

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти в умовах невизначеності (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ДУЗПО-24мг
спеціальності : 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Макар ПИРІГ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Лариса ГРЕСЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Юлія ДУДНЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. зав. кафедри _____/ Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладами професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувачки
кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачеві Макару ПИРОГУ

1. Тема: «Забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти в умовах невизначеності (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)» затверджена наказом по університету № _____ від «__» _____ 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «30» листопада 2025 р
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Теоретичні основи стабільного функціонування закладів професійної освіти в умовах невизначеності. Розділ 2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Розділ 3. Методичні та практичні основи забезпечення стабільного функціонування закладів професійної освіти в умовах невизначеності.
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 2 рис., 19 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис) Лариса ГРЕСЬ

Завдання прийняв до виконання:

(підпис) Макар ПИРІГ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач

(підпис) Макар ПИРІГ

Нормоконтроль:

(підпис) Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти в умовах невизначеності (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)».

Магістерська робота містить: 90 сторінок, 2 рис., 19 табл., 72 джерела.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти в сучасних умовах невизначеності.

Предмет дослідження – методи та інструменти оцінювання і управління стійкістю діяльності закладу професійної освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних засад управління стабільним функціонуванням закладу професійної освіти в умовах невизначеності, а також формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління освітньо-економічними процесами діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено такі основні завдання: розкрити сутність категорії «стійкість функціонування закладу освіти» та проаналізувати основні підходи до її кількісного оцінювання; дослідити сучасні проблеми розвитку системи професійної освіти та визначити їх вплив на стабільність діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»; розробити методичний підхід до оцінювання рівня стійкості функціонування освітнього закладу; здійснити апробацію запропонованої методики шляхом розрахунку ефекту від впровадження оцінки стійкості функціонування коледжу.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, графічний метод, методи систематизації, класифікації, абстрагування та логічного аналізу.

Сутність наукової новизни основних результатів дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад та розробленні адаптивної моделі комплексного оцінювання й управління економічною стійкістю ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», що враховує специфіку освітньої, фінансової та ресурсної діяльності та забезпечує підвищення ефективності функціонування закладу в умовах невизначеності.

Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного, кадрового, матеріально-технічного та освітнього потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання його економічної стійкості з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління ресурсами, підвищення ефективності функціонування та зміцнення стійкості закладу в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: стабільне функціонування, стійкість, ресурси, заклад професійної освіти, освітній заклад

ANNOTATION

Topic: "Ensuring the stable functioning of a vocational education institution in conditions of uncertainty (on the example of the VEI "Kharkiv Vocational College")".

The master's thesis contains: 90 pages, 2 figures, 19 tables, 72 sources.

The object of the study is the process of ensuring the stable functioning of a vocational education institution in modern conditions of uncertainty.

The subject of the study is methods and tools for assessing and managing the stability of the activities of a vocational education institution.

The purpose of the qualification work is to develop and substantiate methodological principles for managing the stable functioning of a vocational education institution in conditions of uncertainty, as well as to form practical recommendations for improving the management of educational and economic processes of the VEI "Kharkiv Vocational College".

To achieve the goal, the following main tasks are set in the work: to reveal the essence of the category "stability of the functioning of an educational institution" and analyze the main approaches to its quantitative assessment; to investigate modern problems of development of the system of vocational education and to determine their impact on the stability of the activities of the vocational education institution "Kharkiv Vocational College"; to develop a methodological approach to assessing the level of sustainability of the functioning of an educational institution; to test the proposed methodology by calculating the effect of implementing an assessment of the sustainability of the functioning of the college.

Research methods - comparative analysis, graphic method, methods of systematization, classification, abstraction and logical analysis.

The essence of the scientific novelty of the main results of the study lies in improving the theoretical and methodological foundations and developing an adaptive model of comprehensive assessment and management of the economic sustainability of the vocational education institution "Kharkiv Vocational College", which takes into account the specifics of educational, financial and resource activities and ensures increased efficiency of the institution's functioning in conditions of uncertainty.

A comprehensive analysis of the financial, economic, personnel, material and technical and educational potential of the vocational education institution "Kharkiv Vocational College" was conducted. A methodological approach to assessing its economic sustainability, taking into account internal and external factors, is substantiated. Recommendations are developed for improving resource management, increasing the efficiency of functioning and strengthening the sustainability of the institution in the face of modern challenges.

Keywords: stable functioning, sustainability, resources, vocational education institution, educational institution

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	10
1.1. Сутність і зміст поняття «стабільне функціонування» у системі управління закладами професійної освіти.....	10
1.2. Організаційно-економічна стійкість освітніх закладів як умова їх стабільного розвитку.....	18
1.3. Основні індикатори стійкості функціонування закладів професійної освіти..	21
1.4. Проблеми забезпечення стабільності діяльності освітніх установ у сучасних соціально-економічних умовах.....	25
1.5. Науково-методичні засади оцінювання стійкості функціонування закладів професійної освіти та побудова схеми управління стабільністю	30
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».....	36
2.2. Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності закладу.....	41
2.3. Оцінка ефективності використання трудових, матеріальних та освітніх ресурсів.....	44
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	55
3.1. Обґрунтування необхідності оцінки стійкості функціонування закладу професійної освіти	55
3.2. Формування комплексного підходу до оцінювання стабільності діяльності ЗП(ПТ)О	58

3.3. Реалізація методики оцінювання стабільності функціонування на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»	67
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

В умовах глобалізації динамічний розвиток суспільства та формування нових форматів взаємодії між національними економіками і світовою економічною системою зумовлюють зростання рівня невизначеності середовища та ризиків у соціально-економічних процесах. Проблеми, що виникають у таких умовах, набувають непередбачуваного характеру й здатні поширюватися до масштабів кризових явищ на міжнародному рівні.

Кризові процеси дестабілізують функціонування соціально-економічних систем різних рівнів – від окремого закладу чи галузі до національної економіки загалом. Водночас кризові етапи є закономірним елементом розвитку, що актуалізує нову управлінську концепцію – управління стійким функціонуванням організації в умовах невизначеності.

Стійкість виступає ключовою характеристикою стабільної діяльності закладу професійної освіти в сучасному економічному середовищі. Вона не лише сприяє його адаптації до кризових змін, а й забезпечує конкурентні переваги у залученні фінансування, вибудові партнерських зв'язків, підвищенні довіри з боку стейкхолдерів та зміцненні кадрового потенціалу. Чим вищий рівень стійкості освітньої установи, тим більшою є її незалежність від зовнішніх коливань і тим нижчою – ймовірність дестабілізації діяльності.

Негативні тенденції, що проявилися внаслідок соціально-економічних реформ і нестабільності фінансового середовища, впливають на ефективність функціонування системи професійної освіти та створюють внутрішні й зовнішні загрози стабільності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Серед основних чинників таких ризиків можна відзначити зменшення обсягів фінансування, демографічні коливання, зниження попиту на окремі професії, підвищення експлуатаційних витрат, а також зростання конкуренції з боку приватних освітніх структур. Подолання цих проблем безпосередньо пов'язане із забезпеченням стабільного функціонування коледжу, що є запорукою збереження

його організаційної цілісності, економічної самостійності та стійкого розвитку в системі професійної освіти України.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних засад управління стабільним функціонуванням закладу професійної освіти в умовах невизначеності, а також формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління освітньо-економічними процесами діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі основні завдання: розкрити сутність категорії «стійкість функціонування закладу освіти» та проаналізувати основні підходи до її кількісного оцінювання; дослідити сучасні проблеми розвитку системи професійної освіти та визначити їх вплив на стабільність діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»; розробити методичний підхід до оцінювання рівня стійкості функціонування освітнього закладу; здійснити апробацію запропонованої методики шляхом розрахунку ефекту від впровадження оцінки стійкості функціонування коледжу.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти в сучасних умовах невизначеності.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти оцінювання і управління стійкістю діяльності закладу професійної освіти.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення економіки освіти, сучасні концепції управління закладами освіти, закони та нормативно-правові акти України у сфері професійної освіти та публічного управління. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, історичний і логічний підходи), а також спеціальні наукові методи – системний аналіз, метод експертних оцінок, елементи математичної статистики, аналіз звітності закладу освіти тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Сутність і зміст поняття «стабільне функціонування» у системі управління закладами професійної освіти

Поняття стійкості було запозичене економічною наукою з теорії систем, коли соціально-економічні об'єкти почали розглядатися як складні організаційно-економічні структури, що функціонують у взаємодії з зовнішнім середовищем. У межах системного аналізу стійкість виступає однією з інтегральних характеристик складного об'єкта, яка відображає особливості його взаємодії із середовищем, внутрішню структуру, динаміку поведінки та забезпечує можливість тривалого ефективного існування системи [5].

У загальному розумінні під стійкістю мається на увазі здатність системи зберігати свої ключові властивості при дії зовнішніх або внутрішніх збурень, а також у разі невизначеності окремих параметрів її функціонування. У поєднанні з іншими базовими якостями – надійністю, керованістю, адаптивністю та самоорганізацією – стійкість забезпечує життєздатність системи, тобто відносно тривалий період її ефективного існування, протягом якого вона виконує покладені функції та досягає поставлених цілей. У підсумку це сприяє зростанню ефективності діяльності системи та підвищенню рівня її безпеки [19].

Для закладу професійної (професійно-технічної) освіти стійкість означає здатність зберігати стабільність функціонування в умовах змін зовнішнього середовища. Така стабільність досягається за рахунок здатності колективу, управлінської системи та ресурсного потенціалу коледжу нейтралізувати або мінімізувати вплив негативних соціально-економічних, демографічних і політичних чинників, спрямованих на порушення рівноваги системи освіти.

Отже, під стійкістю функціонування закладу освіти доцільно розуміти його здатність ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, адаптуватися

до змін соціально-економічного середовища та забезпечувати виконання основних освітніх функцій. Це передбачає не лише вміння долати кризові явища, а й здатність використовувати їх як можливість для розвитку. У цьому контексті, як підкреслюють українські науковці В. Геець, З. Варналій та Л. Лук'янова, стійкість освітньої установи визначається комплексом умов, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки нестабільності зовнішнього середовища та підтримувати ефективну взаємодію внутрішніх і міжінституційних зв'язків [23].

Досягнення сталого розвитку системи професійної освіти, як і держави загалом, можливе лише за умови забезпечення стійкості її структурних елементів – освітніх закладів, регіональних освітніх центрів і управлінських органів. Стабільність функціонування кожного окремого закладу освіти, зокрема ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», забезпечує збереження та примноження освітнього потенціалу держави, сприяє підвищенню якості підготовки фахівців і формує конкурентоспроможність національної системи професійної освіти на міжнародному рівні [22].

Стійкість характеризує стан об'єкта щодо зовнішніх впливів: чим менше змін і відхилень зазнає система під дією зовнішніх або внутрішніх чинників, тим вона стійкіша. Для забезпечення стабільності функціонування закладу освіти вирішальне значення мають його внутрішні властивості – організаційна структура, ефективність управління, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, рівень фінансової дисципліни та корпоративна культура. Стійкість є зовнішнім проявом внутрішньої узгодженості системи, тому підвищення її рівня можливе лише через вдосконалення самої організації, її ресурсної, кадрової та управлінської складової [32].

Поняття стійкості є комплексним, оскільки охоплює економічні, соціальні, організаційні й психологічні аспекти діяльності освітнього закладу. Це дає підстави розглядати стійкість не лише на рівні окремої установи, а й у контексті регіональної системи професійної освіти та державної освітньої політики загалом. Незважаючи на різницю рівнів управління, економічні закономірності розвитку освітніх систем мають спільні тенденції – адаптацію до змін зовнішнього

середовища, забезпечення рівноваги між попитом і пропозицією освітніх послуг, підтримання ефективного використання ресурсів [48].

Стійкість закладу професійної освіти можна уявити як сукупність взаємопов'язаних рівноваг – фінансової, кадрової, матеріально-технічної, інформаційної, соціальної. Чим більша кількість таких рівноваг підтримується у стабільному стані, тим стійкішим є заклад. Його стан може коливатися від критично нестабільного – у випадку дефіциту ресурсів чи низького попиту на освітні послуги – до відносно стійкого, коли забезпечується стабільне функціонування та розвиток.

У разі порушення стійкості важливо враховувати напрям змін: посилення нестабільності або її зменшення. У діяльності освітніх установ, як і в інших соціально-економічних системах, конфлікт може стати рушієм позитивних змін – конкуренція за абітурієнтів, наприклад, стимулює підвищення якості освітніх програм, покращення матеріально-технічної бази та розвиток педагогічного потенціалу.

Економічна рівновага в освітньому контексті – це стан системи, за якого досягається баланс між витратами та доходами, попитом на освітні послуги й можливостями їх надання. Така рівновага може бути короткочасною або тривалою. У стійкому стані заклад освіти здатен після тимчасових негативних відхилень (наприклад, скорочення фінансування чи зниження контингенту учнів) повернутися до рівноваги за рахунок внутрішніх резервів, диверсифікації джерел фінансування або оптимізації структури витрат.

Отже, стабільність діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» визначається його здатністю підтримувати необхідний рівень результативності – якість освітнього процесу, кадрову забезпеченість, фінансову збалансованість – навіть за умов зовнішньої невизначеності. Економічно стійким є такий заклад, який здатен своєчасно реагувати на зміни освітнього ринку, раціонально використовувати наявні ресурси та нейтралізувати можливі ризики завдяки створенню системи резервів і адаптивних механізмів управління [52].

Стійкість закладу професійної освіти – це комплексна характеристика, що

охоплює властивості його освітньої, організаційно-управлінської, фінансової, кадрової та інноваційної діяльності. Вона відображає взаємозв'язок між цими компонентами, якість освітніх послуг, рівень науково-методичного забезпечення, стабільність ресурсної бази, стан кадрового та інтелектуального потенціалу, а також характер управління розвитком коледжу [41].

З позиції теорії систем і економічної кібернетики заклад освіти можна вважати стійким, якщо він здатний підтримувати оптимальне співвідношення між своїми структурними елементами, забезпечуючи стабільність функціонування при дії зовнішніх і внутрішніх чинників. Здатність системи зберігати життєво важливі параметри діяльності визначається узгодженістю внутрішніх процесів і ефективністю управління. Водночас будь-який освітній заклад адаптується до змін зовнішнього середовища через зміну власної структури, що вимагає гнучкості та оперативності в ухваленні управлінських рішень. Саме структурна гнучкість забезпечує стійкість коледжу як відкритої соціально-економічної системи.

Сталий розвиток закладу професійної освіти досягається через стратегічне й оперативне управління його ключовими складовими: інноваційною активністю, конкурентоспроможністю освітніх програм, якістю навчального процесу, фінансовою збалансованістю, адаптивністю до змін ринку праці, організаційною гнучкістю та здатністю до саморозвитку [41]. При цьому важливим є узгодження діяльності коледжу з довгостроковими стратегічними завданнями розвитку регіональної системи освіти, збереження автономності управлінських рішень, наявність достатнього потенціалу для самоорганізації та інноваційної модернізації освітнього процесу [23].

Таким чином, стійкість функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» можна визначити як здатність освітньої системи підтримувати досягнутий рівень результативності, виконання поставлених цілей і забезпечення якості освітнього процесу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Це поняття відображає місце коледжу як підсистеми в ширшій системі регіональної й національної освіти, де ефективно функціонуючий заклад

підсилює потенціал усієї освітньої мережі, сприяє її самоорганізації та підвищує стійкість галузі загалом.

Досвід провідних українських освітніх установ свідчить, що стійкий розвиток забезпечується завдяки гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, підвищенню якості освітніх послуг, диверсифікації джерел фінансування, упровадженню інновацій, а також розвитку людського капіталу. Лише за наявності цих чинників коледж може функціонувати як динамічно збалансована система, здатна визначати власну траєкторію розвитку у поточному й прогнозованому періодах [17].

Стійкість освітнього закладу має кілька аспектів – організаційний, фінансовий, кадровий, соціальний, технологічний – кожен із яких по-різному впливає на загальну стабільність функціонування. Наприклад, упровадження нових напрямів підготовки може тимчасово підвищити ризики або спричинити додаткові витрати, однак у стратегічній перспективі це зміцнює позиції коледжу на ринку освітніх послуг. Водночас поглиблення спеціалізації чи оптимізація структури можуть мати короткострокові фінансові наслідки, але в довгостроковій перспективі підвищують ефективність управління.

Внутрішня стійкість ЗП(ПТ)О визначається ефективністю використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, організацією навчально-виробничого процесу та наявністю інноваційних механізмів розвитку. Зовнішня ж стійкість залежить від стабільності соціально-економічного середовища, державного регулювання сфери освіти, підтримки з боку регіональних органів управління та сформованого рівня довіри з боку стейкхолдерів. Обидва ці рівні – внутрішній і зовнішній – взаємодоповнюють один одного, формуючи єдину систему стабільного функціонування коледжу в умовах невизначеності.

Під час аналізу стабільності функціонування закладу професійної освіти доцільно виокремлювати такі складові її стійкості: фінансову, організаційно-управлінську, освітньо-технологічну, інноваційну, соціальну та комунікаційну.

