

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ
КОЛЕДЖІ ОНМУ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: доктор філософії, асистент
кафедри економічної теорії і економіки
підприємства ОДАУ

Юрій ОБОДОВСЬКИЙ _____

Виконав здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти денної
форми навчання освітньо-професійної
програми «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент»

Анатолій ЄГОРЧЕНКО _____

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____*

Анатолій ЄГОРЧЕНКО

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«06» листопада 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Анатолія ЄГОРЧЕНКА

1. Тема роботи: *«Становлення і розвиток системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ»,
керівник роботи к.е.н. Бахчиванжи Л.А., затверджені наказом ректора
Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. №
220*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *3 червня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процес стратегічного управління в закладах
фахової передвищої освіти України.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні, прикладні аспекти та
особливості становлення, функціонування і розвитку системи стратегічного
управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

–*визначити сутність стратегічного управління у сфері фахової передвищої
освіти;*

–*дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку коледжів в Україні;*

–*узагальнити специфіку стратегічного планування в морських навчальних
зкладах*

5.2. Аналітичний розділ:

– *здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ЧМФК ОНМУ;*

–*провести аналіз сучасного стану системи управління навчальним
зкладом;*

–*провести SWOT-аналіз діяльності навчального закладу з метою
комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища Чорноморського
морського фахового коледжу ОНМУ.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

–*сформуувати місію, візію та стратегічні цілі коледжу;*

–*розробити механізми адаптації освітніх програм до вимог конвенції
STCW;*

-обґрунтувати впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико - методичного розділу:

Порівняльний аналіз оперативного та стратегічного управління в закладах ФПО; Специфіка та чинники впливу на стратегічне управління в закладах ФПО; Специфічні домінанти стратегічного планування в морських навчальних закладах (МНЗ); Вплив галузевої специфіки на компоненти стратегічного плану коледжу; Вплив галузевої специфіки на компоненти стратегічного плану коледжу; Матриця впливу нормативно-правового забезпечення на стратегічні завдання морського коледжу.

6.2. До аналітичного розділу:

Структура освітнього портфеля ЧМФК ОНМУ на рівні фахової передвищої освіти у 2023-2025 рр. ; Організаційно-управлінська структура ЧМФК ОНМУ; Модель взаємодії суб'єктів стратегічного управління в коледжі; Активи ЧМФК ОНМУ за напрямками діяльності; Джерела формування капіталу ЧМФК ОНМУ за напрямками діяльності; Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ЧМФК ОНМУ ; Комплексна оцінка ефективності управління в ЧМФК ОНМУ за видами діяльності. Матриця інтегрального PESTEL-аналізу макросередовища ЧМФК ОНМУ; Інтеграційна матриця перехресного SWOT-аналізу ЧМФК ОНМУ

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічна карта цілей ЧМФК ОНМУ за методологією BSC; Середньострокова карта стратегічних цілей та KPI ЧМФК ОНМУ до 2030 року; Блок-схема механізму безперервної адаптації та погодження освітніх програм ЧМФК ОНМУ; Трикутник взаємодії в межах тристоронньої індивідуальної угоди дуальної освіти; Матриця крос-регуляторної відповідності адаптованих модулів ОПП ЧМФК ОНМУ вимогам Конвенції ПДНВ (STCW); Алгоритм проведення річного стратегічного моніторингу та оцінки ефективності в ЧМФК ОНМУ; Шкала оцінки успішності реалізації стратегії ЧМФК ОНМУ; Матричний паспорт регламенту моніторингу та оцінки KPI ЧМФК ОНМУ; Економічний ефект та прогнозні фінансові результати реалізації стратегічних заходів ЧМФК ОНМУ.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти з питань освіти та фахової передвищої освіти; довідкова література, наукові публікації, річні фінансові звіти ЧМФК ОНМУ за період 2023-2025 рр., особисті спостереження автора, Інтернет-джерела.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: публікація тез доповіді за результатами участі у науковій конференції.

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Анатолій ЄГОРЧЕНКО

Наукова керівниця _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Єгорченко А.І. Становлення і розвиток системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. Глобалізація ринку праці та реформування системи освіти в Україні вимагають від закладів фахової передвищої освіти (ФПО) переходу на модель стратегічного менеджменту. Морська освіта має особливу специфіку через жорстку прив'язку до міжнародних стандартів. Проте динамічність зовнішнього середовища, демографічні виклики та цифровізація вимагають безперервного вдосконалення управлінської системи морських навчальних закладів, що обумовлює актуальність досліджуваної проблеми.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягала в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в навчальному закладі фахової передвищої освіти.

