізованої моделі управління. Кожен структурний підрозділ реалізує власні функціональні стратегії, але відсутня єдина система їх координації. Основні сильні сторони: стабільна взаємодія з роботодавцями, висока якість підготовки фахівців, прозорість діяльності, активна методична робота. Основні проблеми: обмежене фінансування, недостатній рівень цифровізації, кадрові ризики старіння персоналу, потреба в оновленні матеріальної бази. Загалом, усі ці аспекти формують рівень стратегічної інтеграції на рівні 60-70% від бажаного, що відповідає «середньому» рівню забезпечення економічної безпеки (додаток А).

Отже, інтеграція функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ є достатньою для стабільності, але недостатньою для проривного розвитку та повної відповідності вимогам сучасної професійної освіти.

Вважаємо за доцільне проведення SWOT-аналізу даного процесу, який показує (додаток Б), що ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» має значні внутрішні

ресурси ля інтеграції стратегій та забезпечення економічної безпеки, особливо в напрямках навчально-виробничої діяльності та партнерських відносин. ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» має достатній потенціал для ефективної інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність закладу. Однак, для підвищення рівня безпеки та стійкості діяльності необхідно розробити комплексну модель стратегічної інтеграції, що включатиме: посилення цифрової безпеки, оновлення матеріально-технічної бази, активізацію фінансових та грантових ресурсів, а також системне управління кадровим потенціалом.

Висновки до другого розділу

1. Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти» є державним закладом професійно-технічної освіти третього рівня, який здійснює підготовку фахівців за різними напрямками. Заклад загалом здатний покривати свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами, що характеризує його як фінансово стійкий у короткостроковій перспективі. Динаміка профіциту/дефіциту демонструє певні фінансові ризики. Переважання дефіциту у 2020-2022 та 2024 рр. вказує на те, що власних ресурсів не завжди вистачало для покриття витрат, що певним чином створює навантаження на бюджет та потребує в коригуванні фінансової політики. Позитивним є лише 2023 р., коли спостерігається невеликий профіцит, однак він має поодинокий характер.

2. В процесі дослідження було встановлено, що на даний час у структурі ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відсутній окремий структурний підрозділ «служба економічної освіти». Проте комплекс завдань, що стосуються забезпечення фінансово-економічної безпеки, реалізуються через діяльність ряду існуючих структурних підрозділів, в розрізі наступних видів

безпеки, а саме: фінансово-бюджетна, кадрова, інформаційна та кібербезпека, майнова та матеріально-технічна, юридична, безпека закупівель та економічна захищеність контрактів.

3. Побудована пелюсткова діаграма наочно демонструє асиметричність профілю економічної безпеки закладу. Контур діаграми має виражені виступи у зонах політико-правової, інформаційної, силової та фінансової складових, що свідчить про їх високий рівень розвитку та мінімальні ризики. Поряд з тим на діаграмі чітко видно звуження у секторах екологічної, інтелектуальної та кадрової складових, які формують «провали» профілю та вказують на найбільш уразливі напрями системи безпеки. Помірні значення техніко-технологічної та інноваційної складових формують середню зону стабільності, але без значних резервів

4. Встановлено, що управління закладом здійснюється відповідно до нормативних вимог Міністерства освіти і науки України. Водночас, враховуючи виклики сьогодення, заклад формує та реалізовує наступні функціональні стратегії: фінансова, кадрова, інформаційної безпеки, розвитку освітніх послуг, комунікаційна та стратегія партнерств та дуальної освіти.

5. Практичний аналіз показує, що інтеграція стратегій у ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відбувається природним шляхом. Кожен структурний підрозділ реалізує власні функціональні стратегії, але відсутня єдина система їх координації. Основні сильні сторони: стабільна взаємодія з роботодавцями, висока якість підготовки фахівців, прозорість діяльності, активна методична робота. Основні проблеми: обмежене фінансування, недостатній рівень цифровізації, кадрові ризики старіння персоналу, потреба в оновленні матеріальної бази. Загалом, усі ці аспекти формують рівень стратегічної інтеграції на рівні 60-70% від бажаного, що відповідає «середньому» рівню забезпечення економічної безпеки.

6. SWOT-аналіз інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» показує, що заклад має

значні внутрішні ресурси для інтеграції стратегій та забезпечення економічної безпеки, особливо в напрямках навчально-виробничої діяльності та партнерських відносин. ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» має достатній потенціал для ефективної інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність закладу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3.1. Напрями удосконалення інтеграційних процесів і підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою закладу

Ефективність системи економічної безпеки закладу освіти значною мірою залежить від рівня узгодженості та взаємодії функціональних стратегій, які формують цілісну модель стратегічного управління. Удосконалення інтеграційних процесів передбачає не лише поєднання окремих функціональних напрямів, а й створення єдиного інформаційного, методичного та управлінського простору, у якому рішення приймаються синхронно й ґрунтуються на спільних принципах. Це дає змогу мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкість розвитку закладу в умовах невизначеності.