Освітньо-технологічна стійкість характеризує стабільність навчального процесу, безперервність освітнього циклу, раціональне використання ресурсів та

узгодженість навчально-методичного забезпечення. Організаційна стійкість визначається узгодженістю внутрішньої структури управління, ефективністю комунікацій між підрозділами, злагодженістю роботи адміністрації, педагогічного колективу й обслуговуючого персоналу. Інноваційна стійкість передбачає здатність коледжу впроваджувати сучасні технології навчання, розробляти нові освітні програми, оновлювати зміст професійної підготовки відповідно до вимог ринку праці. Соціальна стійкість полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпеченні участі колективу у суспільних ініціативах, підвищенні добробуту працівників та зміцненні корпоративної культури. Фінансова стійкість відображає такий стан ресурсного забезпечення, за якого заклад може своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати оновлення матеріально-технічної бази та стабільне функціонування навчального процесу.

Ключовим елементом фінансової стійкості є платоспроможність, тобто спроможність закладу виконувати свої фінансові зобов'язання перед партнерами, постачальниками, працівниками та державними структурами. Для її підтримання необхідним є аналіз ліквідності активів, формування резервів, раціональне планування доходів і видатків. Фінансова стійкість можлива лише за умови ефективного використання бюджетних та позабюджетних коштів, цільових грантів, спонсорських надходжень і власних доходів від додаткових освітніх послуг. Показники рентабельності, як і у виробничих підприємствах, виступають індикаторами ділової активності, фінансового благополуччя та довіри з боку партнерів.

Підвищення кредитоспроможності закладу освіти в сучасних умовах залежить від прозорості фінансового менеджменту, стабільності бюджетного фінансування та наявності системи страхового захисту майнових прав установ. В Україні такі механізми перебувають на етапі становлення: окремі елементи самострахування або створення резервних фондів поки не забезпечують комплексного захисту освітніх закладів від фінансових ризиків. Тому управлінські рішення у сфері інвестування чи модернізації матеріально-технічної

бази мають прийматися з урахуванням мінімізації ризиків та обережного використання коштів.

Усі грані стабільності – фінансова, організаційна, інноваційна, соціальна й освітньо-технологічна – тісно взаємопов'язані. Рівень розвитку кожної з них впливає на загальну стійкість функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Для забезпечення балансу між ними важливими є механізми саморегуляції, що дозволяють системі освіти адаптуватися до змін зовнішнього середовища, врівноважувати співвідношення між попитом і пропозицією освітніх послуг, доходами та витратами, формуючи передумови сталого розвитку.

На сучасному етапі для багатьох українських закладів професійної освіти головною метою залишається збереження життєздатності й подолання наслідків воєнних і соціально-економічних викликів. У цьому напрямі вже відбуваються позитивні процеси – диверсифікація джерел фінансування, розширення партнерських зв'язків, участь у міжнародних освітніх програмах, створення асоціацій та кластерів професійної освіти, які сприяють зміцненню інституційної стійкості коледжів.

У країнах із розвиненою освітньою системою поняття сталого розвитку закладів освіти трактується не лише як адаптація до змін зовнішнього середовища, а й як активне формування нового освітнього простору, створення власних принципів реагування на виклики часу, цифровізації, глобальної мобільності та інклюзії. У цьому контексті стабільне функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» передбачає не лише пристосування до умов невизначеності, а й активне формування сучасної освітньої політики, що базується на інноваційності, соціальній відповідальності та стратегічному розвитку.

Система стратегічного планування, що забезпечує стабільне функціонування закладу професійної освіти, повинна ґрунтуватися на низці базових принципів, адаптованих до специфіки освітньої сфери [16]. Її головною метою є підвищення цінності освітньої установи для суспільства, здобувачів

освіти, трудового колективу та партнерів, тобто формування сталого іміджу та конкурентоспроможності закладу в освітньому середовищі.

Основними обмеженнями при реалізації стратегії розвитку є рівень бюджетного фінансування, доступність грантових і партнерських ресурсів, темпи зростання попиту на освітні послуги, кадрові можливості та інноваційна спроможність. Умовою забезпечення сталого розвитку коледжу виступає створення стратегії, орієнтованої на зростання його соціальної та освітньої цінності, підвищення ефективності управління, розширення спектра освітніх програм і партнерських проєктів.

Інструментарій стратегічного управління доцільно вибудовувати на основі адаптованих концепцій стратегічного менеджменту: Value-Based Management (VBM) – управління, орієнтоване на створення цінності для зацікавлених сторін; Expectation-Based Management (EBM) – управління, засноване на очікуваннях ключових стейкхолдерів (студентів, викладачів, партнерів, роботодавців); а також моделі «трьох горизонтів розвитку» McKinsey, що дозволяє поєднувати поточні завдання із довгостроковими цілями. Важливими чинниками стабільності при цьому виступає використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності закладу.

Процес стратегічного планування сталого розвитку ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» включає кілька послідовних етапів [16]. Спочатку обґрунтовується метод оцінювання цінності закладу освіти для суспільства та регіону, що відображає його внесок у підготовку кваліфікованих кадрів і розвиток людського капіталу. Далі здійснюється діагностика поточного стану коледжу, визначаються ключові параметри його ресурсного, кадрового та освітнього потенціалу.

На наступному етапі формується корпоративна стратегія розвитку, побудована за принципом трьох горизонтів: перший – поточна стабілізація, другий – інноваційне оновлення освітнього процесу, третій – стратегічне позиціонування коледжу як регіонального освітнього лідера. Фактори розвитку

структуруються за основними складовими відповідно до концепції збалансованих показників (BSC): фінансово-економічною, навчально-методичною, кадровою та соціально-комунікативною. Для кожного напрямку визначаються кількісні та якісні індикатори, що корелюють із цілями підвищення результативності й стабільності функціонування.

Завершальним етапом є оцінювання внеску окремих факторів у досягнення сталого розвитку, розрахунок їх граничних і оптимальних значень, а також пошук ефективного балансу між короткостроковими потребами та довгостроковими стратегічними пріоритетами. Таким чином, стратегічне планування в системі професійної освіти забезпечує не лише стабільність функціонування закладу, а й його адаптивність, інноваційність і орієнтацію на суспільно значущі результати.

1.2 Організаційно-економічна стійкість освітніх закладів як умова їх стабільного розвитку

В економічній науці індикативний підхід посідає важливе місце завдяки своїй об'єктивності, гнучкості та здатності відображати реальні процеси розвитку системи. Його застосування дозволяє створювати науково обґрунтовані системи моніторингу, які ґрунтуються на визначенні індикаторів (показників) та їх граничних значень, сформованих на основі широкого кола інформаційних джерел – статистичних, методичних, аналітичних. Методи формування таких індикаторів поєднують як елементи природничо-наукових і точних дисциплін, так і оцінки експертів та практиків у відповідній сфері [18].

При визначенні індикаторів стійкості функціонування закладу професійної освіти важливо враховувати взаємозв'язок між обраними показниками та стратегічними напрямами розвитку коледжу. Формування таких напрямів ґрунтується на кількох базових принципах.

По-перше, необхідно чітко визначати мету розвитку освітнього закладу з урахуванням суспільних завдань, освітніх пріоритетів та соціальних очікувань. У

цьому контексті економічні інтереси підпорядковуються загальній меті – забезпеченню стійкого функціонування та підвищенню ролі закладу в соціально-економічному розвитку громади.

По-друге, доцільно виділяти умови, що забезпечують збалансованість розвитку – динамічну рівновагу між ресурсами, потребами та результатами. Йдеться про виявлення чинників стабільного освітнього зростання, ефективного використання ресурсів і критеріїв оптимального управління розвитком.

По-третє, важливим аспектом стійкості є інноваційно-технологічна безпека, яка в освітньому середовищі означає забезпечення безперервності навчального процесу, запобігання технічним збоям, впровадження новітніх освітніх технологій і методів управління. Зважаючи на підвищену залежність освітньої сфери від цифрових і матеріально-технічних ресурсів, акцент робиться на інноваціях у сфері управління, навчання та інфраструктури.

Рівень загроз для стабільного функціонування українських закладів освіти може бути суттєво зменшений за умови впровадження системи індикаторів стійкості, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки відхилень від нормального функціонування та сигналізувати про потенційні ризики [17]. Такі індикатори мають не лише констатувати наявність проблем, а й сприяти їх попередженню шляхом оперативного управлінського реагування.

При побудові системи індикаторів стійкості функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» слід враховувати два головні критерії – ступінь впливу показника на стабільність діяльності та його зв'язок із ключовими процесами освітньої установи. Окрім того, методика розроблення показників має враховувати специфіку професійної освіти: кадрову структуру, матеріально-технічну базу, профіль підготовки здобувачів освіти та рівень інтеграції коледжу у регіональне освітнє середовище.

З урахуванням цього до системи оцінювання стійкості доцільно включити основні та допоміжні індикатори, серед яких: якість освітніх послуг; рівень цифровізації навчального процесу; стабільність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управлінських рішень; рівень кваліфікації

педагогічних кадрів; участь у грантових та інноваційних програмах; взаємодія з роботодавцями; залежність результатів діяльності від стану соціально-економічної ситуації у регіоні.

Таким чином, індикативний підхід у стратегічному управлінні професійною освітою є універсальним інструментом, який дозволяє перевести поняття стійкості із якісної у кількісну площину, забезпечуючи системність, вимірюваність і прогнозованість розвитку закладу освіти.

Слід зазначити, що процес верифікації індикаторів стійкості функціонування закладу професійної освіти є досить складним і потребує застосування спеціалізованого математичного апарату. Одним із ефективних інструментів у цьому контексті є метод нечіткої класифікації, який дозволяє кількісно оцінювати якісні (лінгвістичні) характеристики, властиві соціально-економічним системам освіти.

Суть цього методу полягає у перетворенні експертних суджень і якісних оцінок у числові показники, що забезпечує більшу об'єктивність під час аналізу стійкості освітнього закладу. Методика визначення індикаторів стійкості передбачає застосування кореляційного аналізу для виявлення взаємозв'язків між показниками, а також вагового ранжирування індикаторів залежно від їхнього впливу на загальну стабільність системи. У результаті отримані показники формалізуються через процедури нечіткої класифікації, що дає змогу відобразити ступінь належності кожного фактору до певного рівня стійкості.

Запропонована методика являє собою послідовне поєднання експертних оцінок і математичного інструментарію, спрямоване на визначення найбільш значущих індикаторів стабільності освітнього процесу та управління діяльністю закладу. Її використання створює підґрунтя для побудови системи ранжування показників і формування «карти індикаторів стійкості» ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Така карта може слугувати аналітичним інструментом управління, що дозволяє оперативно відстежувати зміни у ключових сферах діяльності – фінансовій, кадровій, інноваційній, соціальній та організаційній. Застосування

верифікованих даних у межах цієї системи сприятиме зниженню рівня ризиків, підвищенню точності прогнозування та забезпеченню своєчасного реагування на внутрішні й зовнішні загрози. У перспективі це підвищить адаптивність і конкурентоспроможність коледжу в умовах невизначеності освітнього середовища.

1.3 Основні індикатори стійкості функціонування закладів професійної освіти

Сталий розвиток системи освіти, як і економіки загалом, ґрунтується на стійкості її підсистем, зокрема освітніх закладів, регіональних управлінських структур і галузевих інститутів. Динамічний розвиток, здатність адаптуватися до змін та підтримувати стабільність основних функціональних процесів є базовими характеристиками сталого розвитку в освітньому середовищі. Так само, як залізнична галузь є опорою для національної економіки, заклади професійної освіти виступають основою формування людського капіталу, що забезпечує економічну безпеку держави. Без належного рівня організаційної, фінансової та кадрової стійкості неможливо досягти ні стійкого розвитку освітньої системи, ні зміцнення соціально-економічної стабільності країни.

Повноцінна участь закладів професійної (професійно-технічної) освіти у забезпеченні потреб ринку праці нині обмежується низкою дисбалансів і системних проблем, що проявляються у неузгодженості між підготовкою кадрів і реальними потребами роботодавців, недостатньому фінансуванні, зношеній матеріально-технічній базі, а також у низькому рівні інноваційної активності [8]. Подолання цих проблем можливе лише за умови гармонізації інтересів держави, суспільства й освітніх установ, що відповідає ідеї діалектичної єдності – узгодженню цілей, дій та ресурсів у контексті концепції сталого розвитку.

Стійкість і стабільність освітньої системи досягаються лише за умови підтримання внутрішнього балансу. Порухення цього балансу, спричинене дією

зовнішніх і внутрішніх чинників (економічних, демографічних, політичних), породжує ризики, які знижують ефективність функціонування. Збалансованість системи забезпечується:

- узгодженням відносин усередині освітнього закладу між адміністрацією, педагогічним колективом і здобувачами освіти;
- гармонією між законодавчою базою, управлінськими рішеннями й об'єктивними умовами функціонування освітньої системи;
- стабільністю та прозорістю партнерських відносин між закладом і зовнішніми стейкхолдерами;
- цілеспрямованими діями держави у сфері розвитку професійної освіти.

Як у промисловості залізнична інфраструктура виступає рушієм стабільності економіки, так і заклади професійної освіти виконують стратегічну функцію в підтриманні соціально-економічної рівноваги. Вони забезпечують якісну підготовку робітничих кадрів, знижують рівень безробіття, сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і формують основу економічної безпеки держави [22].

Економічна стійкість, як чинник підвищення ефективності функціонування системи професійної освіти, має значення як на рівні окремого закладу, так і на рівні регіональної освітньої мережі, яка створює синергетичний ефект. Зокрема, стабільність діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» сприяє підвищенню стійкості всієї системи підготовки кваліфікованих кадрів у регіоні.

Фундаментом забезпечення сталого розвитку сучасного закладу освіти є ефективна, стратегічно орієнтована інноваційно-інвестиційна діяльність, яка передбачає:

- впровадження нових напрямів професійної підготовки відповідно до тенденцій розвитку ринку праці;
- комплексну модернізацію навчально-виробничої бази, оновлення лабораторій, майстерень, IT-інфраструктури;
- підвищення рівня цифровізації освітнього процесу;
- розвиток партнерств між державними структурами, бізнесом і

міжнародними організаціями для залучення інвестицій;

- формування інноваційної культури серед педагогічних працівників;
- удосконалення маркетингових стратегій для залучення абітурієнтів і розширення спектра освітніх послуг;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій в освітньому середовищі;
- підвищення кваліфікації персоналу, розвиток управлінських і комунікаційних компетентностей [12].

Основними проблемами, що стримують успішний розвиток закладів професійної освіти, залишаються: застаріла матеріально-технічна база, дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень інноваційності управління, потреба в оновленні кадрового потенціалу, а також обмежена інтеграція з ринком праці [30]. Подолання цих перешкод потребує впровадження цілісної державної стратегії розвитку професійної освіти, у центрі якої – забезпечення стійкого функціонування освітніх установ як основи сталого соціально-економічного розвитку України.

Стабільне та ефективне функціонування системи освіти, зокрема закладів професійної (професійно-технічної) освіти, є необхідною умовою забезпечення національної безпеки, цілісності держави, підвищення рівня життя населення та розвитку людського капіталу. Саме тому актуальним завданням державної політики є удосконалення системи управління освітньою галуззю й запровадження механізмів державної підтримки для підвищення ефективності та стійкості діяльності освітніх установ [38].

Реформування та модернізація професійної освіти сприяють поглибленню європейської інтеграції України, розширенню міжнародного освітнього співробітництва, зміцненню конкурентоспроможності національної системи освіти та формуванню якісного кадрового потенціалу для економіки країни. Це, своєю чергою, забезпечує ефективне використання освітнього потенціалу регіонів і сприяє збалансуванню інтересів між державою, роботодавцями та здобувачами освіти [24].

Щоб система професійної освіти не стала стримувальним чинником

соціально-економічного розвитку, уже сьогодні необхідно приділяти особливу увагу усуненню диспропорцій між якістю підготовки кадрів і потребами ринку праці, оновленню матеріально-технічної бази, а також подоланню морального та фізичного зносу освітньої інфраструктури [49].

У процесі трансформації галузі виникають нові ризики, які впливають на стійкість функціонування освітніх закладів. Серед них – зниження показників ефективності використання ресурсів, дефіцит педагогічних кадрів, інформаційні ризики, низький рівень цифрової безпеки, недосконалість системи фінансування, складність нормативного регулювання, а також зростання впливу зовнішніх чинників, пов'язаних із демографічними та соціальними змінами. Такі ризики здатні негативно позначитися на фінансовій, організаційній і кадровій складових діяльності закладів освіти, зменшуючи рівень їхньої економічної стійкості.

У зв'язку з цим дотримання принципів стабільності, прозорості управління, інноваційності та соціальної відповідальності є пріоритетним завданням для освітніх установ. Саме тому у структурі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» доцільно формувати спеціальні управлінські підрозділи або робочі групи, які займаються розробленням методики та критеріїв оцінювання стійкості функціонування закладу, здійснюють моніторинг ключових показників діяльності, аналіз ризиків та розробку превентивних заходів [11].

Отже, без високого рівня економічної, організаційної та кадрової стійкості неможливо забезпечити стабільне функціонування закладів професійної освіти. Системне оцінювання рівня стійкості, впровадження регламентів управління ризиками та регулярний моніторинг діяльності повинні стати невід'ємними елементами стратегічного управління у ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Це створить основу для сталого розвитку освітньої установи, підвищить її конкурентоспроможність і забезпечить ефективну реалізацію її суспільної місії.