Для досягнення поставленої мети виконувались наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного управління у сфері фахової передвищої освіти;
- узагальнити специфіку стратегічного планування в морських навчальних закладах;
- дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку коледжів в Україні;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ЧМФК ОНМУ;
- провести аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом;
- провести SWOT-аналіз діяльності навчального закладу з метою комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища;
- сформулювати місію, візію та стратегічні цілі коледжу;
- розробити механізми адаптації освітніх програм до вимог конвенції STCW;
- обґрунтувати впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в закладах фахової передвищої освіти України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, прикладні аспекти та особливості становлення, функціонування і розвитку системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід при обґрунтуванні теоретичних засад, висвітленні аналітичного та проєктного

аспектів дослідження. При обґрунтуванні теоретичних засад застосованого абстрактно-логічний метод з використанням загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, наукових гіпотез, класифікацій, монографічний. В аналітичному блоці застосовані економіко-статистичний, монографічний, економіко-математичний методи. Оцінка сильних і слабких сторін коледжу та зовнішнє середовище досліджені за допомогою прийомів стратегічного аналізу: PESTEL, SWOT-аналіз. Проектний розділ передбачав застосування розрахунково-конструктивного методу. Для візуалізації результатів дослідження застосовані табличний та графічний прийоми статистичного методу.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління в закладах освіти» окреслено поняття та визначено сутність стратегічного управління в секторі фахової передвищої освіти; висвітлено специфіку стратегічного планування в морських навчальних закладах та узагальнено комплекс нормативно-правового забезпечення стратегічного розвитку коледжів в Україні.

У другому розділі «Аналіз системи управління та передумови розвитку ЧМФК ОНМУ» надано організаційно-економічну характеристику та висвітлено історію становлення коледжу; проведено аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом; здійснено комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ.

У третьому розділі «Напрями вдосконалення системи стратегічного управління ЧМФК ОНМУ» здійснено формування місії, візії та стратегічних цілей коледжу на середньострокову перспективу; запропоновано розробку механізмів адаптації освітніх програм до вимог міжнародного морського ринку праці (STCW); рекомендовано впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій та інструментів моніторингу реалізації стратегії, що можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську діяльність ЧМФК ОНМУ для підвищення ефективності стратегічного управління його розвитком.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та доповідались на секції «Менеджмент в умовах невизначеності: адаптація, гнучкість та розвиток» Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів», яка відбулася 4 червня 2026 р. на базі кафедри економіки, підприємництва і туризму Поліського національного університету. У електронному збірнику матеріалів конференції опубліковані тези на тему «Антикризовий менеджмент та стратегічна стійкість закладів освіти в умовах економічної невизначеності».

Кваліфікаційна робота містить 93 сторінки, 17 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, фаховий коледж, фахова перед вища освіта, міжнародний морський ринок праці.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

CES – Crew Evaluation System (Система оцінки екіпажу).

EMSA – European Maritime Safety Agency – Європейське агентство з морської безпеки.

JICA – Japan International Cooperation Agency.

Marlins Test (Marlins English Language Test) - міжнародний стандарт тестування знання англійської мови для морських фахівців

STCW – Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers.

ПДНВ – Міжнародна конвенція про стандарти Підготовки, Дипломування моряків та Несення Вахти.

ІМО – International Maritime Organization.

МНЗ – морський навчальний заклад.

НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

ПТО – професійно-технічна освіта

ФПО – фахова передвища освіта.

ЧМФК ОНМУ – Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	7
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в секторі фахової передвищої освіти.	7
1.2. Специфіка стратегічного планування в морських навчальних закладах.	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку коледжів в Україні	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЧОРНОМОРСЬКОГО МОРСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ ОНМУ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика та історія становлення коледжу	20
2.2. Аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом	27
2.3. Комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ	54
3.1. Формування місії, візії та стратегічних цілей коледжу на середньострокову перспективу.	54
3.2. Розробка механізмів адаптації освітніх програм до вимог міжнародного морського ринку праці (STCW).	60
3.3. Впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії	70
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація ринку праці та реформування системи освіти в Україні вимагають від закладів фахової передвищої освіти (ФПО) переходу на модель стратегічного менеджменту. Морська освіта має особливу специфіку через жорстку прив'язку до міжнародних стандартів. Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету (ЧМФК ОНМУ) є ключовою ланкою підготовки кадрів для морської галузі. Проте динамічність зовнішнього середовища, демографічні виклики та цифровізація вимагають безперервного вдосконалення його управлінської системи. Оптимізація стратегічного управління коледжу є критично важливою для забезпечення його конкурентоспроможності.

Актуальність проблеми становлення і розвитку системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ обумовлена необхідністю глибокої трансформації вищої та фахової передвищої освіти України в умовах глобальних викликів, воєнного стану та повоєнного відновлення.