На основі проведеної оцінки складових економічної безпеки та результатів діагности інтеграційних процесів було виокремлено три пріоритетні напрями щодо удосконалення:

- оптимізація координація функціональних стратегій;
- цифровізація стратегічних процесів та інформаційного забезпечення;
- розвиток кадрового та інтелектуального потенціалу як основи інтеграційної спроможності системи управління.

Як відмічає Литовченко Р.І. у закладах освіти досить часто трапляється така ситуація, коли кожен підрозділ працює за своєю стратегією, майже не враховуючи дії інших. Фінансові та кадрові рішення ухвалюються окремо, інноваційні ініціативи можуть не стикуватися з технічними можливостями, а інформаційна робота взагалі йде своїм шляхом [27]. Ми погоджуємося з автором, що у підсумку це створює плутанину, дублювання дій і відсутність

єдиної лінії розвитку. Щоб виправити ситуацію, потрібно налагодити нормальну комунікацію між підрозділами, узгодити підходи до планування та чітко визначити, хто за що відповідає.

В табл.3.1 наведено проблеми координації функціональних стратегій та пропоновані напрями їх вирішення.

Таблиця 3.1

Проблеми координації функціональних стратегій та пропоновані напрями їх вирішення

Виявлена проблема	Негативні наслідки	Заходи удосконалення
Відсутність єдиного органу координації	Дублювання функцій, конфлікт рішень	Створення Координаційної ради з питань економічної безпеки
Незбалансованість стратегічних планів	Неефективне використання ресурсів	Упровадження єдиного календаря стратегічного планування
Різний підхід до формування КРІ	Неможливість оцінювання результатів	Стандартизація КРІ для всіх стратегічних напрямів
Недостатній обмін інформацією	Затримка управлінських рішень	Впровадження спільних робочих груп і горизонтальних проєктів

Джерело: сформовано автором

Завдяки впровадженню цього напрямку діяльності заклад освіти може розвиватися більш узгоджено. Кожен структурний підрозділ працює у межах спільної стратегії, що дозволяє уникати дублювання функцій і запобігає виникненню конфліктів у плануванні та прийнятті рішень. Такий підхід формує цілісну систему управління та забезпечує стабільність стратегічного розвитку закладу.

Крім того, координація стратегій сприяє більш раціональному використанню ресурсів [40]. Ефективніше застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, зменшуються ризики витрат чи втрат, а керівництво має змогу своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. В результаті підвищується загальна ефективність діяльності

закладу.

Цифрова трансформація є ключовою умовою ефективної інтеграції функціональних стратегій. В умовах зростання обсягів інформації, переходу на електронний документообіг, дистанційні форми навчання та необхідність оперативного реагування на ризики цифровізація дозволяє створити «прозорий» та керований стратегічний простір.

Для підвищення ефективності управління закладом важливо створити єдину цифрову платформу, яка об'єднуватиме різні аспекти діяльності. Такі платформи, на думку Траченко Л.А., Дідур Л.С., дозволяють координувати фінансову, кадрову та навчальну роботу, а також управління безпекою, що робить процеси більш прозорими та зручними для адміністрування [42]. Інтеграція цифрових модулів допомагає закладу уникати дублювання функцій та підвищує узгодженість усіх стратегій.

Ще одним важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів контролю та моніторингу. Аналітичні дашборди та автоматизовані системи стратегічного моніторингу, за спостереженнями Гаман П.І., Гаман Н.О., дозволяють керівництву відстежувати економічні ризики та отримувати регулярні звіти у режимі реального часу [12]. Використання електронних журналів управлінських рішень, що фіксують взаємозв'язок між функціональними стратегіями, також сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та координації підрозділів [41].

Не менш важливим є забезпечення інформаційної та кібербезпеки закладу. Впровадження багаторівневого доступу, хмарних репозитаріїв та систем кіберзахисту дозволяє захистити критично важливі дані та підвищити загальний рівень безпеки [15]. Крім того, розвиток дистанційного та змішаного навчання стає не лише інструментом підвищення доступності освіти, а й складовою інформаційної та інтелектуальної безпеки, забезпечуючи безперервність навчального процесу навіть за надзвичайних обставин.

За допомогою табл.3.2 сформуємо цифрові інструменти та їх вплив на

інтеграцію стратегічних процесів.

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти та їх вплив на інтеграцію стратегічних процесів

Цифровий інструмент	Призначення	Вплив на інтеграцію
Єдина управлінська платформа	Автоматизація фінансових, кадрових і навчальних процесів	Узгодженість даних між стратегіями, спрощення контролю
Аналітичні дашборди	Моніторинг ризиків і КРІ	Своєчасне коригування стратегій
Електронний документообіг	Обмін даними між підрозділами	Прозорість та швидкість комунікацій
Хмарні сховища	Збереження стратегічних документів	Доступність та безпеність інформації
Цифрові інструменти дистанційного навчання	Підтримка безперервності освітнього процесу	Посилення інформаційної та інтелектуальної безпеки

Джерело: сформовано автором

Виділимо очікувані результати цифровізації:

- зменшення часу на ухвалення рішень;
- підвищення точності даних та їх доступність для всіх рівнів управління;
- зниження операційних ризиків;
- прозорість фінансових та адміністративних процесів;
- зростання рівня захищеності інформаційних ресурсів.