1.4 Проблеми забезпечення стабільності діяльності освітніх установ у сучасних соціально-економічних умовах

Для досягнення та підтримання стійкого функціонування закладу професійної освіти необхідно здійснювати системну оцінку його діяльності на основі комплексної системи індикаторів і показників, які відображають фінансовий, кадровий, організаційний, соціальний та інноваційний аспекти. Значення кожного показника має однакову вагомість, оскільки лише їх узгоджена взаємодія забезпечує цілісне уявлення про рівень стабільності системи. Якщо всі показники перебувають у межах допустимих значень, такий стан можна вважати достатньо стійким, що гарантує можливість ефективного розвитку освітнього закладу [5].

Під час оцінювання стійкості основну увагу слід приділяти внутрішнім чинникам, адже саме ними адміністрація закладу може ефективно управляти – оптимізувати організаційну структуру, покращувати фінансове планування, підвищувати якість освітнього процесу, вдосконалювати кадрову політику. Водночас необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища – соціально-економічних умов, демографічних тенденцій, нормативно-правових змін, ринку праці, оскільки саме вони формують рамкові умови функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Поєднання інформації про зовнішні та внутрішні фактори дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Оцінювання внутрішніх факторів здійснюється за допомогою системи індикаторів, які добираються з урахуванням специфіки професійної освіти, наприклад: рівень завантаженості навчальних потужностей, кадрова забезпеченість, стабільність фінансування, інтенсивність участі у грантових і партнерських програмах, показники якості підготовки здобувачів освіти. Комплексна оцінка має також виявляти резерви розвитку й потенційні можливості зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності закладу.

Для визначення рівня стійкості доцільно використовувати статистичні дані,

результати внутрішнього аудиту, фінансову звітність, соціологічні опитування, а також порівняльний аналіз динаміки ключових показників за кількісними та якісними критеріями [6]. У процесі оцінки важливо дотримуватися принципу комплексності, який передбачає, що всі обрані індикатори повинні:

- відображати основні складові стійкості закладу освіти (фінансову, кадрову, організаційну, соціальну, інноваційну);
- аналізуватися не лише у статичному, а й у динамічному вимірі – з урахуванням змін і тенденцій розвитку;
- перебувати у взаємозв'язку, що дозволяє бачити цілісну картину функціонування системи.

Крім того, важливими умовами забезпечення достовірності результатів є регулярність проведення оцінки, її автоматизація (через цифрові інструменти управління), а також можливість консолідації даних усіх підрозділів коледжу в єдиній інформаційній системі [9].

Комплексна оцінка стійкості дає змогу сформувати узагальнену характеристику діяльності освітньої установи, яка відображає не лише її поточний стан, а й тенденції розвитку. Водночас кількість використовуваних показників має бути оптимальною: надмірне їх число ускладнює методику та знижує ефективність аналізу. Тому для оцінки доцільно добирати індикатори, що найповніше відповідають специфіці діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» і реально впливають на його стабільність.

Такий підхід дозволяє точніше визначити рівень стійкості освітнього закладу, виявити ризики та потенційні можливості розвитку, а також сформувати науково обґрунтовану основу для вдосконалення системи управління стійкістю в умовах невизначеності. У наступному підрозділі буде розглянуто різні методичні підходи до комплексної оцінки стабільного функціонування освітніх установ з метою вибору найбільш оптимального варіанта для практичного застосування.

Одним із дієвих напрямів оцінювання стійкості функціонування закладів професійної освіти є розроблення інтегрального, узагальнюючого показника, який відображає найважливіші аспекти їхньої діяльності. Отримання такого показника

є особливо цінним, адже воно дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи освітньої установи, визначити її рейтинг серед аналогічних закладів і виявити резерви розвитку. У цьому разі перше місце посідає заклад із найвищим значенням показника, наступні – відповідно до зменшення рівня стійкості [23].

Разом із тим, створення універсального інтегрального індексу, який би повноцінно відображав усі аспекти функціонування, залишається складним завданням. Багатовимірність діяльності освітніх закладів – поєднання навчальної, організаційної, соціальної, фінансової та інноваційної функцій – не дозволяє звести оцінку до одного універсального параметра. Наприклад, коледж може продемонструвати високі показники успішності здобувачів освіти, але водночас мати обмежене фінансування або нестачу педагогічних кадрів. Тому узагальнену оцінку стійкості необхідно здійснювати за сукупністю взаємопов'язаних показників, що дають реалістичну картину стану закладу.

Одним із найбільш прийнятних підходів до комплексної оцінки стійкості є багатовимірний порівняльний аналіз. Його методологія передбачає:

обґрунтування системи індикаторів, що характеризують ключові напрями діяльності закладу освіти (фінансові, кадрові, організаційні, соціальні, інноваційні);

збирання статистичних і аналітичних даних за цими показниками для групи освітніх установ;

формування матриці вихідних даних, де для кожного показника визначається максимальне значення, прийняте за одиницю.

Далі всі інші значення нормуються відносно цього максимуму, зводяться у квадрат і множаться на вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом. Отримані результати формують рейтинг освітніх закладів за ступенем їхньої стійкості. Перевага цього методу полягає у комплексності та багатовимірності, що дозволяє враховувати взаємодію між показниками та порівнювати заклади різного профілю за уніфікованою шкалою.

Разом із тим, багатовимірний аналіз має певні обмеження. Отримані рейтинги не відображають абсолютний рівень стійкості – вони лише показують,

наскільки окремий заклад перевищує або поступається іншим за обраними критеріями. Крім того, метод не пояснює механізм вибору вагових коефіцієнтів і не деталізує, які саме фактори впливають на підвищення чи зниження оцінки.

Альтернативою є метод інтегральної бальної оцінки, який широко використовується у фінансово-економічному аналізі й може бути адаптований для оцінювання стабільності функціонування освітніх установ. Його суть полягає в класифікації закладів за рівнем ризику або стабільності залежно від фактичних значень показників, кожен із яких оцінюється в балах. За аналогією з фінансовими моделями виділяють п'ять класів:

- 1 клас – заклади з високим рівнем стійкості, які мають достатній запас міцності та фінансової стабільності;
- 2 клас – заклади з помірним ризиком, але загалом стабільні у виконанні своїх функцій;
- 3 клас – заклади, що потребують управлінського втручання для усунення ризиків;
- 4 клас – установи з високою імовірністю дестабілізації, які перебувають у стані фінансової чи кадрової кризи;
- 5 клас – заклади з критичним рівнем ризику, неспроможні забезпечувати стабільне функціонування.

Переваги методу інтегральної бальної оцінки полягають у можливості визначати абсолютний рівень стійкості, у гнучкості структури показників (їх можна адаптувати до галузевої специфіки освіти), у наочності результатів і можливості оперативного моніторингу. Крім того, цей підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні критерії – наприклад, рівень задоволеності здобувачів освіти, кваліфікацію педагогів, ефективність управлінських рішень і фінансову збалансованість.

Отже, для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» найбільш доцільним є використання комбінованого підходу, який поєднує багатовимірний порівняльний аналіз і інтегральну бальну оцінку. Такий підхід забезпечує системність, об'єктивність та можливість формування рейтингової оцінки

стійкості закладу освіти з урахуванням усіх аспектів його діяльності.

Найбільш доцільним і обґрунтованим для комплексної оцінки стійкості функціонування закладу професійної освіти є застосування методу інтегральної бальної оцінки [33]. Цей підхід дозволяє узагальнити різнорівневі показники діяльності – фінансові, кадрові, організаційні, соціальні та інноваційні – і перетворити їх у єдину систему, що забезпечує об'єктивне оцінювання загального рівня стабільності закладу.

Однак, перед використанням цього методу необхідно розв'язати кілька підготовчих завдань. По-перше, потрібно визначити ключові складові стійкості функціонування освітнього закладу, з урахуванням можливих ризиків і загроз його діяльності, таких як фінансова нестабільність, кадровий дефіцит, зниження контингенту учнів, інформаційні ризики чи технологічне відставання. По-друге, слід сформулювати перелік індикаторів та показників для оцінювання кожної складової, які б відображали як поточний стан, так і тенденції розвитку. По-третє, необхідно визначити вагомість кожного індикатора у загальній системі, що дозволить збалансувати вплив окремих факторів на підсумкову інтегральну оцінку.

З урахуванням розглянутих методичних підходів та принципів оцінювання стійкості можна сформулювати систему оцінки стабільного функціонування закладу професійної освіти, яку доцільно розглядати як механізм комплексного аналізу та управління стійкістю. Така система являє собою мікроекономічний процес, що поєднує різні форми і методи діагностики внутрішніх та зовнішніх загроз, процедури інтегральної бальної рейтингової оцінки, а також розроблення практичних рекомендацій для підвищення стабільності та ефективності діяльності освітньої установи.

Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» така система може стати інструментом стратегічного управління, спрямованим на своєчасне виявлення потенційних ризиків, оцінювання рівня стійкості ключових підсистем (фінансової, кадрової, організаційної, соціальної, інформаційно-технологічної) та формування превентивних заходів щодо їх нейтралізації. Упровадження подібного підходу

забезпечить збереження потенціалу закладу, підвищення якості освітніх послуг і досягнення цілей сталого розвитку в умовах невизначеності.

1.5 Науково-методичні засади оцінювання стійкості функціонування закладів професійної освіти та побудова схеми управління стабільністю

Послідовність підготовки управлінських рішень щодо забезпечення стабільного функціонування закладу професійної освіти ґрунтується на ретроспективному аналізі рівня його стійкості, комплексній кількісній та якісній оцінці основних складових, а також на виявленні ключових загроз і ризиків, які можуть перешкоджати сталому розвитку закладу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти критичні зони, формувати адекватні управлінські рішення та створювати умови для їх ефективної реалізації [33].

Алгоритм підготовки управлінських рішень передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюється оцінка поточного стану стійкості – аналіз фінансових, кадрових, організаційних, соціальних та інноваційних показників ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Далі відбувається ідентифікація основних внутрішніх і зовнішніх загроз – таких як зниження обсягів фінансування, плинність кадрів, скорочення контингенту здобувачів освіти, зміни нормативно-правового середовища чи ризики інформаційної безпеки. Наступним кроком є розроблення управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію або усунення виявлених ризиків.

Актуалізація управлінських рішень передбачає створення умов для їх практичного впровадження, визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, а також налагодження системи постійного моніторингу ефективності виконання прийнятих заходів. Результати моніторингу стають основою для коригування управлінських дій та оновлення стратегії розвитку закладу з урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі.

На основі проведених досліджень сформовано схему управління

стабільністю функціонування ЗП(ПТ)О (рис. 1.1), яка відображає взаємопов'язану систему етапів і дій, необхідних для забезпечення його стійкого розвитку.

Умовно ця схема містить три ключові блоки, що відображають логіку побудови комплексної системи управління стійкістю:

аналітично-діагностичний блок – аналіз поточного стану, виявлення проблемних зон і оцінка рівня ризиків;

проектно-регуляторний блок – розроблення управлінських рішень, визначення інструментів і ресурсів для їх реалізації;

контрольно-коригувальний блок – здійснення моніторингу, оцінювання результативності впроваджених рішень і коригування управлінських стратегій.

При розробленні системи управління стійкістю кожен заклад професійної освіти повинен адаптувати етапи цієї схеми до власної організаційної специфіки, кадрового потенціалу та особливостей фінансування. Крім того, важливо обрати найбільш релевантні методичні підходи, які дозволять отримати максимально точну й об'єктивну оцінку поточного стану стабільності закладу, а також створити основу для прийняття ефективних стратегічних рішень у майбутньому.

Крім того, під час формування системи управління стабільним функціонуванням закладу професійної освіти доцільно проводити аналіз ризиків і загроз, які можуть впливати на кожен її структурний елемент. На основі такого аналізу визначаються індикатори та показники, що в сукупності дозволяють об'єктивно оцінити загальний рівень стійкості закладу, виявити потенційні уразливі зони та сформувати напрями управлінського реагування.

Серед основних переваг запропонованої схеми управління стійкістю функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» можна виокремити такі:

– комплексність і багатовимірність підходу – схема враховує багатофакторний характер освітньої діяльності – взаємозв'язок фінансових, кадрових, організаційних, соціальних та інформаційних складових, що визначають стабільність функціонування закладу. Вона дозволяє оцінювати не лише окремі аспекти діяльності, а й узгодженість усієї системи управління.

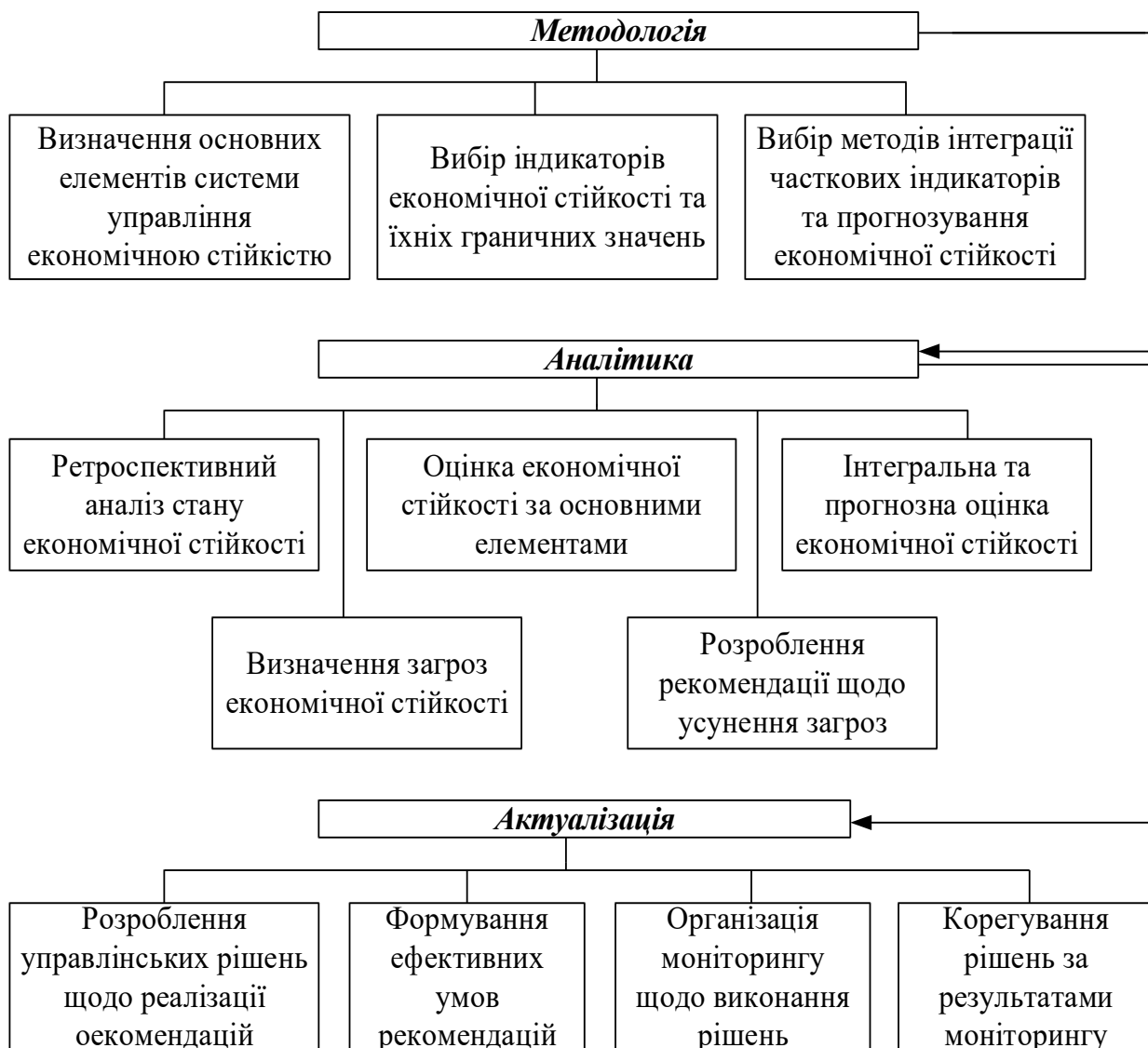


Рис. 1.1. Принципова схема управління економічною стійкістю суб'єкта господарської діяльності

– універсальність і адаптивність – послідовність дій, передбачена у схемі, може бути застосована не лише в межах коледжу, а й в інших закладах професійної (професійно-технічної) освіти, а також у різних освітніх організаціях незалежно від форми власності. Такий підхід робить систему гнучкою та придатною до використання в умовах змін зовнішнього середовища.

– інтегрованість управлінських методів – кожен із трьох основних блоків

схеми – аналітичний, проєктно-регуляторний і контрольно-коригувальний – передбачає застосування різних методів аналізу, прогнозування та управління, що забезпечує системний і збалансований підхід до прийняття рішень. Це дозволяє поєднувати стратегічне бачення з оперативним управлінням поточними процесами.

– можливість модифікації та конкретизації – принципова схема може бути адаптована до конкретного управлінського регламенту закладу освіти шляхом уточнення методів збору інформації, способів оцінки ризиків, порядку визначення відповідальних осіб і механізмів контролю. Це відкриває можливість поступового впровадження системи управління стійкістю на практиці та її вдосконалення з урахуванням реального досвіду діяльності коледжу.