Теоретико-методологічне підґрунтя загального стратегічного управління та конкурентоспроможності організацій закладено у працях таких відомих зарубіжних класиків, як І. Ансофф [3, 47, 48], Р. Акофф [46], М. Портер [66, 67, 68], Г. Мінцберг [64], А. Чандлер [54], П. Друкер [15, 57], Дж. Барні [50], Ф. Девід [56], Р. Каплан та Д. Нортон [62]. Специфіку стратегічного планування, освітнього лідерства та менеджменту змін у навчальних закладах та публічному секторі активно досліджували зарубіжні фахівці Дж. Брайсон [51], Т. Буш [52], М. Фуллан [58] та П. Сенге [70]. Вагомий внесок у вивчення сучасних тенденцій розвитку вітчизняної вищої та фахової передвищої освіти, інноваційного та стратегічного управління закладами освіти, а також їхньої модернізації в ринкових умовах зробили сучасні українські вчені та дослідники вивчаємої проблеми: В. Алькема [1], С. Андреев [2], Л. Балабанова [4], С. Біла [5], О. Бондаренко [6], О. Гарафонова [7], В. Герасимчук [8], І. Грищенко [11, 12], П.

Дудко [16], Г. Єльнікова [17], Л. Карамушка [18], Г. Кіндрацька [19], С. Натрошвілі [26], В. Новаковець [28], О. Романовський [40], І. Семенець-Орлова [41], З. Шершньова [44] та інші.

Водночас, попри глибоке теоретичне вивчення загальних засад стратегічного менеджменту, залишається недостатньо дослідженим практичний аспект його становлення та адаптації у вітчизняних закладах фахової передвищої освіти морського профілю в умовах сучасних кризових викликів. Зокрема, потребують детальнішого вивчення механізми інтеграції вимог міжнародних морських стандартів (зокрема Конвенції ПДНВ) [23] та національного законодавства у цілісну стратегію розвитку локального коледжу, а також практичні інструменти реалізації такої стратегії в умовах обмеженості ресурсів.

Наразі актуальною для України є модернізація освіти у контексті європейської інтеграції. Сучасний етап розвитку суспільства вимагає від закладів освіти високої адаптивності та конкурентоспроможності. Інтеграція України до європейського освітнього простору та реалізація законів України «Про освіту» [38] та «Про фахову передвищу освіту» [39] змушують коледжі відходити від операційного, ситуативного менеджменту. Виникає гостра потреба у впровадженні науково обґрунтованого стратегічного управління, яке дозволяє чітко визначити місію, візію та довгострокові цілі закладу.

Актуальність теми визначається жорстким міжнародним регулюванням морської галузі. Підготовка кадрів у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ має суворо відповідати стандартам Конвенції ПДНВ (STCW). В умовах автоматизації суден і цифровізації логістики заклад може зберегти лідерство лише через проактивне планування. Стратегічний менеджмент тут виступає інструментом синхронізації освітніх програм із вимогами світового судноплавства та ринку праці.

Безпрецедентні геополітичні виклики, блокування та нестабільність роботи портів Чорноморського регіону через військові дії сформували критичні умови для морської освіти. Для коледжу стратегічне управління стає інструментом виживання. Воно дозволяє мінімізувати ризики, ефективно розподіляти обмежені

ресурси та адаптувати ліцензовані обсяги до демографічних і ринкових реалій.

Сучасні реформи надають коледжам широку автономію. Окремим вектором є синергія закладу із базовим університетом – Одеським національним морським університетом. Дослідження спільної стратегії та розвитку власної ідентичності коледжу в структурі великого університетського комплексу має високу практичну цінність для всієї системи фахової передвищої освіти. Комплексний аналіз становлення системи стратегічного управління в коледжі дозволить систематизувати унікальний досвід закладу та сформулювати універсальні рекомендації для оптимізації менеджменту інших морських коледжів України в умовах нестабільного середовища.

Мета дослідження - обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в навчальному закладі фахової передвищої освіти.

Завдання дослідження:

- визначити сутність стратегічного управління у сфері фахової передвищої освіти;
- узагальнити специфіку стратегічного планування в морських навчальних закладах;
- дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку коледжів в Україні;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ЧМФК ОНМУ;
- провести аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом;
- провести SWOT-аналіз діяльності навчального закладу з метою комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища;
- сформулювати місію, візію та стратегічні цілі коледжу;
- розробити механізми адаптації освітніх програм до вимог конвенції STCW;
- обґрунтувати впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії.

Об'єкт дослідження - процес стратегічного управління в закладах фахової передвищої освіти України.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні аспекти та особливості становлення, функціонування і розвитку системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід при обґрунтуванні теоретичних засад, висвітленні аналітичного та проєктного аспектів дослідження. При обґрунтуванні теоретичних засад застосованого абстрактно-логічний метод з використанням загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, наукових гіпотез, класифікацій, монографічний. В аналітичному блоці застосовані економіко-статистичний, монографічний, економіко-математичний методи. Оцінка сильних і слабких сторін коледжу та зовнішнє середовище досліджені за допомогою прийомів стратегічного аналізу: PESTEL, SWOT-аналіз. Проєктний розділ передбачав застосування розрахунково-конструктивного методу. Для візуалізації результатів дослідження застосовані табличний та графічний прийоми статистичного методу.