Переконані, що упровадження цифрових рішень значно підвищує стійкість стратегічного управління та забезпечує оперативне реагування на зовнішні та внутрішні загрози.

Стан кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки є визначальним для якості стратегічної інтеграції. Недостатність кваліфікації, відсутність мотиваційних механізмів, слабкий розвиток методичної

діяльності та недостатня цифрова компетентність педагогів – це чинники, які обмежують ефективність стратегічного управління.

Основні напрями удосконалення кадрової та інтелектуальної складових:

- впровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу, включаючи цифрові та управлінські компетентності;
- формування мотиваційної моделі, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули (преміювання, участь у проєктах, підвищення статусу педагогів);
- створення внутрішньої бази знань: навчально-методичних матеріалів, інструкцій, стандартів, аналітичних звітів;
- розвиток партнерств із роботодавцями для розширення дуальної освіти та стажувань;
- формування інституту наставництва та командних форм роботи;
- удосконалення внутрішньої комунікації – регулярні професійні обговорення, стратегічні сесії, семінари тощо.

Очікувані результати реалізації цього напрямку наступні: зростання інтеграційної культури всього персоналу; підвищення ефективності управлінських рішень; швидке впровадження інновацій та нових форматів навчання; покращення якості стратегічних документів; зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором. Запропоновані напрями удосконалення дозволяють сформуванню цілісної та взаємопов'язаної системи стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти. Оптимізація координаційних механізмів, цифровізація процесів та розвиток кадрового потенціалу посилюють стійкість закладу, знижують рівень ризиків і забезпечують ефективне використання ресурсів. Інтегрований підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, якості освітніх послуг і його здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

В додатку В наведена структурно-логічна модель удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною

безпекою закладу освіти. Узагальнюючи представлену структурно-логічну модель, можна стверджувати, що удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти ґрунтується на узгодженні функціональних стратегій, використанні сучасних інформаційно-аналітичних інструментів та підвищенні якості управлінських процесів. Синергія цих компонентів забезпечує формування цілісного, адаптивного та стійкого механізму стратегічного розвитку, здатного ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. У результаті заклад освіти підвищує власну економічну стійкість, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку в умовах постійних змін освітнього середовища.

3.2. Підвищення ефективності взаємодії та координації функціональних підсистем у забезпечення економічної безпеки

Ефективність управління економічною безпекою закладу освіти значною мірою залежить від рівня координації та взаємодії між функціональними підрозділами. Саме їхня узгоджена робота забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, оптимізацію ресурсів та підвищення стійкості закладу освіти в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Відмітимо, що скоординована робота функціональних підрозділів формує основу для комплексного підходу до управління ризиками. Це означає, що фінансовий підрозділ може своєчасно виявляти загрози бюджетній стабільності, кадрова служба – ризики, пов'язані з плинністю персоналу чи дефіцитом компетентностей, а відділ інформаційної безпеки – кіберризики та загрози втрати даних. Коли ж усі ці сигнали інтегруються на рівні системи управління, заклад освіти отримує змогу швидко реагувати, прогнозувати можливі сценарії та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [41].

Координація функціональних підрозділів також сприяє оптимізації використання ресурсів. У закладі освіти, де ресурси завжди обмежені, а потреби постійно зростають, узгодженість дій дозволяє уникати перевитрат, правильно розставляти пріоритети та перерозподіляти ресурси відповідно до стратегічних цілей. Так, планово-фінансовий відділ може ефективніше формувати бюджет за умови отримання точних даних про потреби з боку інших підрозділів, а керівництво - забезпечувати стратегічно важливі напрями розвитковими інвестиціями.

Окрім того, налагоджена взаємодія сприяє підвищенню загальної стійкості закладу освіти до зовнішніх і внутрішніх змін [40]. Умови трансформації освітнього середовища, зміни державної політики, цифровізація, поява нових конкурентів або кризові ситуації вимагають адаптивної системи управління. Саме завдяки координації функціональних підрозділів стає можливим швидке коригування стратегічних планів, розробка відповідних сценаріїв реагування та мінімізація впливу ризиків. Такий підхід забезпечує не тільки оперативне реагування, але й підвищує рівень стратегічної гнучкості, що є важливим чинником довгострокового розвитку.

Як відмічає Коврегін В. В. взаємодія підрозділів передбачає: обмін інформацією між ними щодо фінансового стану, кадрового забезпечення та стану матеріально-технічної бази [22]. Хмарський А.В., Войтко С.В. додають скоординоване планування бюджетів, кадрових ресурсів та інвестицій для забезпечення стратегічних цілей [45]. Ми додамо ще узгодження заходів безпеки, включаючи фізичну безпеку, інформаційну безпеку та дотримання нормативних вимог.

Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, ефективніше використовувати наявні ресурси та підвищувати оперативність реагування на загрози.