Таким чином, запропонована модель управління стабільністю функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» забезпечує цілісність управлінських процесів, сприяє своєчасному виявленню загроз, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і формує основу для сталого розвитку закладу в умовах невизначеності освітнього середовища.

Висновки за розділом 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи забезпечення стабільного функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах невизначеності, зокрема визначено сутність, структуру та основні складові економічної стійкості як ключового чинника сталого розвитку освітніх організацій.

З'ясовано, що стійкість закладу освіти є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти ризикам, зберігаючи при цьому свій потенціал, цілісність і конкурентоспроможність. Вона формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких визначальними є фінансова

стабільність, організаційна гнучкість, кадрова забезпеченість, соціальна відповідальність, рівень цифрової зрілості та інноваційної активності.

Доведено, що економічна стійкість освітнього закладу виступає базою його розвитку та ефективного управління ресурсами. Вона забезпечує можливість підтримувати стабільність у критичних умовах, своєчасно реагувати на виклики, що виникають унаслідок соціально-економічної нестабільності, реформування системи освіти, демографічних змін чи зростання конкуренції на ринку освітніх послуг.

Розглянуто наукові підходи до тлумачення поняття стійкості та визначено, що в контексті професійної освіти цей термін слід трактувати як здатність системи до саморегуляції, адаптації та відновлення після дії зовнішніх або внутрішніх дестабілізуючих факторів. Особливе значення має внутрішня стійкість, яка забезпечується ефективною структурою управління, оптимальним використанням фінансових і матеріальних ресурсів, а також розвитком кадрового потенціалу.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність використання індикативного підходу до оцінки стійкості функціонування, який передбачає систему кількісних і якісних показників для комплексного аналізу. Визначено, що застосування методу інтегральної бальної оцінки є найбільш обґрунтованим для практичної діагностики стану освітнього закладу, оскільки він дозволяє враховувати багатовимірність процесів, різноманітність показників та взаємозалежність між складовими стійкості.

Сформовано підхід до побудови системи управління стабільним функціонуванням закладу професійної освіти, який базується на поетапному аналізі, оцінюванні, ідентифікації загроз та прийнятті управлінських рішень. Така система передбачає постійний моніторинг, коригування рішень і використання інструментів адаптивного управління, що забезпечують гнучкість і результативність діяльності коледжу.

Таким чином, теоретичне обґрунтування стійкості освітнього закладу дозволяє зробити висновок, що економічна стійкість ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є не лише умовою його стабільного функціонування, а й

ключовою передумовою ефективного розвитку в умовах невизначеності. Отримані у розділі результати створюють науково-методичне підґрунтя для проведення подальшого аналізу діяльності коледжу та формування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня його стійкості у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Історія становлення сучасного Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» є багатогранною, відображаючи послідовні етапи розвитку системи професійної освіти на Харківщині та в Україні загалом. Коледж сформувався в результаті реорганізації та об'єднання трьох профільних навчальних закладів, кожен із яких має власну історичну спадщину, освітні традиції та досвід підготовки висококваліфікованих фахівців.

Початок історії головного навчального осередку, на базі якого згодом утворився коледж, сягає 24 серпня 1943 року, коли було засновано Харківське ремісниче училище № 2. Уже 1 березня 1944 року його перейменували на Ремісниче училище № 18 м. Харкова – енергетиків, що діяло на базі Госелектростанції № 3. У подальшому заклад неодноразово змінював свій статус і назву відповідно до освітньої політики держави:

з 1 листопада 1961 року він працював як Харківське міське професійно-технічне училище № 18, у 1973 році був реорганізований у Середнє професійно-технічне училище № 18, а з 1993 року знову отримав статус Професійно-технічного училища № 18. У червні 2003 року заклад набув нової назви – Харківський професійний електромеханічний ліцей, що ознаменувало початок його модернізації. Наступним етапом розвитку стала реорганізація у червні 2009 року, коли ліцей було перетворено на Державний навчальний заклад «Харківське вище професійне механіко-технологічне училище», що стало базовою структурою майбутнього коледжу.

Подальше укрупнення освітньої установи відбувалося у межах державної політики оптимізації мережі професійно-технічної освіти шляхом приєднання

інших навчальних закладів регіону.

Так, Рокитненський професійний аграрний ліцей розпочав діяльність у серпні 1984 року як Середнє професійно-технічне училище № 54, а згодом пройшов шлях від Рокитненського училища-агрофірми (1997–1999) до Рокитненського професійного аграрного ліцею у 2003 році. У лютому 2016 року цей навчальний заклад було приєднано до Харківського вищого професійного механіко-технологічного училища.

Іншим важливим елементом у формуванні сучасного коледжу став Красноградський професійний ліцей, заснований у червні 1966 року як Міське професійно-технічне училище № 28. У 1973 році воно отримало статус середнього професійно-технічного училища № 28, а в 1993 році – ПТУ № 28. У червні 2003 року відбулася його чергова реорганізація, у результаті якої навчальний заклад став Красноградським професійним ліцеєм.

Подальша інтеграція освітніх закладів відбулася у червні 2016 року, коли шляхом об'єднання кількох профільних установ було створено Державний навчальний заклад «Регіональний механіко-технологічний центр професійної освіти Харківської області». Ця структура об'єднала в собі різні напрями професійної підготовки та стала регіональним осередком інновацій у професійній освіті.

Завершальний етап становлення сучасного закладу відбувся 3 листопада 2021 року, коли відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України, у зв'язку з реорганізацією Красноградського професійного ліцею, Державний навчальний заклад «Регіональний механіко-технологічний центр професійної освіти Харківської області» був перетворений у Заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж».

Сьогодні коледж є сучасною освітньою установою, що поєднує багаторічні традиції професійної підготовки та інноваційні підходи до організації освітнього процесу. Він реалізує програми підготовки кваліфікованих робітників і фахівців технічного профілю, активно розвиває партнерство з роботодавцями, сприяє впровадженню дуальної освіти та цифрових технологій у навчальний процес.

Діяльність Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» ґрунтується на реалізації стратегічних функцій, притаманних сучасним установам системи П(ПТ)О, і спрямована на забезпечення якісної підготовки кваліфікованих робітників та молодших спеціалістів, які відповідають потребам регіонального ринку праці. Уся робота коледжу охоплює освітній, управлінський, методичний, інноваційний та соціально-виховний напрями, що в сукупності забезпечують його стабільне функціонування та сталий розвиток.

Провідним напрямом діяльності є освітньо-виробнича робота, яка полягає у реалізації сучасних освітньо-професійних програм та організації якісної професійної підготовки. Коледж здійснює навчання за кількома рівнями кваліфікації: від первинної професійної підготовки кваліфікованих робітників до підготовки молодших спеціалістів (за наявності відповідних ліцензій), а також проводить перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і безробітного населення. Важливою складовою є виробниче навчання та практика, що організовується на базі підприємств-партнерів, забезпечуючи студентам можливість набуття професійних компетентностей та практичного досвіду.

Управлінсько-організаційна діяльність є однією з ключових сфер. Вона включає стратегічне планування розвитку коледжу, розроблення навчальних планів і графіків, управління кадровим потенціалом (набір, атестація, підвищення кваліфікації педагогічних працівників), а також фінансово-господарську діяльність і раціональне використання матеріально-технічної бази. До цього напрямку належать також контроль якості освітнього процесу, моніторинг результатів навчання та забезпечення відповідності освітніх програм державним стандартам.

Методична та інноваційна діяльність спрямована на підвищення якості освітнього процесу через упровадження сучасних педагогічних технологій і розробку актуального навчально-методичного забезпечення. У коледжі діють методичні комісії, організовуються науково-практичні конференції, педагогічні ради, семінари, тренінги для викладачів і майстрів виробничого навчання.

Важливим напрямом є впровадження інноваційних методів навчання – дуальної освіти, проєктного та кейс-методу, цифрових освітніх платформ і електронних ресурсів, які підвищують ефективність засвоєння матеріалу.

Не менш значущим напрямом є соціально-виховна робота, яка формує у здобувачів освіти громадянську свідомість, професійну етику та патріотичні цінності. Вона реалізується через систему позааудиторної діяльності – гурткову, спортивну, культурно-просвітницьку роботу, а також через участь студентів у соціальних і волонтерських проєктах. Коледж забезпечує соціальний захист здобувачів освіти, надаючи стипендіальну підтримку, допомогу в працевлаштуванні та проживання в гуртожитку. Ефективна взаємодія з батьками, громадськими об'єднаннями, підприємствами та органами місцевого самоврядування сприяє створенню єдиного виховного простору.

Таким чином, діяльність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є багатоплановою та системно організованою. Вона поєднує освітню, управлінську, методичну, інноваційну й соціальну складові, що дозволяє забезпечувати високий рівень професійної підготовки фахівців, зміцнювати позиції коледжу в регіональній освітній системі та сприяти його стійкому розвитку в умовах сучасних викликів.

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є одним із ключових чинників, що визначають якість освітнього процесу та рівень професійної підготовки здобувачів освіти у ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Зважаючи на поліпрофільний характер підготовки фахівців, наявність сучасної, розвиненої та ефективно організованої інфраструктури є стратегічною передумовою стабільного функціонування закладу.

Інфраструктура коледжу охоплює навчальні корпуси, аудиторії та кабінети, оснащені відповідними меблями, комп'ютерною технікою й мультимедійними засобами, що забезпечують комфортні умови для проведення теоретичних занять. Усі приміщення відповідають санітарним і технічним вимогам, а їхня організація сприяє ефективному використанню навчального часу та реалізації освітніх програм різних рівнів.

Вирішальне значення для системи професійної освіти має наявність навчально-виробничих майстерень і лабораторій, які є практичною базою для формування професійних компетентностей. Коледж володіє сучасними майстернями слюсарного, зварювального, будівельного, електромеханічного та кулінарного профілю. Вони оснащені верстатами, зварювальними апаратами, вимірювальними приладами, кухонним обладнанням, інструментами та сучасною комп'ютерною технікою, що дозволяє реалізовувати комплексну систему дуального навчання – поєднання теоретичної і практичної підготовки.

Для професій, пов'язаних із цифровими технологіями, створено комп'ютерні лабораторії з доступом до мережі Інтернет, сучасним програмним забезпеченням і мультимедійними засобами, які забезпечують опанування навичок у сфері інформаційних технологій, електронної документації, 3D-моделювання тощо.

Важливою складовою МТЗ є спортивна інфраструктура, що включає обладнаний спортивний зал, тренажерну кімнату та відкриті спортивні майданчики, які сприяють фізичному розвитку здобувачів освіти та формуванню здорового способу життя.

Соціально-побутова інфраструктура коледжу забезпечує належні умови для проживання та відпочинку студентів. До її складу входять їдальня, що забезпечує гаряче харчування, і гуртожитки, розраховані на проживання іногородніх учнів. Вони облаштовані необхідними побутовими приміщеннями, що сприяє створенню комфортного середовища для навчання та життя.

Окрему роль у забезпеченні якості освітнього процесу відіграє інформаційно-методична база коледжу. Її основу становить бібліотека з читальною залю, яка містить багатий фонд навчальної, наукової та фахової літератури, а також електронні ресурси, що дозволяють студентам і викладачам користуватися сучасними джерелами інформації. До послуг педагогів і здобувачів освіти – мультимедійні комплекси, проектори, інтерактивні дошки, аудіо- та відеообладнання, що активно використовуються під час занять і методичних заходів.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» формує цілісне освітнє середовище, яке поєднує теоретичну, практичну, інформаційну та соціально-побутову складові. Воно не лише створює умови для якісної професійної підготовки, а й виступає предметом постійного управлінського аналізу та модернізації, що є невід’ємною частиною системи управління стійким функціонуванням закладу в умовах сучасних викликів.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності закладу

Фінансово-економічна діяльність є ключовою складовою ефективного функціонування будь-якого закладу освіти, оскільки забезпечує ресурсну основу для виконання його освітньої, науково-методичної, виховної та соціальної місії. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» стабільність фінансових потоків, ефективне використання коштів і збалансоване планування видатків є важливими передумовами стійкого розвитку, модернізації матеріально-технічної бази та підтримки високої якості освітніх послуг.

У межах цього підрозділу проведено аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності коледжу за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку змін у дохідній і видатковій частинах бюджету, рівень фінансової збалансованості, ефективність використання ресурсів та тенденції у формуванні фінансового результату.

Основними джерелами фінансування діяльності коледжу є:

- кошти державного та місцевого бюджету (освітня субвенція, видатки на утримання закладу, оплату праці, комунальні послуги тощо);
- власні надходження від платних освітніх послуг, господарської діяльності, благодійних внесків і грантових проєктів.

Як видно з табл. 2.1, за аналізований період загальний обсяг доходів коледжу зріс на 20 %, що свідчить про стабільне фінансове становище та

поступове розширення джерел фінансування.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура доходів ЗП(ПТ)О «Харківський професійний
коледж» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело доходів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %	Частка у 2024 р., %
Бюджетне фінансування	19 850	21 320	23 100	+16,4	82,3
Власні надходження (освітні послуги, курси)	1 950	2 320	2 780	+42,6	9,9
Благодійні внески, гранти	670	720	890	+32,8	3,2
Інші доходи (оренда приміщень, додаткові послуги)	920	1 040	1 300	+41,3	4,6
Разом доходів	23 390	25 400	28 070	+20,0	100,0

Основним джерелом залишається бюджетне фінансування (понад 80 %), однак позитивною тенденцією є зростання частки власних надходжень і грантових коштів, що демонструє прагнення коледжу до фінансової автономії та диверсифікації ресурсів.

Видатки коледжу спрямовуються передусім на оплату праці педагогічного та обслуговуючого персоналу, утримання навчальних приміщень, оплату комунальних послуг, розвиток матеріально-технічної бази та реалізацію освітніх програм (табл. 2.2).

Як показує табл. 2.2, найбільшу питому вагу у структурі видатків займає фонд оплати праці (понад 60 %), що відповідає соціальній природі освітньої установи. Водночас спостерігається поступове збільшення інвестицій у навчально-методичне забезпечення та модернізацію матеріально-технічної бази, що є позитивним сигналом у контексті підвищення якості освітнього процесу (табл. 2.3).

У 2022-2024 роках коледж зберіг позитивне сальдо фінансового результату, хоча темпи зростання видатків дещо перевищили темпи приросту доходів. Це свідчить про підвищення собівартості освітніх послуг, що пов'язано з інфляційними процесами, підвищенням тарифів на енергоносії, а також із витратами на оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2

Структура видатків ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття видатків	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %	Частка у 2024 р., %
Оплата праці з нарахуваннями	14 620	15 800	17 400	+19,0	61,9
Комунальні послуги та енергоносії	3 240	3 600	3 950	+22,0	14,1
Навчально-методичне забезпечення та обладнання	1 350	1 620	1 980	+46,7	7,0
Ремонт і розвиток матеріальної бази	1 150	1 420	1 750	+52,2	6,2
Соціальні виплати, стипендії	1 920	2 200	2 420	+26,0	8,6
Разом видатків	22 280	24 640	27 500	+23,4	100,0

Таблиця 2.3

Фінансовий результат діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальний обсяг доходів	23 390	25 400	28 070	+20,0
Загальний обсяг видатків	22 280	24 640	27 500	+23,4
Фінансовий результат (сальдо)	+1 110	+760	+570	-48,6

Разом із тим, збереження фінансової стабільності навіть в умовах загальноекономічної нестабільності свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості коледжу доцільно розглянути відносні показники – коефіцієнти ліквідності, автономії та фінансової незалежності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні коефіцієнти фінансової стійкості ЗП(ПТ)О «Харківський
професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії (власні кошти / пасиви)	0,78	0,80	0,82	>0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / короткострокові зобов'язання)	1,9	2,1	2,3	>1,0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,73	0,76	0,79	>0,6

Як видно, усі показники перевищують нормативні значення, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та незалежності закладу. Коледж має стабільну структуру фінансування, не залежить критично від зовнішніх позик, а його ресурсна база дозволяє гнучко реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

2.3 Оцінка ефективності використання трудових, матеріальних та освітніх ресурсів

Трудові ресурси виступають одним із найважливіших чинників забезпечення результативної діяльності закладу освіти, оскільки саме від професійного рівня педагогічних і адміністративних працівників залежить якість освітніх послуг, ефективність управління та рівень конкурентоспроможності установи на регіональному освітньому ринку. Для Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» першочерговим завданням є формування збалансованого кадрового складу відповідно до кваліфікаційних вимог освітнього процесу, забезпечення оптимальної чисельності персоналу, а також створення умов для постійного професійного розвитку працівників і реалізації їхнього потенціалу.

Ефективність використання трудових ресурсів у коледжі доцільно оцінювати шляхом комплексного аналізу показників чисельності, структури та

руху персоналу, рівня використання робочого часу, динаміки фонду оплати праці, середньої заробітної плати та продуктивності праці педагогічного складу. Такий аналіз дає змогу не лише визначити поточний стан кадрового потенціалу, а й виявити резерви його подальшого вдосконалення та підвищення ефективності управління персоналом [15].