Для оцінки поточного рівня взаємодії функціональних підрозділів запропоновано розраховувати інтегрований індекс координації, який

відображає ступінь узгодженості дій між підрозділами за ключовими показниками: обмін інформацією, спільне планування, контроль виконання, участь у стратегічних проєктах (табл.3.3). Найбільш інтегрованими є фінансова та політико-правова підсистеми, що пояснюється високою прозорістю фінансових потоків та дотримання законодавчих норм. Найнижчий бал має техніко-технологічна підсистема, що потребує системного планування капітальних вкладень та модернізацію обладнання.

Таблиця 3.3

Оцінка координації функціональних підрозділів
ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО», 2024 р.

Функціональ на підсистема	Обмін інформацією (бали)	Спільне плануван ня (бали)	Контрол ь виконанн я (бали)	Участь у стратегічн их проєктах (бали)	Загальний інтегровани й бал
Фінансова	80	75	70	60	71,25
Кадрова	70	65	60	55	62,5
Інформаційна	75	70	65	60	67,5
Техніко- технологічна	65	60	60	50	58,75
Інноваційна	76	65	60	55	62,5
Політико- правова	80	75	70	65	72,5

Примітка: бальна оцінка за 100-бальною шкалою; інтегрований бал розраховується як середнє арифметичне всіх показників

Для підвищення ефективності координації функціональних підсистем можна виділити наступні ключові напрями [40]:

- 1) формалізація процедур обміну інформацією:
 - впровадження єдиної системи внутрішнього документообігу, що охоплює фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні дані;
 - регулярні планові наради між керівниками підсистем для обговорення виконання стратегічних планів;
 - впровадження системи електронного моніторингу ризиків та

показників ефективності.

2) координація планування та контролю:

- узгоджене формування річного бюджету, планів підвищення кваліфікації, інноваційних проектів та модернізації обладнання;

- встановлення КРІ для кожної підсистеми з точки зору економічної безпеки;

- впровадження системи внутрішнього аудиту та контрольних точок для перевірки виконання стратегічних планів.

3) стимулювання участі у стратегічних проектах:

- підтримка міжфункціональних команд для реалізації інноваційних, освітніх та грантових проектів;

- розробка мотиваційних механізмів для керівників підсистем за досягнення інтегрованих результатів;

- використання електронних платформ для спільної роботи над проектами та обміну інформацією.

Узагальнивши все вищенаведене визначимо заходи підвищення ефективності взаємодії функціональних підрозділів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Запропоновані заходи підвищення ефективності взаємодії функціональних підрозділів

Джерело: сформовано автором

Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють: формалізувати обмін інформацією між підсистемами; оптимізувати планування та контроль ресурсів; стимулювати участь підсистем у стратегічних проектах. Реалізація цих заходів підвищить узгодженість дій, оперативність прийняття рішень та ефективність використання ресурсів, що сприятиме зміцненню економічної безпеки закладу освіти.

Отже, координація та взаємодія між функціональними підрозділами – це ключовий елемент системи стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти. Вона формує основу для комплексного управління ризиками, оптимізаційних рішень і забезпечення стійкості до викликів сучасного середовища. Саме завдяки інтегрованій та узгодженій роботі всіх структурних одиниць заклад освіти формує єдину, цілісну систему управління, у якій кожен підрозділ не лише виконує власні функції, а й робить внесок у спільні стратегічні цілі. Така взаємодія сприяє своєчасному обміну інформацією, гармонізації пріоритетів і створенню умов, за яких управлінські рішення базуються на повному та достовірному аналітичному підґрунті. Узгодженість дій дозволяє уникати суперечностей між функціональними стратегіями, забезпечувати оптимальне використання ресурсів та підвищувати ефективність планування й контролю.

У результаті заклад освіти не лише стабільніше функціонує, але й демонструє вищу здатність до розвитку та адаптації в мінливому зовнішньому середовищі. Інтегроване управління сприяє підвищенню стійкості до ризиків, підсилює конкурентні переваги, забезпечує раціональний розподіл ресурсів і формує інноваційний потенціал. Завдяки цьому заклад може швидше реагувати на виклики, впроваджувати нові освітні та управлінські технології, досягати стратегічних цілей і зміцнювати свою позицію на ринку освітніх послуг.

3.3. Оптимізація інтеграції функціональних стратегій за допомогою математичних моделей

На початку відмітимо, що реальна інтеграція функціональних стратегій ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відбувається нерівномірно. До прикладу, навчально-виробнича та партнерські стратегії мають високий рівень інтеграції, фінансова - середній, а інформаційна – низький. Така ситуація зумовлює необхідність оптимізації інтеграційного процесу для підвищення стабільності та ефективності управління економічною безпекою.

Математичне моделювання дозволяє: формалізувати показники інтеграції кожної стратегії, розрахувати інтегрований показник економічної безпеки закладу, провести оптимізацію ресурсів і пріоритетів для підвищення рівня інтеграції.