Заробітна плата в системі П(ПТ)О виконує важливу соціально-економічну роль, адже є не лише матеріальним стимулом до ефективної праці, а й основним засобом відтворення трудового потенціалу. Вона становить винагороду, що обчислюється, як правило, у грошовому виразі та виплачується працівникам за виконану роботу згідно з трудовим договором. Її розмір визначається складністю і характером виконуваних обов'язків, рівнем кваліфікації, результатами діяльності працівника та фінансовими можливостями закладу, а також регулюється чинним трудовим законодавством України.

Організація системи оплати праці у Харківському професійному коледжі спрямована на забезпечення балансу між інтересами працівників і адміністрації, створення умов для мотивації персоналу, підтримання справедливого співвідношення між заробітною платою та результатами праці. Через механізм оплати праці реалізується зв'язок між якістю роботи, продуктивністю педагогічної діяльності та рівнем матеріального стимулювання, що сприяє розвитку трудової ініціативи, підвищенню результативності освітнього процесу та зміцненню соціального партнерства між адміністрацією закладу й трудовим колективом.

Регулювання системи оплати праці у Закладі професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, з урахуванням галузевих особливостей освітньої сфери та принципів соціального партнерства між адміністрацією і трудовим колективом. Основу такого регулювання становить поєднання державного, договірної та локального рівнів управління оплатою праці, що забезпечує збалансованість інтересів держави, роботодавця й працівників.

Державне регулювання оплати праці охоплює встановлення основних

законодавчих норм, які визначають мінімальні гарантії трудових прав і є обов'язковими для всіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності. Воно передбачає визначення мінімального рівня заробітної плати, норм оплати за роботу у понаднормовий час, у вихідні та святкові дні, за час простою, що стався не з вини працівника, а також гарантії оплати праці неповнолітніх, які мають скорочену тривалість робочого часу. Усі ці норми закріплені в Законі України «Про оплату праці», який визначає механізми реалізації державної політики у сфері трудових відносин і соціального захисту працівників.

Особливе значення для коледжу має державне регулювання оплати праці керівників і педагогічних працівників бюджетних установ, до яких належить і заклад. Рівень їхньої заробітної плати формується відповідно до тарифної сітки, що встановлюється Кабінетом Міністрів України, та залежить від кваліфікаційної категорії, педагогічного звання, стажу роботи й результатів атестації. Крім того, держава здійснює контроль за використанням фонду оплати праці, встановлюючи обмеження для підприємств-монополістів та регламентуючи оподаткування доходів працівників.

Ключовим елементом державного регулювання є мінімальна заробітна плата, яка виступає базовою соціальною гарантією для всіх категорій працівників. Вона визначає нижню межу оплати за виконану норму праці або відпрацьований час і не включає різноманітних надбавок, премій чи компенсаційних виплат. Її розмір щорічно встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів у процесі ухвалення Державного бюджету, а у разі зростання індексу споживчих цін або тарифів може бути переглянутий у бік підвищення.

Поряд із державним регулюванням важливу роль відіграє договірне регулювання, яке реалізується через укладення генеральних, галузевих, регіональних і колективних угод, а також трудових договорів між роботодавцем і працівниками. На рівні Харківського професійного коледжу це знаходить відображення у колективному договорі, де конкретизуються умови оплати праці, встановлюються розміри премій, доплат і надбавок, порядок заохочень та соціальних гарантій.

Нарешті, локальне (внутрішнє) регулювання забезпечується адміністрацією закладу шляхом визначення індивідуальних умов оплати праці у межах посадових окладів і тарифних ставок. Воно базується на технічному та тарифному нормуванні праці, виборі форм і систем оплати, що дозволяє узгодити результативність роботи з рівнем матеріального стимулювання. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації педагогів і створює справедливую систему винагороди, що відображає внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей закладу.

Договірне регулювання оплати праці в системі професійної освіти, зокрема у Закладі професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», здійснюється відповідно до положень статей 10–21 Кодексу законів про працю України та статті 14 Закону України «Про оплату праці». Воно базується на принципі соціального партнерства між працівниками і роботодавцем, передбачаючи узгодження економічних інтересів сторін через укладення системи угод різних рівнів – від генеральних до локальних.

На міжгалузевому рівні формується генеральна тарифна угода, яка визначає базові норми та гарантії в оплаті праці, єдині підходи до мінімальних тарифних ставок і компенсаційних виплат для всіх працівників держави. Цей документ укладається між представниками всеукраїнських профспілкових об'єднань та роботодавців, що мають найбільше охоплення найманих працівників. Зміст генеральної угоди передбачає диференціацію мінімальних тарифних ставок залежно від умов і складності праці, визначення єдиних ставок компенсацій за роботу у шкідливих або небезпечних умовах, узгодження загальних тарифних умов оплати праці за типовими професіями, а також формулює взаємні зобов'язання сторін щодо виконання домовленостей.

Галузеві тарифні угоди укладаються на рівні окремих галузей економіки – у даному випадку в сфері освіти. Вони конкретизують положення генеральної угоди з урахуванням специфіки педагогічної діяльності, умов праці та вимог до кваліфікації працівників. Сторонами такої угоди виступають галузеві профспілкові об'єднання освітян та уповноважені представники Міністерства

освіти і науки України або органів місцевого самоврядування, які забезпечують функціонування закладів професійної освіти.

На виробничому рівні головним інструментом договірного регулювання є колективний договір, який укладається безпосередньо в закладі освіти між адміністрацією (власником або уповноваженим ним органом) і трудовим колективом, що представляється профспілковою організацією. У разі відсутності профспілки інтереси працівників можуть представляти виборні уповноважені представники. Колективний договір у Харківському професійному коледжі виступає ключовим документом, який регламентує внутрішні соціально-трудові відносини, визначає взаємні зобов'язання сторін щодо організації праці, оплати, соціальних гарантій і умов безпечної діяльності.

Зміст колективного договору охоплює широкий спектр питань: від регламентації нормування та оплати праці до забезпечення продуктивної зайнятості, раціонального режиму робочого часу, охорони праці та створення комфортних умов для педагогічної діяльності. В ньому також закріплюються положення щодо участі трудового колективу в розподілі фінансових ресурсів закладу (якщо це передбачено статутом), визначаються умови соціального захисту працівників, надання житлово-побутових і медичних послуг, організації відпочинку, а також гарантується діяльність профспілкової організації.

Важливе місце у договорі посідають норми, що регулюють систему оплати праці, порядок встановлення форм і розмірів заробітної плати, надання доплат, надбавок, премій, компенсацій і пільг. У коледжі ці положення враховують специфіку педагогічної праці, стимулюють підвищення професійної майстерності викладачів, активну участь у методичній, виховній та інноваційній роботі. Таким чином, договірне регулювання забезпечує баланс між інтересами адміністрації та працівників, сприяючи стабільності колективу, підвищенню мотивації персоналу й ефективності функціонування закладу в цілому.

У системі управління персоналом Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» трудовий договір є основною юридичною формою оформлення трудових відносин між працівником і

роботодавцем. Відповідно до чинного законодавства України, трудовий договір визначається як угода між працівником і власником або уповноваженим ним органом, за якою працівник бере на себе обов'язок виконувати роботу, передбачену угодою, з дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець, у свою чергу, гарантує виплату заробітної плати та забезпечення належних і безпечних умов праці згідно з чинними нормами трудового законодавства, колективним договором та індивідуальною домовленістю сторін.

У коледжі трудові договори укладаються з усіма працівниками – педагогічними, інженерно-технічними, адміністративними та допоміжними, що дозволяє врегулювати обсяг їхніх посадових обов'язків, права, відповідальність і умови оплати праці. Для окремих категорій працівників, насамперед адміністративно-управлінського персоналу та фахівців, які залучаються до реалізації освітніх або інноваційних проєктів, може застосовуватись контрактна форма трудового договору. Контракт, на відміну від загальної форми, передбачає визначення строку дії, розширений перелік прав та обов'язків сторін, специфічні умови матеріального забезпечення, порядок дострокового розірвання угоди та підвищену відповідальність за виконання зобов'язань. Така форма сприяє гнучкості управління кадровими процесами й стимулює підвищення персональної відповідальності за результати діяльності.

Важливою умовою ефективного використання трудових ресурсів у коледжі є встановлення прямого зв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди. Ця залежність досягається завдяки застосуванню різних форм і систем оплати праці, які визначають порядок розрахунку заробітної плати з урахуванням як кількісних, так і якісних показників трудової діяльності. Основними формами оплати праці виступають погодинна та відрядна, однак у сфері освіти переважає погодинна форма, що базується на обліку фактично відпрацьованого часу, встановленого тарифного навантаження та рівня кваліфікації педагогічного працівника.

Водночас у сучасних умовах у закладах освіти дедалі більшого поширення набувають контрактна та безтарифна системи оплати праці, які дозволяють більш

точно враховувати внесок кожного працівника в досягнення загальних результатів колективу. Такі підходи сприяють посиленню мотивації персоналу, орієнтують його на підвищення якості освітніх послуг, інноваційність і результативність професійної діяльності.

Таким чином, трудовий договір у Харківському професійному коледжі виступає не лише формою правового оформлення трудових відносин, а й інструментом управління трудовою мотивацією, який дозволяє забезпечити узгодженість інтересів адміністрації та працівників, створюючи основу для стабільності колективу, ефективної організації праці та підвищення якості освітнього процесу.

Раціональне використання ресурсного потенціалу є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності будь-якого закладу освіти. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» ефективне використання трудових, матеріальних та освітніх ресурсів виступає основою стабільного функціонування, конкурентоспроможності та якості підготовки кваліфікованих робітників.

Трудові ресурси коледжу охоплюють педагогічних, адміністративних і технічних працівників, які забезпечують виконання навчального, виховного, управлінського та господарського процесів. Кадровий потенціал є базовим елементом функціонування закладу, а ефективність його використання визначається показниками чисельності, кваліфікаційного складу, плинності кадрів, співвідношення педагогічних і обслуговуючих працівників, а також результатами освітньої діяльності (табл. 2.5). За аналізований період чисельність працівників поступово зростала, що свідчить про розширення освітньої діяльності та збільшення обсягу навчального навантаження. Водночас спостерігається позитивна тенденція у підвищенні кваліфікаційного рівня кадрів – частка працівників із вищою освітою зросла на 13,4 %, що прямо впливає на якість освітніх послуг. Зменшення середнього віку педагогічного колективу свідчить про омолодження кадрів, а зниження рівня плинності до 3,2 % – про стабільність колективу.

Таблиця 2.5

Показники використання трудових ресурсів ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальна чисельність працівників, осіб	152	156	160	+5,3
У т.ч. педагогічних працівників	98	101	105	+7,1
Кількість майстрів виробничого навчання	35	37	38	+8,6
Кількість працівників із вищою освітою, осіб	82	87	93	+13,4
Середній вік педагогічного складу, років	44	43	42	-4,5
Плинність кадрів, %	4,1	3,6	3,2	-22,0
Кількість здобувачів освіти на одного викладача	12,8	13,1	13,4	+4,7

Ефективність трудових ресурсів оцінюється також через продуктивність праці, яку можна визначити відношенням кількості випускників або наданих освітніх послуг до чисельності персоналу. За 2024 рік цей показник становив 13,4 здобувача освіти на одного викладача, що відповідає оптимальним нормам для закладів П(ПТ)О.

Матеріальні ресурси включають будівлі, споруди, навчальне обладнання, техніку, транспортні засоби та інші елементи матеріальної бази, необхідні для забезпечення освітнього процесу. Їх ефективне використання характеризується коефіцієнтами оновлення, зносу, фондівдачі та фондомісткості.

Таблиця 2.6

Показники використання матеріальних ресурсів ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	22 400	24 100	26 200	+16,9
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	14 900	15 800	17 300	+16,1
Коефіцієнт зносу, %	33,5	34,5	34,0	+1,5
Коефіцієнт оновлення, %	6,2	7,0	8,3	+34,0
Фондовіддача (доходи / вартість основних засобів)	1,04	1,05	1,07	+2,9

Дані таблиці свідчать, що основні засоби коледжу систематично

оновлюються: коефіцієнт оновлення зріс з 6,2 % у 2022 р. до 8,3 % у 2024 р., що свідчить про активні інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази. Незважаючи на поступове збільшення показника зносу, темпи оновлення залишаються достатніми для підтримання технічної придатності приміщень і обладнання.

Показник фондівддачі демонструє зростання ефективності використання основних засобів, оскільки доходи коледжу зростали швидше, ніж їх балансова вартість.

Освітні ресурси включають навчально-методичні комплекси, електронні освітні платформи, бібліотечний фонд, комп'ютерні лабораторії, сучасне мультимедійне обладнання та педагогічні інновації.

Для оцінки ефективності їх використання застосовуються такі показники, як рівень укомплектованості навчально-методичною літературою, забезпеченість студентів комп'ютерною технікою, кількість електронних освітніх ресурсів та ступінь впровадження інноваційних технологій навчання.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання освітніх ресурсів ЗП(ПТ)О
«Харківський професійний коледж» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Забезпеченість підручниками, %	91	94	98	+7,7
Кількість комп'ютерів, од.	82	95	110	+34,1
Кількість мультимедійних комплексів	9	12	16	+77,8
Частка дисциплін, що мають електронні курси, %	46	58	72	+56,5
Кількість методичних посібників, оновлених протягом року	35	42	50	+42,8
Участь педагогів у підвищенні кваліфікації, %	62	74	85	+37,1

Позитивна динаміка майже всіх показників свідчить про інноваційний розвиток освітнього середовища. Особливо варто відзначити збільшення частки дисциплін, забезпечених електронними курсами, що є наслідком цифровізації освітнього процесу. Також зріс рівень кваліфікаційної активності педагогів, що забезпечує оновлення методичних підходів і підвищення якості навчання.

Висновки до розділу 2

У ході проведеного аналізу діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» було встановлено, що заклад характеризується стабільним функціонуванням, поступовим розвитком освітньої, методичної та фінансово-економічної систем, а також ефективним використанням наявних ресурсів. Результати оцінювання засвідчили, що коледж зберігає стійкі позиції серед регіональних закладів професійної освіти, демонструє позитивну динаміку у використанні трудового потенціалу, матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів, що є основою його стабільного розвитку навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Фінансово-економічний аналіз показав, що протягом 2022–2024 років доходи коледжу зростали переважно завдяки збільшенню обсягів бюджетного фінансування, а також залученню позабюджетних коштів, що свідчить про ефективну фінансову політику керівництва.

Водночас видаткова частина бюджету збалансована та спрямована переважно на забезпечення освітнього процесу, модернізацію матеріально-технічної бази, оплату праці та соціальні гарантії педагогічних працівників. Співвідношення доходів і витрат залишається на оптимальному рівні, що підтверджує фінансову стійкість і раціональність використання бюджетних ресурсів.

Оцінка ефективності використання трудових, матеріальних та освітніх ресурсів показала, що кадровий потенціал коледжу є достатнім для реалізації освітніх програм. Більшість педагогічних працівників має високий рівень кваліфікації, регулярно проходить атестацію й підвищення кваліфікації. Спостерігається раціональне поєднання педагогічного досвіду та молодих кадрів, що забезпечує гнучкість і динамізм колективу. Заробітна плата педагогічних працівників формується згідно з вимогами чинного законодавства, тарифною сіткою та колективним договором, що сприяє підтриманню соціальної стабільності в колективі.

Матеріально-технічне забезпечення закладу відповідає сучасним вимогам і дозволяє проводити навчально-виробничу діяльність на належному рівні. Наявність спеціалізованих лабораторій, навчальних майстерень, комп'ютерних класів, гуртожитку та соціально-побутової інфраструктури створює необхідні умови для якісної професійної підготовки студентів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Харківський професійний коледж має достатній фінансово-економічний потенціал і кадрові ресурси для стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Основними факторами, які сприяють цьому, є ефективна система управління, цілеспрямоване використання фінансових ресурсів, сучасна матеріальна база й високий професіоналізм педагогічного складу. Разом ці чинники створюють передумови для підвищення якості освітнього процесу, забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг і зміцнення його стійкості в умовах економічної та соціальної невизначеності.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Обґрунтування необхідності оцінки стійкості функціонування закладу професійної освіти

Необхідно відзначити, що економічна безпека є поняттям більш широкого змістового рівня, ніж економічна стійкість, оскільки охоплює не лише стабільність окремого суб'єкта господарювання, а й здатність економічної системи забезпечувати розвиток і захист від зовнішніх і внутрішніх загроз на рівні галузі, регіону чи держави в цілому. Базовою умовою економічної безпеки, яка безпосередньо корелює з умовою економічної стійкості, виступає досягнення такого стану системи, за якого вона здатна не лише зберігати функціональну стабільність, але й розвиватися, протистояти негативним впливам і забезпечувати реалізацію ключових соціально-економічних потреб на національному рівні [11].

Для сфери освіти, зокрема діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», економічна безпека має стратегічне значення, адже стабільне функціонування освітніх установ є одним із чинників забезпечення соціально-економічної стабільності регіону. Коледж виконує важливу роль у підготовці кваліфікованих кадрів для різних галузей народного господарства, зокрема для промисловості, транспорту, будівництва, сфери послуг тощо. Тому його фінансова, кадрова та організаційна стійкість безпосередньо впливає на регіональну економічну безпеку, формуючи кадрову основу для розвитку економіки Харківщини та суміжних регіонів.