Для математичного моделювання визначимо ключові функціональні стратегії та показники їх інтеграції (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові функціональні стратегії та показники їх інтеграції

Функціональна стратегія	Показники інтеграції	Коефіцієнт інтеграції ω_i
Фінансова (<i>F</i>)	Прозорість бюджетування, залучення грантів, контроль витрат	0,6
Кадрова (<i>K</i>)	Підвищення кваліфікації, кадрове оновлення, мотивація	0,5
Навчально-виробнича (<i>N</i>)	Відповідність ринку праці, проходження практики, якість програм	0,9
Інформаційна (<i>I</i>)	Цифровізація процесів, ІТ-безпека, управління даними	0,4
Партнерська (<i>P</i>)	Співпраця з підприємствами, дуальна освіта, спільні проєкти	0,8
Комунікаційна	Інформаційна відкритість,	0,7

(C)	соціальні проєкти, участь у виставках	
-----	---------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором

Для кожної стратегії вводимо інтеграційний коефіцієнт ω_i у діапазоні від 0 до 1, де 0 – відсутність інтеграції, 1 – повна інтеграція. Значення визначеного експертним шляхом на основі оцінки реального стану закладу.

Інтегрований показник (E) визначимо за формулою зваженої суми коефіцієнтів інтеграції функціональних стратегій [47]:

$$E = \sum_{i=1}^n a_i \times \omega_i$$

де,

$n = 6$ – кількість функціональних стратегій;

a_i – ваговий коефіцієнт важливості стратегій (сума $a_i = 1$);

ω_i – коефіцієнт інтеграції конкретної стратегії.

Визначимо ваги експертно (a_i), враховуючи їхній вплив на економічну безпеку: фінансова – 0,2, кадрова – 0,15, навчально-виробнича – 0,25, інформаційна – 0,15, партнерська – 0,15, комунікаційна – 0,1. Відповідно:

$$E = 0,2*0,6+0,15*0,5+0,25*0,9+0,15*0,4+0,15*0,8+0,1*0,7 = 0,67$$

Інтегрований показник економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» становить 0,67, що відповідає середньо-високому рівню інтеграції функціональних стратегій. Це підтверджує практичні спостереження щодо сильних сторін закладу.

Для підвищення інтегрованого показника економічної безпеки можна застосовувати лінійне програмування, де метою є максимізація (E) за допомогою обмежених ресурсів [47]:

$$\text{Maximize } E = \sum_{i=1}^n a_i * \omega_i$$

Обмеження:

1. Ресурси закладу (бюджет, персонал, обладнання):

$$\sum_{i=1}^n c_i * \Delta\omega_i \leq R$$

де,

c_i – витрати на підвищення інтеграції конкретної стратегії;

$\Delta\omega_i$ – планове збільшення коефіцієнта інтеграції;

R – наявний ресурс.

2. Межі коефіцієнтів:

$$0 \leq \omega_i + \Delta\omega_i \leq 1$$

Припустимо, що ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» може виділити ресурси на модернізацію IT-систем (I), підвищення кваліфікації кадрів (K) та оновлення матеріально-технічної бази (F) наступним чином (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Оптимізація функціональних стратегій ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Стратегія	Потенційне збільшення $\Delta\omega_i$	Витрати, тис.грн
Фінансова (F)	+ 0,1	50
Кадрова (K)	+ 0,2	40
Інформаційна (I)	+ 0,3	60

Бюджет на оптимізацію $R = 120$ тис. грн. перевірка ресурсу:

$$50 + 40 + 60 = 150 > 120$$

Тобто ресурс обмежений. Виберемо комбінацію, яка дає максимальний приріст E при $R = 120$ тис.грн:

- інформаційна стратегія ($\Delta\omega_I = 0,2, 40$ тис. грн);
- кадрова стратегія ($\Delta\omega_K = 0,2, 40$ тис. грн);
- фінансова стратегія ($\Delta\omega_F = 0,2, 40$ тис. грн).

Оптимізований інтегрований показник:

$$E_{\text{опт}} = 0,2 * (0,6+0,3) + 0,15 * (0,5+0,2) + 0,25*0,9+0,15*(0,4+0,2)+0,15*0,8+0,1*0,7 = 0,77$$

Таким чином, за рахунок оптимального розподілу ресурсів інтегрований показник економічної безпеки можна підвищити з 0,67 до 0,77,

тобто на 10 відсоткових пункти.

Також розрахуємо інтегральний показник, який дозволяє оцінити загальний рівень узгодженості функціональних стратегій та їхній вплив на економічну безпеку закладу. Розрахунок проважиться за формулою:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n K_i * W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

де,

I – інтегральний показник інтеграції;

K_i – оцінка ефективності i функціональної стратегії за шкалою 1 – 10;

W_i – ваговий коефіцієнт важливості стратегії;

n – кількість функціональних стратегій.

Використання цього показника дозволяє порівнювати рівень інтеграції між підрозділами та оцінювати динаміку змін у часі, що є ключовим для системи ризик-орієнтованого управління економічною безпекою.