Як і підприємства стратегічних галузей, заклади професійної освіти функціонують у системі державного управління, виконуючи суспільно важливі функції, пов'язані з формуванням людського капіталу, підвищенням конкурентоспроможності молоді на ринку праці та реалізацією державної освітньої політики. Саме тому «Харківський професійний коледж» має

враховувати принципи економічної безпеки у своїй діяльності, зокрема забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, раціональне управління майном, збереження кадрового потенціалу, запобігання фінансовим ризикам і мінімізацію залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Принцип комплексності у забезпеченні економічної безпеки означає необхідність одночасного врахування фінансової, кадрової, інформаційної, матеріально-технічної, соціальної та організаційної стійкості. Лише їхня взаємодія створює умови для збалансованого розвитку коледжу, стабільності його функціонування й реалізації стратегічних цілей у сфері освіти. У цьому контексті доцільно розглядати два види стійкості – внутрішню та зовнішню, які представлені на рис. 3.1. Їхнє поєднання забезпечує формування загальної економічної стійкості закладу, що є складовою частиною його економічної безпеки та запорукою довгострокової ефективності функціонування.

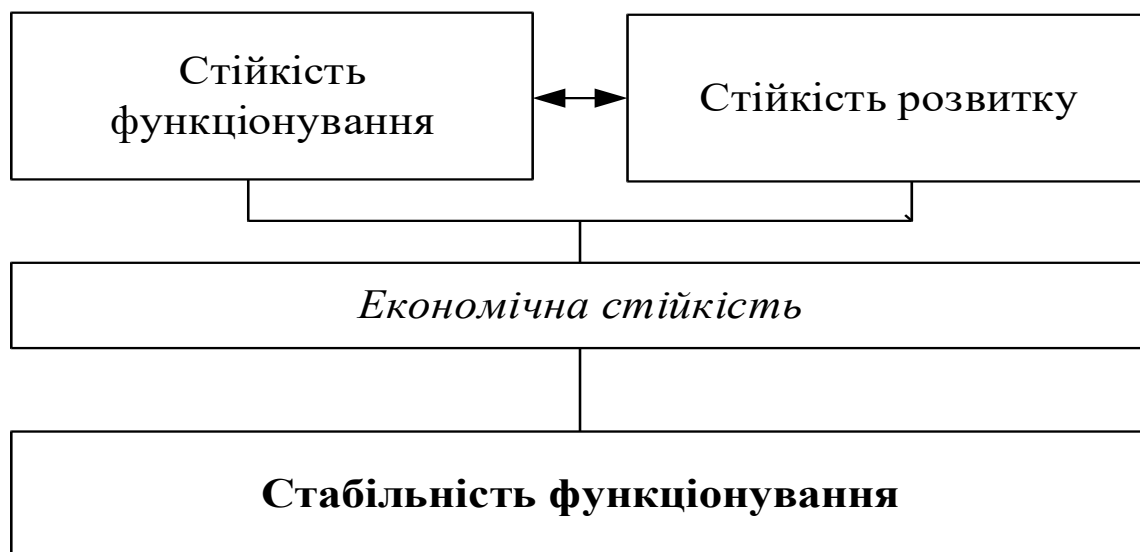


Рис. 3.1. Складові економічної стійкості як стабільності функціонування закладів професійної освіти

У контексті забезпечення стабільного функціонування Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» доцільно розглядати два взаємопов'язані види стійкості – стійкість функціонування та стійкість розвитку, які у сукупності формують загальну економічну стійкість установи та відображають реалізацію принципів економічної безпеки.

Стійкість функціонування означає здатність закладу стабільно здійснювати освітню, виховну, адміністративно-господарську та фінансову діяльність навіть за наявності зовнішніх або внутрішніх загроз. Це передбачає можливість швидкого відновлення рівноваги у разі виникнення відхилень від нормального стану, а також ефективне усунення негативних наслідків кризових ситуацій. Для коледжу така стійкість виявляється у здатності зберігати стабільність навчального процесу, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати оплату праці персоналу, підтримувати належний рівень матеріально-технічної бази навіть у періоди економічної турбулентності чи змін у нормативно-правовому середовищі освіти.

Стійкість розвитку, у свою чергу, є ключовим фактором довгострокової ефективності та конкурентоспроможності закладу. Вона полягає у здатності коледжу постійно вдосконалюватися, розширювати можливості освітньої діяльності, впроваджувати інноваційні технології навчання та підвищувати якість підготовки фахівців. У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін відсутність динамічного розвитку може призвести до поступової втрати конкурентних переваг, зниження привабливості для здобувачів освіти, а також до фінансової нестабільності. Саме тому коледж має підтримувати сталі темпи розвитку, що передбачає інвестування в оновлення матеріально-технічної бази, реалізацію проєктів дуальної освіти, розширення спектра освітніх програм і поглиблення співпраці з роботодавцями.

Отже, забезпечення економічної стійкості Харківського професійного коледжу має базуватися на гармонійному поєднанні стійкості функціонування та стійкості розвитку, які взаємно підсилюють одна одну. Розробка методичних підходів, що дозволяють оцінити рівень стійкості коледжу, повинна здійснюватися з урахуванням принципів економічної безпеки, серед яких – системність, комплексність, адаптивність і превентивність. Це дасть змогу створити ефективну систему управління, орієнтовану не лише на стабільність поточних процесів, а й на забезпечення сталого розвитку закладу в довгостроковій перспективі, що є основою його соціальної місії та економічної життєздатності.

3.2 Формування комплексного підходу до оцінювання стабільності діяльності ЗП(ПТ)О

Для узагальненого визначення складових економічної стійкості Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», а також виключення дублюючих елементів, доцільно сформуванати систему показників, що дозволить кількісно оцінити рівень стабільності та ефективності функціонування установи. Основними критеріями відбору таких показників є повнота і точність відображення стану окремих сфер діяльності закладу, доступність необхідних даних для розрахунків, можливість встановлення універсальних граничних значень або експертної оцінки [22].

Оцінювання економічної стійкості доцільно розпочати з аналізу ресурсного потенціалу коледжу, який включає кадрові, матеріально-технічні та освітні ресурси. Саме вони визначають здатність закладу стабільно реалізовувати освітні програми, забезпечувати навчальний процес і розвиватися відповідно до потреб регіонального ринку праці.

Для кадрової складової ключовими показниками є: частка педагогічних працівників із вищою освітою; питома вага викладачів, які мають вищу кваліфікаційну категорію; середній стаж роботи педагогічного складу; рівень плинності кадрів; частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації за останні три роки. Ці показники відображають якість людського капіталу, його професійну компетентність і здатність до адаптації в умовах змін освітніх стандартів.

Матеріально-технічна складова характеризується такими індикаторами, як: коефіцієнт оновлення основних фондів; частка сучасного обладнання у загальній кількості навчально-виробничих засобів; рівень зносу матеріальної бази; забезпеченість комп'ютерною технікою на одного здобувача освіти; забезпеченість площами навчальних і виробничих приміщень. Ці показники дозволяють оцінити ефективність управління матеріально-технічною інфраструктурою та здатність закладу підтримувати сучасний рівень освітніх послуг.

Для освітньої складової важливими індикаторами є: середній бал успішності

здобувачів освіти; частка випускників, які працевлаштовані за фахом; рівень участі студентів у конкурсах професійної майстерності; обсяг доходів від надання платних освітніх послуг; рівень впровадження інноваційних технологій у навчальний процес. Вони демонструють якість освітньої діяльності та її відповідність потребам роботодавців і стандартам сучасного ринку праці.

Як і в промислових підприємствах, занадто широкий набір показників може ускладнити процес комплексної оцінки. Тому для узагальненої оцінки економічної стійкості коледжу доцільно виділити найбільш інформативні індикатори за кожною складовою. Зокрема, для подальшого розрахунку рівня стійкості пропонується зосередитись на двох основних показниках кожної групи, які найбільш точно відображають стан відповідної сфери діяльності (табл. 3.1).

Систематизація наведених показників створює основу для подальшої розробки інтегральної методики оцінки економічної стійкості, яка дозволить не лише визначати поточний рівень стабільності закладу, а й прогнозувати тенденції його розвитку, враховуючи принципи економічної безпеки.

Представлені показники, наведені у таблиці 3.1, хоча й не охоплюють усі аспекти ресурсної складової економічної стійкості, однак формують цілісне уявлення про ключові елементи діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», що є принципово важливим у контексті комплексної оцінки його економічної стабільності. Вони відображають найсуттєвіші напрями функціонування – кадровий, матеріально-технічний та освітній – і дозволяють зробити висновки про збалансованість розвитку установи, її здатність підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати безперервність освітнього процесу.

Разом із тим, до системи показників доцільно включити додаткові індикатори, які, хоч і не були наведені у таблиці 3.1, є не менш інформативними в межах більш деталізованої оцінки ресурсного потенціалу. Зокрема, для освітнього середовища важливим показником може бути оптимальне співвідношення між кількістю здобувачів освіти та педагогічних працівників, що визначається як добуток середнього навчального навантаження одного викладача і коефіцієнта резерву навчальних годин.

Ключові індикатори оцінки економічної стійкості ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Складова економічної стійкості	Основні показники	Характеристика показника
Кадрова	Частка педагогічних працівників вищої кваліфікації, %	Відображає рівень професійної компетентності колективу
	Плинність кадрів, %	Свідчить про стабільність трудового потенціалу
Матеріально-технічна	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Визначає рівень модернізації інфраструктури
	Рівень зносу навчально-виробничого обладнання, %	Вказує на технічний стан матеріальної бази
Освітня	Частка випускників, працевлаштованих за фахом, %	Показує результативність освітньої діяльності
	Рівень впровадження інноваційних технологій, %	Характеризує ступінь інноваційності освітнього процесу

Цей показник дозволяє оцінити рівень збалансованості кадрових і навчальних ресурсів, ефективність організації освітнього процесу та здатність закладу забезпечувати належну якість навчання при поточних обсягах контингенту.

Для практичної оцінки економічної стійкості коледжу можна встановити граничні інтервали значень окремих коефіцієнтів, що відповідають різним рівням розвитку його ресурсної бази (табл. 3.2). Такі значення дають змогу визначити поточний клас економічної стійкості закладу, що характеризує рівень забезпеченості його матеріально-технічних і кадрових ресурсів, а також стійкість функціонування освітнього процесу.

Як і у виробничих підприємств, для освітньої установи ресурсна складова є визначальною у формуванні загальної економічної стійкості, адже саме від її стану залежить можливість виконання основних функцій закладу, його привабливість для вступників і партнерів, а також рівень фінансової самодостатності.

Оцінка організаційно-виробничої складової коледжу, аналогічно до оцінки виробничої сфери підприємства, дозволяє встановити наявність додаткових

джерел фінансування, ступінь внутрішньої інтеграції управлінських процесів, а також визначити масштаби діяльності закладу та його позиції в освітньому просторі регіону [41]. Саме комплексне поєднання оцінок ресурсної, фінансової, кадрової й освітньої складових формує об'єктивну картину економічної стійкості та забезпечує основу для управлінських рішень, спрямованих на її зміцнення.

Таблиця 3.2

Граничні значення показників ресурсної складової економічної стійкості
ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Клас стійкості	Рівень оновлення основних фондів, %	Забезпеченість обладнанням, %	Коефіцієнт кадрового навантаження	Частка викладачів вищої категорії, %	Характеристика стану
I (високий рівень стійкості)	> 25	> 90	0,8–1,0	> 70	Заклад має оновлену матеріальну базу, стабільний кадровий склад, високу якість освітнього процесу
II (середній рівень стійкості)	15–25	70–90	1,0–1,3	50–70	Спостерігається задовільний технічний і кадровий стан, наявні окремі напрями для вдосконалення
III (низький рівень стійкості)	< 15	< 70	> 1,3	< 50	Матеріально-технічна база зношена, кадрова плінність висока, якість освітніх послуг під загрозою

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг і появи нових потужних учасників освітнього простору, наявність додаткових напрямів діяльності, що генерують дохід, є значною перевагою для Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж». Це дозволяє не лише зміцнити його фінансову стійкість, а й підвищити загальний рівень економічної стійкості закладу [43].

Для освітніх установ така багатовекторність може включати надання платних освітніх послуг, курси підвищення кваліфікації, навчання за дуальними програмами, оренду приміщень для проведення заходів, а також участь у грантових і проєктних програмах, що забезпечують залучення додаткових фінансових ресурсів. Диверсифікація доходів створює фінансовий буфер безпеки, який дозволяє компенсувати можливі коливання бюджетного фінансування, зменшити залежність від державних дотацій і сприяти стабільному розвитку коледжу.

Для оцінки ефективності цієї складової доцільно використовувати індикатор частки власних доходів у загальному обсязі фінансових надходжень, який представлено в таблиці 3.3. Даний показник відображає рівень фінансової автономії закладу, ступінь його самостійності у формуванні доходів та здатність забезпечувати сталий розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів.

Зростання частки власних доходів у загальному фінансовому потоці свідчить про підвищення фінансової гнучкості коледжу, його здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та ефективно управляти наявними ресурсами.

Таблиця 3.3

Показник оцінки фінансово-комерційної складової економічної стійкості

ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Економічний зміст
Частка власних доходів у загальному обсязі фінансування, %	$\frac{\text{Власні доходи} / \text{загальний обсяг фінансування}}{100} *$	> 25 %	Характеризує ступінь фінансової самодостатності закладу, рівень його стійкості та здатність забезпечувати розвиток за рахунок внутрішніх джерел

Навпаки, зниження цього показника означає підвищену залежність від державного фінансування, що може створювати ризики нестабільності у випадку скорочення бюджетних асигнувань.

Отже, диверсифікація джерел доходів стає однією з ключових передумов довгострокової економічної стійкості закладу освіти. Вона не лише сприяє фінансовій стабільності, а й відкриває можливості для розвитку нових освітніх проєктів, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення якості

підготовки фахівців відповідно до сучасних потреб ринку праці.

Третьою складовою при оцінюванні економічної стійкості діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» є маркетингова складова, яка відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладу в сучасному освітньому просторі. Саме маркетингова стратегія визначає рівень привабливості коледжу для абітурієнтів, партнерів та роботодавців, формує його репутацію та впливає на довгострокову стабільність і розвиток.

При її оцінці доцільно використовувати показники, що характеризують результативність комунікаційної, іміджевої та аналітичної діяльності, дозволяючи комплексно визначити ринкові позиції закладу, попит на його освітні послуги, а також перспективи подальшого розвитку. Важливим є застосування підходів, заснованих на теорії якості освітніх послуг, що враховує не лише внутрішні процеси навчання, а й сприйняття їх цінності зовнішніми стейкхолдерами – здобувачами освіти, випускниками, підприємствами-партнерами, громадами.

Основними індикаторами, що можуть бути використані для оцінювання маркетингової складової економічної стійкості, є показники динаміки контингенту студентів, рівня працевлаштування випускників, участі закладу у професійних виставках і конкурсах, а також активності у цифровому просторі. Узагальнені показники подано у таблиці 3.4.

Вибрані показники дають можливість не лише визначити поточний стан маркетингової складової економічної стійкості, а й оцінити перспективи розвитку та конкурентоспроможність закладу освіти у майбутньому. Для Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» ключовим елементом є рівень диверсифікації освітніх програм, який виступає аналогом показника «рівень диверсифікації вагонного парку» у промислових підприємств.

У контексті діяльності коледжу цей показник відображає різноманітність напрямів професійної підготовки, широту кваліфікаційних рівнів, наявність дуальних і короткотермінових програм, а також участь у додаткових освітніх і соціально-виробничих проєктах. Високий рівень диверсифікації означає, що

заклад здатен швидко реагувати на зміни ринку праці, задовольняти потреби різних категорій здобувачів освіти і забезпечувати стабільний набір контингенту.

Таблиця 3.4

Основні показники оцінки маркетингової складової економічної стійкості

ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	Формула або метод визначення	Оптимальне значення	Економічний зміст
Коефіцієнт динаміки контингенту здобувачів освіти	$(N_t / N_{t-1}) * 100$	$\geq 100 \%$	Відображає рівень попиту на освітні послуги, стабільність або зростання контингенту
Частка випускників, працевлаштованих за фахом, %	$(\text{Кількість працевлаштованих випускників} / \text{Загальна кількість випускників}) * 100$	$\geq 70 \%$	Показує якість підготовки фахівців і рівень довіри роботодавців
Індекс упізнаваності бренду закладу, %	За результатами анкетування або контент-аналізу	$\geq 60 \%$	Характеризує рівень популярності закладу серед цільової аудиторії
Активність у цифровому середовищі, од.	Кількість публікацій, переглядів, підписників на офіційних сторінках	Зростаюча динаміка	Визначає ефективність інформаційно-комунікаційної політики
Кількість укладених партнерських угод, од.	За звітний період	≥ 5 на рік	Відображає рівень інтеграції закладу у професійне середовище

В якості граничних значень для рівня диверсифікації освітніх послуг, який може вважатися ключовим показником маркетингової складової економічної стійкості закладу, доцільно прийняти параметри, наведені у таблиці 3.5. Вони відображають ступінь гнучкості освітнього середовища, широту пропозиції програм підготовки та можливості адаптації до соціально-економічних змін.