Проведемо оцінку інтегрального показника інтеграції для ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка інтегрального показника інтеграції функціональних стратегій

Функціональна стратегія	Оцінка ефективності K_i	Ваговий коефіцієнт W_i	Внесок у інтегральний показник
Фінансова	8	0,25	2,0
Кадрова	7	0,20	1,4
Освітньо-виробнича	9	0,20	1,8
Маркетингова	8	0,15	1,2
ІТ-стратегія	7	0,10	0,7
Матеріально-технічна	8	0,10	0,8
Інтегральний показник інтеграції I	7,9		

Отже, інтегральний показник інтеграції 7,9 (з 10), що свідчить про

високий рівень узгодженості функціональних стратегій та їх ефективний внесок у забезпечення економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО».

Висновки до третього розділу

1. На основі проведеної оцінки складових економічної безпеки та результатів діагности інтеграційних процесів було виокремлено три пріоритетні напрями щодо удосконалення: оптимізація координація функціональних стратегій; цифровізація стратегічних процесів та інформаційного забезпечення; розвиток кадрового та інтелектуального потенціалу як основи інтеграційної спроможності системи управління.

2. Запропоновано напрями координації функціональних стратегій: створення Координаційної ради з питань економічної безпеки; упровадження єдиного календаря стратегічного планування; стандартизація КРІ для всіх стратегічних напрямів; впровадження спільних робочих груп і горизонтальних проєктів. Розроблена структурно-логічна модель удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти.

3. Сформовано набір цифрових інструментів та визначено їх вплив на інтеграцію стратегічних процесів, а саме: єдина управлінська платформа; аналітичні дашборди; електронний документообіг; хмарні сховища; цифрові інструменти дистанційного навчання.

4. Визначено основні напрями удосконалення кадрової та інтелектуальної складових: впровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу, включаючи цифрові та управлінські компетентності; формування мотиваційної моделі, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули (преміювання, участь у проєктах, підвищення статусу педагогів); створення внутрішньої бази знань: навчально-методичних матеріалів, інструкцій, стандартів, аналітичних звітів; розвиток партнерств із роботодавцями для розширення дуальної освіти та стажувань; формування

інституту наставництва та командних форм роботи; удосконалення внутрішньої комунікації – регулярні професійні обговорення, стратегічні сесії, семінари тощо.

5. Визначено, що координація та взаємодія між функціональними підрозділами – це ключовий елемент системи стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти. Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють: формалізувати обмін інформацією між підсистемами; оптимізувати планування та контроль ресурсів; стимулювати участь підсистем у стратегічних проектах. Реалізація цих заходів підвищить узгодженість дій, оперативність прийняття рішень та ефективність використання ресурсів, що сприятиме зміцненню економічної безпеки закладу освіти.

6. Математичне моделювання інтеграції функціональних стратегій дозволяє формалізувати процес управління економічною безпекою, оцінювати поточний стан та проводити оптимізацію ресурсів для підвищення ефективності діяльності ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО». Використання моделей дозволяє підвищити інтеграційний показник з 0,67 до 0,77, що свідчить про середньо-високий потенціал закладу та можливості системного розвитку.

7. Розроблена методика оцінювання інтеграції функціональних стратегій дозволяє всебічно оцінити узгодженість діяльності підрозділів ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО» та її вплив на економічну безпеку закладу. Розрахований інтегральний показник інтеграції 7,9 (з 10), що свідчить про високий рівень узгодженості функціональних стратегій та їх ефективний внесок у забезпечення економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО».

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що механізм інтеграції функціональних стратегій – це комплекс узгоджених управлінських процедур, інструментів і методів. Спрямованих на забезпечення взаємопов’язаності та смородинової реалізації стратегій окремих функціональних підсистем організації. Визначено етапи механізму інтеграції функціональних стратегій. Встановлено взаємозв’язок функціональних стратегій навчальних закладів та елементів ризик-орієнтованого управління.

2. Визначено методику оцінювання інтеграції функціональних стратегій, яка працює як замкнений цикл стратегічного управління – від ідентифікації до коригування. Її застосування дозволяє не лише оцінити рівень координації дій підрозділів, а й підвищити загальну ефективність функціонування закладу.

3. Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти» є державним закладом професійно-технічної освіти третього рівня, який здійснює підготовку фахівців за різними напрямками. Динаміка профіциту/дефіциту демонструє певні фінансові ризики. Переважання дефіциту у 2020-2022 та 2024 рр. вказує на те, що власних ресурсів не завжди вистачало для покриття витрат, що певним чином створює навантаження на бюджет та потребує в коригуванні фінансової політики. Позитивним є лише 2023 р., коли спостерігається невеликий профіцит, однак він має поодинокий характер.