Рівень диверсифікації освітніх програм є одним з найважливіших індикаторів маркетингової ефективності та стратегічної стійкості коледжу. Його підвищення забезпечує адаптивність до ринкових змін, підвищення попиту на освітні послуги і зміцнення позицій закладу на регіональному ринку освіти, що безпосередньо впливає на загальний рівень економічної стійкості установи.

Оцінювання фінансової ефективності та стійкості діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» доцільно здійснювати у два взаємопов'язані етапи, що забезпечують комплексний

підхід до аналізу фінансової складової його економічної стійкості. Ці етапи охоплюють рейтингування фінансово-економічного стану закладу та оцінку дотримання “золотого правила економіки організації”, що полягає у випереджаючому темпі зростання доходів порівняно з витратами.

Таблиця 3.5

Граничні значення рівня диверсифікації освітніх програм як показника маркетингової складової економічної стійкості ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Клас рівня диверсифікації	Частка нових або оновлених освітніх програм, %	Характеристика рівня диверсифікації	Оцінка ефективності маркетингової складової
Високий	понад 40 %	Заклад активно розширює спектр освітніх послуг, гнучко реагує на потреби ринку праці, має стабільне зростання контингенту	Висока конкурентоспроможність і стійкість
Середній	20–40 %	Здійснюється часткове оновлення програм, впроваджуються окремі інноваційні напрями підготовки	Середній рівень конкурентоспроможності
Низький	до 20 %	Обмежена кількість програм, низька динаміка змін, переважають традиційні форми навчання	Високий ризик втрати позицій на ринку освітніх послуг

Перший етап – рейтингова оцінка фінансово-економічного стану – передбачає системне визначення ключових показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно коледж використовує фінансові ресурси, чи достатній рівень фінансової автономії має у своїй діяльності, а також наскільки збалансовані його доходи та видатки. Цей підхід є універсальним, адже він дає змогу не лише охарактеризувати поточний фінансовий стан, а й визначити тенденції стабільності чи ризику у динаміці фінансової діяльності.

Для оцінювання фінансової стійкості коледжу застосовується рейтинговий підхід із використанням бальної системи, що забезпечує об’єктивність і наочність результатів. Кожному з показників присвоюється від 2 до 5 балів відповідно до інтервалу нормативних значень:

5 балів – найкращий результат;

4 бали – добрий рівень;

3 бали – задовільний стан;

2 бали – незадовільний рівень.

У результаті розрахунку за всіма показниками отримані бали підсумовуються і середнє значення використовується для встановлення інтегрального рівня фінансово-економічного стану закладу. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні фінансові аспекти в єдину узагальнену оцінку, що робить аналіз комплексним і придатним для прийняття управлінських рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники для рейтингової оцінки фінансово-економічного стану ЗП(ПТ)О

«Харківський професійний коледж»

№	Показник	Формула розрахунку	Оптимальні межі	Оцінка (бали)	Економічний зміст
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	0,2–0,5	2–5	Визначає здатність закладу покривати короткострокові зобов'язання
2	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,4–0,7	2–5	Характеризує фінансову незалежність закладу
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,5–2,5	2–5	Відображає платоспроможність коледжу
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Поточні активи	0,1–0,3	2–5	Показує достатність власних ресурсів
5	Рентабельність діяльності	Прибуток / Доходи	> 0,05	2–5	Визначає ефективність використання коштів
6	Рентабельність власного капіталу	Прибуток / Власний капітал	> 0,1	2–5	Показує ефективність управління фінансовими ресурсами
7	Коефіцієнт ділової активності	Доходи / Активи	Зростання	2–5	Характеризує оборотність коштів
8	Частка адміністративних витрат у загальних витратах	Адмін. витрати / Загальні витрати × 100	≤ 20 %	2–5	Відображає рівень раціональності управління

1	2	3	4	5	6
9	Коефіцієнт покриття	Активи / Зобов'язання	1,5–2	2–5	Показує стабільність фінансового стану
10	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,2–0,5	2–5	Визначає гнучкість у використанні капіталу

Другий етап – оцінка виконання “золотого правила економіки організації”, тобто перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат, – дозволяє підтвердити позитивну динаміку фінансових результатів і виявити потенційні ризики у фінансовому управлінні.

Таким чином, комплексна рейтингово-бальна система є ефективним інструментом управління фінансовою стійкістю коледжу, що забезпечує своєчасне виявлення проблем, підвищення ефективності використання ресурсів і підтримання стабільного розвитку закладу в умовах освітньої конкуренції.

3.3. Реалізація методики оцінювання стабільності функціонування на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Оцінку економічної стійкості Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» доцільно проводити послідовно, за окремими складовими, що дозволяє комплексно охарактеризувати стан розвитку установи, рівень забезпечення ресурсами та ефективність їх використання.

Першим етапом є аналіз ресурсної складової, результати якого наведено у таблиці 3.7.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що рівень економічної стійкості за ресурсною складовою у 2022–2024 роках поступово підвищується, хоча залишається на середньому рівні через потребу у подальшому оновленні основних фондів і вдосконаленні інфраструктури.

Позитивні тенденції виявляються у: збільшенні кількості педагогічних кадрів, особливо викладачів вищої категорії, що свідчить про розвиток кадрового

потенціалу; оновленні навчально-виробничої бази, де з'являються нові майстерні та лабораторії; цифровізації навчального процесу, що підвищує якість освітніх послуг і конкурентоспроможність закладу; зменшенні рівня зносу обладнання, що є індикатором ефективного управління основними засобами.

Нині у коледжі реалізується програма оновлення матеріально-технічної бази, що передбачає модернізацію лабораторного устаткування, створення навчальних STEM-просторів та інноваційних майстерень для підготовки фахівців за сучасними стандартами (табл. 3.7). Ці заходи узгоджуються з державною стратегією модернізації професійної освіти, спрямованою на підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку освітніх установ.

Таким чином, Заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» демонструє тенденцію до підвищення ресурсної стійкості, що формує основу для зміцнення його загальної економічної стабільності та забезпечує умови для інноваційного розвитку освітнього середовища.

Оцінка виробничої складової діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» наведена у таблиці 3.8, що відображає ключові показники динаміки освітньо-виробничої активності закладу за 2022-2024 роки. Результати аналізу свідчать, що виробнича складова економічної стійкості коледжу має позитивну динаміку розвитку. Протягом 2022-2024 років спостерігається зростання обсягів власних надходжень, збільшення кількості освітньо-виробничих проєктів та активізація співпраці з роботодавцями. Такі результати свідчать про ефективне управління ресурсами та орієнтацію закладу на ринкові потреби у сфері професійної освіти.

Наявність сучасної виробничої інфраструктури – навчально-виробничих майстерень, лабораторій, майданчиків для дуальної підготовки – дозволяє коледжу забезпечувати високий рівень практичних навичок студентів. Це, у свою чергу, підвищує якість підготовки випускників і конкурентоспроможність освітніх програм.

Позитивна динаміка фінансових результатів та зростання обсягів продукції, виробленої у навчально-виробничих майстернях, підтверджують ефективність управління виробничою діяльністю.

Динаміка показників ресурсного забезпечення ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %	Характеристика змін
Кількість педагогічних працівників, осіб	68	70	72	+5,9	Спостерігається поступове збільшення чисельності персоналу, що свідчить про стабілізацію кадрового потенціалу
Частка викладачів вищої категорії, %	32	35	38	+18,8	Підвищується якісний рівень педагогічного складу завдяки підвищенню кваліфікації
Кількість навчальних аудиторій, од.	42	43	44	+4,8	Відбувається розширення навчальної бази
Оснащеність аудиторій мультимедійною технікою, %	55	60	68	+23,6	Зростає цифровізація навчального процесу
Кількість навчально-виробничих майстерень, од.	9	9	10	+11,1	Створено нову майстерню для підготовки за сучасними професіями
Рівень зносу основних засобів, %	42	40	38	–9,5	Зменшення зносу свідчить про оновлення матеріально-технічної бази
Вартість матеріально-технічної бази, тис. грн	12 800	13 400	14 600	+14,1	Відбувається планове нарощення ресурсного потенціалу
Частка сучасного обладнання у загальній кількості, %	46	52	58	+26,1	Значно підвищено рівень технічної модернізації

Важливим напрямом є подальше розширення дуальних освітніх програм, модернізація майстерень під сучасні стандарти ЄС та активна участь у грантових і регіональних проектах професійної освіти. Отже, виробнича складова економічної стійкості ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» демонструє стійке зростання, що створює підґрунтя для підвищення фінансової незалежності, покращення іміджу закладу на ринку освітніх послуг і формування потенціалу для подальшого інноваційного розвитку.

Показники оцінки виробничої складової економічної стійкості ЗП(ПТ)О

«Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %	Характеристика змін
Обсяг власних надходжень від освітньої діяльності, тис. грн	1 420	1 580	1 740	+22,5	Відбувається стабільне зростання фінансових результатів освітньої діяльності
Частка платних освітніх послуг у загальному обсязі надходжень, %	34	36	38	+11,8	Підвищується економічна самостійність закладу
Обсяг коштів, отриманих від господарських договорів і проєктів, тис. грн	260	290	340	+30,8	Розширюється участь у додаткових видах діяльності
Обсяг продукції навчально-виробничих майстерень, тис. грн	180	200	230	+27,8	Зростає ефективність практичного навчання і виробничої діяльності
Кількість реалізованих навчально-виробничих проєктів, од.	8	10	12	+50,0	Посилюється практична спрямованість освіти
Кількість модернізованих навчальних майстерень, од.	2	3	4	+100,0	Відбувається оновлення виробничої інфраструктури
Рівень використання навчально-виробничих площ, %	78	83	88	+12,8	Підвищується ефективність використання наявних ресурсів
Кількість студентів, залучених до виробничої практики, осіб	310	330	360	+16,1	Розширюється співпраця з підприємствами-партнерами

У контексті діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» можна зазначити, що наявність стабільно функціонуючих виробничих підрозділів та додаткових напрямів діяльності (зокрема, навчально-виробничих майстерень, гуртків прикладного спрямування, партнерських освітніх програм) істотно підвищує загальний рівень економічної стійкості закладу. Така диверсифікація створює умови для фінансової автономії, дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечує сталі джерела доходу, що не залежать лише від бюджетного фінансування.

Аналогічно до підприємств комерційного типу, для освітньої установи важливим критерієм стабільності є диверсифікація напрямів освітньо-виробничої діяльності, тобто здатність одночасно розвивати кілька спеціальностей, профілів підготовки та видів освітніх послуг (навчання, перепідготовка, короткострокові курси, дуальні програми, проєктна діяльність). Це забезпечує закладу гнучкість і адаптивність до змін ринку праці, а також дозволяє оперативно реагувати на освітні потреби регіону.

З огляду на це, ключовим показником маркетингової складової економічної стійкості коледжу є рівень диверсифікації освітньої діяльності, що характеризує кількість і якість напрямів підготовки, глибину залучення до партнерських програм і ступінь забезпечення контингенту студентів різних профілів (табл. 3.9).

За результатами аналізу можна зробити висновок, що рівень диверсифікації освітньої діяльності коледжу у 2022-2024 роках демонструє стійке зростання. Це зумовлено розширенням спектра освітніх послуг, активізацією партнерства з бізнесом, упровадженням дуальної форми навчання та залученням студентів до інноваційних проєктів.

Підвищення рівня диверсифікації не лише забезпечує фінансову стабільність і конкурентоспроможність закладу, а й сприяє його соціально-економічній стійкості – через підготовку кадрів для різних секторів регіональної економіки, що, у свою чергу, зміцнює позиції коледжу як сучасного центру професійної освіти Харківської області.

Оцінка фінансової ефективності та стійкості діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» проводиться у два послідовних етапи, що дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, але й визначити тенденції розвитку закладу, рівень стабільності його фінансування та здатність до самозабезпечення.

На першому етапі здійснюється рейтингова оцінка фінансово-економічного стану, яка базується на ключових показниках ефективності використання фінансових ресурсів, динаміці доходів і видатків, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості.

Оцінка рівня диверсифікації освітньої діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %	Характеристика змін
Кількість освітніх програм (спеціальностей)	7	8	10	+42,8	Розширення напрямів професійної підготовки під потреби ринку праці
Кількість партнерських підприємств для практики	18	21	25	+38,9	Поглиблення співпраці з роботодавцями
Частка студентів, залучених до дуальної освіти, %	14	18	23	+64,3	Активний розвиток сучасних форм практичного навчання
Кількість реалізованих проєктів професійного навчання	5	7	9	+80,0	Зростання кількості інноваційних освітніх ініціатив
Частка короткострокових курсів у загальній структурі освітніх послуг, %	11	13	15	+36,4	Урізноманітнення форм підвищення кваліфікації
Коефіцієнт диверсифікації освітньої діяльності*	0,56	0,64	0,72	+28,6	Зміцнення гнучкості освітньої системи

*коефіцієнт диверсифікації освітньої діяльності розраховується як відношення кількості діючих напрямів підготовки та додаткових форм навчання до загальної кількості можливих освітніх напрямів у межах ліцензії.

Розрахунки свідчать, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» демонструє стійке фінансове зростання та підвищення ефективності використання ресурсів. Загальний обсяг фінансування зріс на 17,9 %, а власні надходження – більш ніж на 22 %, що підтверджує активізацію господарської діяльності закладу.

Рівень фінансової самостійності коледжу поступово підвищується – коефіцієнт автономії зріс із 0,32 до 0,36. Це свідчить про зміцнення позицій закладу у фінансовій

сфері та зростання його здатності до самозабезпечення.

Показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності залишаються стабільними і наближаються до оптимальних значень для бюджетних освітніх закладів. Позитивним є також зниження рівня заборгованості, що підтверджує належну фінансову дисципліну та раціональну політику управління грошовими потоками.

Таблиця 3.10

Показники фінансово-економічного стану ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2022–2024 роки

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %	Оцінка (у балах)
1	Обсяг загального фінансування (всього), тис. грн	21 480	23 050	25 320	+17,9	5
2	Власні надходження (платні послуги, оренда, гранти), тис. грн	1 420	1 580	1 740	+22,5	5
3	Частка власних надходжень у структурі доходів, %	6,6	6,9	6,9	+4,5	4
4	Видатки на оновлення матеріально-технічної бази, тис. грн	640	720	890	+39,1	5
5	Рівень фінансової самостійності (коефіцієнт автономії)	0,32	0,34	0,36	+12,5	4
6	Коефіцієнт платоспроможності	1,05	1,09	1,13	+7,6	5
7	Коефіцієнт ліквідності	1,12	1,15	1,18	+5,4	4
8	Рентабельність власних надходжень, %	3,4	3,9	4,3	+26,5	4
9	Рівень заборгованості (у % до загальних доходів)	4,8	4,5	4,3	–10,4	5
10	Коефіцієнт ефективності витрат (співвідношення результат/витрати)	0,86	0,91	0,95	+10,5	4

Отже, результати рейтингової оцінки свідчать, що фінансово-економічний стан коледжу є задовільним із тенденцією до переходу у високий рівень стійкості. Хоча окремі показники мають незначні відхилення від нормативних значень, загальна

динаміка залишається позитивною, що формує передумови для подальшого розвитку закладу та підвищення його конкурентоспроможності в системі професійної освіти.

На другому етапі оцінки фінансової ефективності та стійкості діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» проведено аналіз дотримання так званого «золотого правила економіки організації», яке полягає у випереджальному зростанні доходів над витратами та темпів розвитку фінансових результатів порівняно з темпами зростання витрат.

Це правило передбачає, що для забезпечення економічної стійкості темпи зростання доходів (Тд) повинні перевищувати темпи зростання витрат (Тв), а темпи зростання фінансових результатів (Тп) – випереджати темпи зростання доходів. Якщо це співвідношення зберігається, заклад демонструє ефективне використання ресурсів і здатність до саморозвитку.

Таблиця 3.11

Оцінка виконання «золотого правила економіки організації» у ЗП(ПТ)О
«Харківський професійний коледж» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	Оцінка відповідності «золотому правилу»
Доходи (всього), тис. грн	21 480	23 050	25 320	+17,9	—
Видатки (всього), тис. грн	20 960	22 200	24 200	+15,5	—
Фінансовий результат (доходи – видатки), тис. грн	520	850	1 120	+115,4	—
Темп зростання доходів (Тд), %	—	107,3	109,9	—	—
Темп зростання видатків (Тв), %	—	105,9	108,9	—	—
Темп зростання фінансового результату (Тп), %	—	163,5	131,8	—	—
Співвідношення темпів (Тп > Тд > Тв)	—	Виконується	Виконується	—	Відповідає правилу

Аналіз показників, наведених у таблиці 3.11, демонструє, що Заклад професійної освіти дотримується основного принципу «золотого правила

економіки організації». Протягом 2022–2024 років темпи зростання доходів перевищували темпи зростання видатків, а фінансовий результат зростав ще більш динамічно, що підтверджує ефективність використання фінансових ресурсів і збалансованість бюджетної політики коледжу.

Так, у 2024 році доходи зросли на 17,9 %, тоді як видатки – лише на 15,5 %, що свідчить про підвищення операційної ефективності. При цьому фінансовий результат зріс удвічі порівняно з 2022 роком, що є позитивним індикатором економічної стабільності.

Дотримання зазначеного співвідношення темпів розвитку є ознакою високого рівня фінансової стійкості, здатності коледжу до самофінансування та розширеного відтворення ресурсів. Це означає, що заклад не лише зберігає фінансову рівновагу, але й формує резерви для інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення освітніх програм та розвиток кадрового потенціалу.

Отже, результати аналізу свідчать, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» виконує «золоте правило економіки організації», що забезпечує його економічну стійкість, позитивну динаміку розвитку та стабільне фінансове становище у середньостроковій перспективі.

З огляду на результати проведених розрахунків за двома етапами – рейтинговою оцінкою фінансово-економічного стану та аналізом дотримання «золотого правила економіки організації» – можна зробити узагальнюючу оцінку фінансової ефективності та стійкості діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж».

Отримані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку закладу, підвищення рівня фінансової незалежності, збільшення власних доходів, зниження заборгованості та збереження стабільності основних фінансових пропорцій. Це дозволяє стверджувати, що заклад успішно дотримується принципів фінансової дисципліни, забезпечуючи збалансованість доходів і витрат, раціональне використання ресурсів і підтримку економічної стійкості навіть за умов зовнішніх викликів.

За результатами інтегральної оцінки (табл. 3.12) середнє значення склало

4,55 бала, що відповідає високому рівню фінансової стійкості. Це означає, що заклад професійної освіти не лише забезпечує стабільність функціонування, але й має потенціал для сталого розвитку, зокрема через збільшення власних доходів, раціональне управління бюджетом і ефективне використання ресурсів.

Таблиця 3.12

Узагальнююча бальна оцінка фінансової ефективності і стійкості ЗП(ПТ)О
«Харківський професійний коледж» за 2022–2024 роки

№	Показник	2022 р. (бали)	2023 р. (бали)	2024 р. (бали)	Середнє значення, бал	Рівень фінансової стійкості
1	Рейтингова оцінка фінансово-економічного стану	4,3	4,4	4,6	4,4	Високий
2	Виконання «золотого правила економіки організації»	4,5	4,7	4,8	4,7	Високий
Середня інтегральна оцінка складової фінансової ефективності і стійкості					4,55	Високий рівень

Отже, ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» характеризується фінансовою стабільністю, позитивною динамікою зростання доходів і підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів, що є вагомим передумовою для зміцнення його загальної економічної стійкості та конкурентоспроможності в системі професійної освіти Харківського регіону.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеної оцінки рівня економічної стійкості Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», можна констатувати, що за аналізований період відбулися певні структурні зміни у впливі різних складових на загальний стан закладу. Динаміка зміни положення критеріїв економічної стійкості дозволяє відстежити певне зростання ризиків у сфері фінансової ефективності, ресурсного забезпечення та організаційно-управлінської діяльності, що зумовлено зовнішніми економічними викликами, інфляційними процесами та підвищенням вартості матеріальних ресурсів. Водночас спостерігається зниження рівня ризиків у сфері інформаційно-технологічної діяльності, що є позитивною тенденцією, адже коледж активно впроваджує цифрові освітні

технології, електронний документообіг і засоби автоматизації управлінських процесів. Незначне зростання ймовірності виникнення збитків у фінансовій складовій пояснюється загальним підвищенням вартості комунальних послуг, енергоносіїв та зростанням потреби у фінансуванні модернізації матеріально-технічної бази.

Узагальнені бальні оцінки підтверджують, що рівень економічної стійкості закладу залишається у межах безпечного рівня, що забезпечує стабільність його функціонування та розвиток. Найбільший вплив на цей рівень мають ресурсна, фінансово-економічна та організаційно-управлінська складові, які визначають можливості закладу щодо забезпечення якісного освітнього процесу, підтримання матеріальної бази та кадрового потенціалу.

За підсумками аналізу можна зробити висновок, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» продемонстрував здатність адаптуватися до мінливих умов освітнього середовища, зберігаючи фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів і високий рівень організаційної узгодженості.

Для подальшого зміцнення економічної стійкості доцільно:

- розширювати співпрацю з підприємствами-партнерами з метою підвищення ефективності виробничого навчання і залучення додаткових фінансових ресурсів;
- продовжувати автоматизацію управлінських, бухгалтерських і навчальних процесів, що сприятиме оптимізації витрат і підвищенню прозорості фінансової діяльності;
- розвивати систему внутрішнього контролю і ризик-менеджменту для попередження фінансових і організаційних ризиків;
- посилювати кадрову політику через підвищення кваліфікації педагогічних працівників та розвиток корпоративної культури.

Загалом, результати оцінки підтверджують, що «Харківський професійний коледж» перебуває у стані фінансової та організаційної стабільності, має високий рівень адаптивності до зовнішніх змін і потенціал до сталого розвитку в умовах трансформації системи професійної освіти.

Висновки за розділом 3

У ході проведеного дослідження було сформовано цілісну систему оцінки та управління економічною стійкістю Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж», що дало змогу комплексно охарактеризувати стан закладу, виявити чинники впливу та визначити напрями підвищення його стабільності й конкурентоспроможності.

По-перше, встановлено, що економічна стійкість закладу професійної освіти є інтегральною характеристикою, яка відображає рівень збалансованості між фінансовими, ресурсними, організаційними та управлінськими елементами діяльності. З позиції сучасних підходів вона виступає результатом ефективного використання освітніх, трудових і матеріальних ресурсів, здатності закладу протидіяти зовнішнім ризикам та забезпечувати стабільне функціонування.

По-друге, проведено розрахунки за основними складовими економічної стійкості – ресурсною, виробничою, маркетинговою, організаційно-управлінською та фінансово-економічною. Результати свідчать, що найбільший вплив на загальний рівень економічної стійкості мають ресурсна та фінансова складові, оскільки саме вони визначають можливості забезпечення якісного освітнього процесу, оновлення матеріально-технічної бази та фінансову незалежність закладу.

По-третє, виконано інтегральну рейтингову оцінку фінансово-економічного стану, яка показала високий рівень стабільності коледжу протягом 2022-2024 рр. Дотримання «золотого правила економіки організації» підтвердило ефективне управління фінансовими потоками, збалансованість доходів і видатків, що забезпечує надійну основу для розвитку навчального закладу в умовах зміни економічного середовища.

По-четверте, результати оцінювання засвідчили, що «Харківський професійний коледж» має безпечний рівень економічної стійкості, що дає змогу не лише стабільно функціонувати, а й реалізовувати стратегічні напрями розвитку, зокрема розширення співпраці з роботодавцями, впровадження інноваційних форм навчання (дуальної освіти, модульних програм), а також

удосконалення внутрішніх систем управління.

Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, які потребують подальшої уваги, серед яких – підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат, розширення джерел фінансування та цифровізація управлінських процесів.

Отже, результати розділу 3 підтверджують, що забезпечення економічної стійкості закладу професійної освіти можливе лише за умови системного підходу до управління, який включає постійний моніторинг ключових показників, впровадження сучасних фінансових і інформаційних технологій, а також розвиток кадрового потенціалу.

Таким чином, ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» демонструє високий рівень адаптивності, стабільності та потенціалу до сталого розвитку, що створює сприятливі умови для ефективного функціонування в системі сучасної професійної освіти України.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на прикладі Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання й управління економічною стійкістю закладу освіти в сучасних умовах трансформації освітнього простору України.

У процесі дослідження було узагальнено сутність поняття економічної стійкості як інтегральної категорії, що відображає здатність освітнього закладу підтримувати стабільність функціонування, ефективно використовувати ресурси, протидіяти ризикам і забезпечувати сталий розвиток. Визначено, що економічна стійкість є системним утворенням, яке включає фінансову, ресурсну, організаційно-управлінську, маркетингову та інформаційно-технологічну складові.

Розкрито, що управління економічною стійкістю у сфері професійної освіти ґрунтується на принципах комплексності, гнучкості, збалансованості ресурсів, своєчасного реагування на зовнішні виклики та досягнення стратегічної узгодженості між освітньою, фінансовою і соціальною діяльністю закладу. На основі аналізу наукових підходів сформовано авторське трактування системи управління економічною стійкістю як механізму, що забезпечує узгодження ресурсного, організаційного та фінансового потенціалів задля підвищення результативності освітнього процесу.

Проведений аналіз діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» дозволив оцінити рівень використання трудових, матеріальних, фінансових і освітніх ресурсів. Встановлено, що коледж має сформовану матеріально-технічну базу, висококваліфікований педагогічний колектив, стабільне фінансування та ефективну систему внутрішнього управління. Це забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності закладу серед установ професійної освіти регіону.

Результати розрахунків показали, що за інтегральною оцінкою коледж має

високий рівень економічної стійкості. Найбільший вплив на цей показник мають фінансова та ресурсна складові, що підтверджує значущість ефективного управління фінансовими потоками, оновлення матеріально-технічної бази та підтримання кадрового потенціалу.

Визначено, що основними напрямками зміцнення економічної стійкості закладу є:

- підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів;
- розширення партнерських зв'язків із підприємствами для забезпечення практичної підготовки здобувачів освіти;
- подальша цифровізація управлінських і навчальних процесів;
- активізація інноваційної та методичної діяльності педагогічних працівників;
- удосконалення системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є економічно стійким освітнім закладом, який володіє належними організаційними, кадровими та матеріальними ресурсами, що забезпечують його стабільну діяльність і подальший розвиток.

Практичні результати дипломної роботи можуть бути використані керівництвом закладу для вдосконалення системи управління, розробки стратегічних програм розвитку та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Отже, реалізація запропонованих у роботі підходів сприятиме підвищенню рівня економічної стійкості та конкурентоспроможності «Харківського професійного коледжу», що є важливим чинником забезпечення сталого функціонування та розвитку системи професійної освіти Харківського регіону й України загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Poberezhna Z., Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., and Zyz D. Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 628, 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science 21-22 October 2020, Ivano-Frankivsk, Ukraine. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/628/1/012042/pdf>
- 2 Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>.
- 3 Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 84-95.
- 4 Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Павленко Б. О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 6 (86). С. 32-38. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5>.
- 5 Ареф'єва, О., Титикало, В., & Коваленко, Н. (2023). Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)
- 6 Бакай, В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Т. 1. С. 32–35. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/7-19.pdf>
- 7 Береза І. С. Сучасний стан професійної освіти у закладах вищої

освіти. *Читацька компетентність дорослих*. 2019. №6 (189). URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6\(189\)-10-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-10-13)

8 Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 129–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_42_24

9 Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Балда А. Я. Основні підходи до трактування категорії «Економічна стійкість підприємства»: переваги та недоліки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58 (1). С. 96–101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(1)_18)

10 Бобиль В. В., Дехтяр С. С. Забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_10

11 Богуш Л.Г. Професійна освіта як чинник пожвавлення соціально-економічного розвитку в умовах викликів глобалізації. *Інтелект XXI*. 2022. №3. С. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.11>

12 Василега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 351-358. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351>

13 Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.

14 Верхоглядова Н.І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1395>

15 Гавран В., Кальмук Р. Економічна стійкість як передумова забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 5, № 2. С. 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2021_5_2_3

16 Гавриш О., Раков А., Буйіч А. Адаптація як форма реакції економічної

системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01)

17 Говоров Є., Шульга О. Аналіз стану професійної освіти України в умовах сьогодення. *Вісник Національного університету “Чернігівський колегіум” імені Т.Г.Шевченка*. 2023. № 24. (180). URL: <https://visnyk.chpnu.edu.ua/index.php%20/visnyk%20/article%20/view/>

18 Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>.

19 Гречаник, Н. І., Довбенко, Т. В., & Жигло, В. В. (2025). Оптимізація кадрової політики закладу освіти для забезпечення сталого розвитку освітнього середовища. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15385636>

20 Гурковський В. І., Романенко Є. О., Вербовенко О. П. Професійна освіта як фундамент економічної безпеки України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Military strategy and technology*. 2025. №1 (1). С. 32-39. DOI: <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.1.1.03>

21 Дикань В. Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 58. С. 7–9.

22 Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський В. Л. та ін. Економічна безпека підприємства: підручник / за заг. ред. А. М. Дідика. Львів, 2019. 624 с.

23 Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 27, ч. 1. С. 139–142.

24 Каличева Н. Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 53. С. 93–96.

25 Каличева Н. Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 21. С. 86–91.

26 Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків: Український державний університет, 2021. 525 с.

27 Каличева Н. Є., Валюх В. Ю. Підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг за рахунок високошвидкісного руху. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 30 (69), № 3. С. 32–35.

28 Каличева Н. Є., Сударська І. В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2022. № 159. С. 71–74.

29 Каличева Н. Є., Тихонравов С. М., Біляєва Я. Б. Особливості інноваційного розвитку колійного господарства України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 65. С. 68–72.

30 Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук В. М., Бальзан М. В. Економічна безпека підприємства у термінологічному ланцюгу «розвиток – стійкість – ефективність». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 28–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_10_6

31 Ключко Т. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 222–226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_41

32 Корінь М. В. Інфраструктурні асиметрії розвитку України в умовах інтеграції в транспортно-логістичний простір ЄС. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. Вип. 6 (18). С. 74–80.

33 Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури в умовах транскордонного співробітництва: автореф. дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків: Український державний університет, 2021. 43 с.

34 Корінь М. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності України

на європейському ринку транспортних послуг. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*: матеріали міжвузівської наук.-практ. конф. (16 листопада 2018 р.). Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 14–16.

35 Кравчик, Ю., & Каткова, Т. (2025). Управлінсько-технологічні рішення в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*, (1), 190–196. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(26))

36 Кужелєв М. О., Федина В. В., Щербина В. Ю. Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 73–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_2_10

37 Левченко, О. М., Вовк, М. О., Юрченко, Н. І., Гаврилюк, А. Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 22–30.

38 Луцький М.Г., Романенко Є.О., Мірошніченко О.В., Колишко Р.А. Стан професійної (професійно-технічної) освіти в Україні та перспективи її розвитку. *Membership in the WTO: Prospects of Scientific Researches and International Technology Market: Materials of the VI International Scientific-Practical Conference*. 2021. Vol.I. P.28-36

39 Мельник С. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1 (58). С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32403/1998-6912-2019-1-58-117-123>

40 Міщенко Р. О. Інвестиційний потенціал України в умовах економічної нестабільності. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 1. С. 135–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2022_1_8

41 Носаченко О. А. Інтегральна економічна стійкість підприємств харчової промисловості у конкурентному середовищі та показники її оцінювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12 (2). С. 71–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(2)_12)

42 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком України: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків: Український державний університет, 2020. 517 с.

43 Остапюк Б. Б. Особливості конкурентоспроможності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 61. С. 135–141.

44 П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.14>

45 Панченко Н. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків: Український державний університет, 2021. 482 с.

46 Перебийніс В. І. Економічна стійкість сільського господарства: системно-синергетичний та функціонально-логістичний підходи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5. С. 6–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_5_4

47 Перебийніс В. І., Перебийніс Ю. В. Економічна стійкість та конкурентоспроможність агропродовольчого комплексу як фактори економічної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 22–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_5

48 Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 319–325.

49 Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Лукаржевська-Мялик В. М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>

50 Поліна, В., Пузирьова, В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1 (283). С. 189–204. URL: <https://eco-science.net/wp->

content/uploads/2025/01/1.25._topic_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf

51 Полянський В. О. Моделі оцінки стійкості макроекономічних систем до екзогенних «шоків». *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 57–68.

52 Проскура, В. Ф., Черничко, Т. В., Верецький, Д. З. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 61–67. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/download/416/397/>

53 Прохорова В. В., Коваленко Д. В. Управління безпекою соціально-економічних систем в умовах деструктивного розвитку. *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації*: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 41-49.

54 Прохорова В. В., Крутова А. С., Дяченко К. А. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Т. 14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490>

55 Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Альтернативні стратегічні сценарії управління безпекою розвитку металургійних підприємств на основі побудови когнітивної моделі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 143. № 1. С. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.6>

56 Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

57 Прохорова В. В., Чемчикаленко Р. М., Пікула Г. І. Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15 (30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/535>

58 Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

59 Прохорова, В., & Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

60 Прохорова, В., & Ус, В. (2024). «Зелена» енергетика в концепції циркулярної економіки: відновлення та використання поновлюваних джерел у нестабільних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-05)

61 Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 478–484. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>.

62 Радкевич, В. О., & Пригодій, М. А. (Ред.). (2024). Інноваційна професійна освіта, 6(19): Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: монографія. Київ. ІПО НАПН України.

63 Ситник Н. С., Беднарчук В. В. Оцінка рівня бюджетної безпеки України в умовах економічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 161–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_10_21

64 Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-14>

65 Тульчинська С.О., Солосіч О.С., Чорній В.В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

66 Ус Ю., Бабічев А., Сластьяникова К., Янчак Ю. Інституціональні

домінанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

67 Філіпенко А. С. Економічна стійкість у контексті інституційної логіки. *Економічна теорія*. 2022. № 3. С. 45–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2022_3_5

68 Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

69 Чобіток В. І., Старенков Д. О. Формування адаптивного сучасного підходу до забезпечення безпеки підприємства. Збірник тез доповідей науково-педагогічних працівників та аспірантів LIV конференції Української інженерно-педагогічної академії (Харків, 11–14 травня 2021 р.). Харків: УІПА, 2021. С. 70.

70 Чобіток В., Черняєва А., Альошин Д. Підвищення фінансової стійкості бізнес-структур в умовах турбулентної дифузії. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-09)

71 Чобіток І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 186–193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2022_4_21

72 Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 220–230.