4. В процесі дослідження було встановлено, що на даний час у структурі ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відсутній окремий структурний підрозділ «служба економічної освіти». Проте комплекс завдань, що стосуються забезпечення фінансово-економічної безпеки, реалізуються через діяльність ряду існуючих структурних підрозділів, в розрізі певних видів безпек. Побудована пелюсткова діаграма наочно демонструє асиметричність

профілю економічної безпеки закладу. Контур діаграми має виражені виступи у зонах політико-правової, інформаційної, силової та фінансової складових, що свідчить про їх високий рівень розвитку та мінімальні ризики. Поряд з тим на діаграмі чітко видно звуження у секторах екологічної, інтелектуальної та кадрової складових, які формують «провали» профілю та вказують на найбільш уразливі напрями системи безпеки.

5. Встановлено, що управління закладом здійснюється відповідно до нормативних вимог Міністерства освіти і науки України. Водночас, враховуючи виклики сьогодення, заклад формує та реалізовує наступні функціональні стратегії: фінансова, кадрова, інформаційної безпеки, розвитку освітніх послуг, комунікаційна та стратегія партнерств та дуальної освіти.

6. Практичний аналіз показує, що інтеграція стратегій у ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» відбувається природним шляхом. Кожен структурний підрозділ реалізує власні функціональні стратегії, але відсутня єдина система їх координації. Основні сильні сторони: стабільна взаємодія з роботодавцями, висока якість підготовки фахівців, прозорість діяльності, активна методична робота. Основні проблеми: обмежене фінансування, недостатній рівень цифровізації, кадрові ризики старіння персоналу, потреба в оновленні матеріальної бази. Загалом, усі ці аспекти формують рівень стратегічної інтеграції на рівні 60-70% від бажаного, що відповідає «середньому» рівню забезпечення економічної безпеки.

7. SWOT-аналіз інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» показує, що заклад має значні внутрішні ресурси для інтеграції стратегій та забезпечення економічної безпеки, особливо в напрямках навчально-виробничої діяльності та партнерських відносин. ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО» має достатній потенціал для ефективної інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність закладу

8. Запропоновано напрями координації функціональних стратегій: створення Координаційної ради з питань економічної безпеки; упровадження єдиного календаря стратегічного планування; стандартизація КРІ для всіх стратегічних напрямів; впровадження спільних робочих груп і горизонтальних проєктів. Розроблена структурно-логічна модель удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти.

9. Сформовано набір цифрових інструментів та визначено їх вплив на інтеграцію стратегічних процесів, а саме: єдина управлінська платформа; аналітичні дашборди; електронний документообіг; хмарні сховища; цифрові інструменти дистанційного навчання.

10. Визначено основні напрями удосконалення кадрової та інтелектуальної складових: впровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу, включаючи цифрові та управлінські компетентності; формування мотиваційної моделі, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули (преміювання, участь у проєктах, підвищення статусу педагогів); створення внутрішньої бази знань: навчально-методичних матеріалів, інструкцій, стандартів, аналітичних звітів; розвиток партнерств із роботодавцями для розширення дуальної освіти та стажувань; формування інституту наставництва та командних форм роботи; удосконалення внутрішньої комунікації – регулярні професійні обговорення, стратегічні сесії, семінари тощо.

11. Запропоновано напрями вдосконалення координації та взаємодії між функціональними підрозділами: формалізувати обмін інформацією між підсистемами; оптимізувати планування та контроль ресурсів; стимулювати участь підсистем у стратегічних проєктах. Реалізація цих заходів підвищить узгодженість дій, оперативність прийняття рішень та ефективність використання ресурсів, що сприятиме зміцненню економічної безпеки закладу освіти.

12. Математичне моделювання інтеграції функціональних стратегій

дозволяє формалізувати процес управління економічною безпекою, оцінювати поточний стан та проводити оптимізацію ресурсів для підвищення ефективності діяльності ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО». Використання моделей дозволяє підвищити інтеграційний показник з 0,67 до 0,77, що свідчить про середньо-високий потенціал закладу та можливості системного розвитку. Розроблена методика оцінювання інтеграції функціональних стратегій дозволяє всебічно оцінити узгодженість діяльності підрозділів ДПТЗ «Дніпровський ЦПТО» та її вплив на економічну безпеку закладу. Розрахований інтегральний показник інтеграції 7,9 (з 10), що свідчить про високий рівень узгодженості функціональних стратегій та їх ефективний внесок у забезпечення економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О.М. Економічна безпека підприємства: стратегічне управління в умовах ризику. Харків: Право, 2021. 256 с.
2. 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.
3. Богуславська С. І., Бондар Ю. В., Фесун С.О. Теоретико-методологічні основи наукових досліджень ризик-орієнтовного стратегічного управління в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С 3-7.
4. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
5. Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. № 1. 2024. С. 1-9.
6. Британ Ю.А., Банєв 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.
7. Бреус С. В., Гудзь Ю. Ф. Економічна безпека закладів вищої освіти: сутність та основні напрями її підвищення. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 46-51.
8. Бреус С.В. Розроблення моделі оцінювання економічної безпеки закладів вищої освіти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 2. № 25. С. 176–182.
9. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024.

№ 2. С. 146–153.

10. Василішин С. І., Гнатишин Л. Б., Прокопишин, О. С. Економічна безпека як складова обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами: теоретичний аспект. *Таврійський науковий вісник*. 2022. С.110-120.

11. Васильців Т. Г. Інноваційні підходи до формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 298 с.

12. 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.

13. Герасименко Ю.С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с.

14. Гладких Д.М., Малафеева К.Ю. Ключові проблеми фінансування закладів вищої освіти в Україні та напрями їх ви рішення. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 150-159.

15. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів: основні тенденції на ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 14. С. 10-14.

16. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.phparticle/view/173/166>

17. Завербний А. С., Пушак Г. І. Проблеми і можливості формування системи управління економічною безпекою у закладах освіти. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3. С. 113-118.

18. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.

19. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: стратегічні орієнтири. Суми: СумДУ, 2021. 352 с.

20. Кириленко С. В. Системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Проблеми розвитку економіки*. 2024. № 1 (18). С. 40–47.
21. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54.
22. Коврегін В. В. Механізми забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 4 (51). С. 20-26.
23. Коробцова Д. Фінансово-економічна безпека підприємства і принципи її забезпечення. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації*. Харків. 2022. С. 180-184.
24. Куценко О. Сутність та значення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №312. С. 270-277.
25. Лезіна А. Імплементация механізму зміцнення економічної безпеки в стратегію розвитку підприємства. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. №3. С.36-46.
26. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98–106.
27. 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%20>
28. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2023. № 25 (II). С. 193-198.
29. Марченко О.С. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : 2022. 246 с.
30. Мельник С. І., Штангрет І. А. Методичні засади розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2863/2899>

31. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26/26>

32. Ніконенко У. М., Мандзіновський Ю. Ю. Формування механізму забезпечення економічної безпеки в системі гнучкого управління промисловим підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. №18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-05>

33. Новіченко Л. С., Свирида О. А. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4. С. 27-31.

34. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2020. Вип. 2 (19). С. 222-232.

35. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 181–190.

36. Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с.

37. Проскура, В., Лизанець, А., Гриць, М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-72>

38. Савіна Г.Г. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: монографія. Херсон: ФОП В.С. Вишемирський. 2019. 129 с.

39. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр

«Формат». 2022. 116 с.

40. Смирнова Я. О. Процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою підприємства. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. 219-221.

41. Смирнова Я. Процес інтеграції функціональних стратегій у систему управління економічною безпекою підприємства. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.255-265.

42. 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%20>

43. Фролова Н. Л. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 133–141.

44. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>

45. 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>

46. Христенко Л. М., Прохоровська С. А., Гречишкін С. А. Сучасні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств у контексті глобальних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua>

47. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

48. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 117-119.

49. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 44–54

50. Шостак Л., Сур'як А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №17. С. 126-132.

51. 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.

52. Computer Emergency Response Team of Ukraine. 2025. URL: <https://cert.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Функціональна стратегія	Рівень інтеграції	Основні спостереження / практичні висновки
Фінансова стратегія	Середній	Інтегрується через бюджетне планування, але не передбачає активного використання грантів та інвестиційних програм — обмежує розвиток.
Кадрова стратегія	Частковий	Підвищення кваліфікації реалізується системно, але кадрове оновлення відбувається повільно.
Навчально-виробнича стратегія	Високий	Тісно пов'язана з реальними потребами ринку праці, інтегрована ефективно.
Інформаційна стратегія	Низький	Інтегрована недостатньо, що створює ризики технічної та цифрової безпеки.
Комунікаційна стратегія	Середній	Реалізується активно, але потребує розширення через участь у виставках, соціальних проєктах та цифровому маркетингу.
Партнерська стратегія	Високий	Інтегрована найкраще, але потенціал використовується не повністю (наприклад, спільне фінансування лабораторій).

Додаток Б

SWOT-аналіз інтеграції функціональних стратегій у систему економічної безпеки ДПТНЗ «Дніпровський ЦПТО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість навчально-виробничої діяльності та відповідність потребам ринку праці. - Ефективна партнерська стратегія, співпраця з підприємствами. - Стабільне бюджетне фінансування та контроль витрат. - Активна комунікаційна стратегія (сайт, соцмережі, відкритість інформації) 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня інтеграція інформаційної стратегії, ризики цифрової безпеки. - Часткове оновлення матеріально-технічної бази, моральне старіння обладнання. - Повільне кадрове оновлення, старіння педагогічних кадрів. - Обмежене використання грантових програм та додаткового фінансування.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових грантів та інвестиційних програм. - Розвиток цифрових платформ та дистанційного навчання. - Розширення дуальної освіти та партнерських програм. - Модернізація майстерень та лабораторій за рахунок спільного фінансування з підприємствами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення бюджетного фінансування та скорочення ресурсів. - Застаріння частини обладнання та навчальних програм. - Підвищення конкуренції серед закладів професійно-технічної освіти регіону. - Кіберзагрози та втручання у цифрові системи закладу. - Демографічні зміни та зниження кількості учнів.

Додаток В

Структурно-логічна модель удосконалення інтеграційних процесів у системі стратегічного управління економічною безпекою закладу освіти