Інформаційне забезпечення. При здійсненні дослідження використовувались нормативно-законодавчі акти сфери освіти та морської галузі, фінансова звітність Чорноморського коледжу ОНМУ, дані сайту коледжу, матеріали власних спостережень та наукових публікацій з питань стратегічного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації та інструменти моніторингу можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську діяльність ЧМФК ОНМУ для підвищення ефективності стратегічного управління його розвитком.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та доповідались на секції «Менеджмент в умовах невизначеності: адаптація, гнучкість та розвиток» Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів», яка відбулася 4 червня 2026 р. на базі кафедри економіки, підприємництва і туризму Поліського національного університету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в секторі фахової передвищої освіти

У сучасних умовах динамічного та слабко передбачуваного зовнішнього середовища традиційні підходи до менеджменту в системі освіти втрачають свою ефективність. Трансформаційні процеси в економіці України, інтеграція в європейський та світовий освітній простір, а також посилення конкурентної боротьби між закладами освіти зумовлюють об'єктивну необхідність впровадження інструментів стратегічного управління. Сектор фахової передвищої освіти (ФПО) опинився у ситуації, коли заклади мають одночасно виконувати соціальні зобов'язання перед державою та адаптуватися до умов ринку праці. Це вимагає глибокого теоретичного переосмислення сутності стратегічного управління та його адаптації до специфіки освітньої діяльності.

Поняття «стратегічне управління» першочергово сформувалося у корпоративному секторі в другій половині XX століття як відповідь на підвищення нестабільності зовнішнього середовища. Фундатори теорії стратегічного менеджменту розглядали стратегію як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг і забезпечення життєздатності організації [47, 48, 66, 67, 68]. Зокрема, у своїх фундаментальних англомовних працях І. Ансофф визначав стратегічне управління як комплекс рішень та дій щодо формування і реалізації стратегій, необхідних для досягнення цілей організації в умовах мінливого оточення [47, 48]. Своєю чергою, М. Портер акцентував на важливості конкурентної стратегії як інструменту створення унікальної ринкової позиції [66, 67, 68], а П. Друкер наголошував на проактивному лідерстві в епоху глобальних викликів [15].

При проектуванні цих концепцій на некомерційну сферу, зокрема на заклади освіти, виникає потреба в модифікації базових дефініцій. У працях

вітчизняних дослідників стратегічне управління освітнім закладом трактується як цілеспрямована діяльність керівництва, що базується на аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, і спрямована на забезпечення стійкого розвитку, підвищення якості освітніх послуг та задоволення потреб стейкхолдерів [2, 4, 11, 12, 16, 26, 28]. Особливу роль у методологічній адаптації західних теорій відіграють праці З. Шершньової, яка сформувала вітчизняну архітектуру стратегічного менеджменту для умов високої ринкової невизначеності [44].

Сутність стратегічного управління в секторі ФПО полягає у досягненні динамічної відповідності між ресурсними можливостями коледжу та викликами ринкового оточення. На відміну від промислового чи торговельного підприємства, де головним критерієм успіху є прибутковість або ринкова вартість компанії, для закладу освіти стратегічний успіх вимірюється якістю підготовки фахівців, рівнем їхнього працевлаштування та репутаційним капіталом установи [4, 11, 12]. Таким чином, стратегічне управління в освіті має чітко виражений соціально-економічний характер [2, с. 205; 45, с. 237].

Для глибшого розуміння природи стратегічного управління в закладах ФПО доцільно порівняти його з традиційним (оперативним) управлінням за ключовими параметрами (табл. 1.1) [44].

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз оперативного та стратегічного управління в закладах ФПО

Параметр порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
Часовий горизонт	Короткостроковий (поточний навчальний рік)	Довгостроковий (від 3 до 5–7 років)
Основний фокус	Внутрішні процеси (розклад, сесії, виплата стипендій)	Зовнішнє середовище, ринок праці, конкуренти
Критерій ефективності	Раціональне використання поточного бюджету	Стійкість розвитку, конкурентоспроможність
Принцип прийняття рішень	Реактивний (реагування на проблеми, що виникли)	Проактивний (передбачення майбутніх змін та трендів)
Джерело фінансування	Переважно державні субсидії та фіксований спецфонд	Диверсифіковані джерела, гранти, стейкхолдери

Сформовано автором за джерелом [44]

Як свідчать дані таблиці 1.1, стратегічне управління вимагає від керівництва коледжу зміни парадигми мислення – від простого адміністрування та виконання

інструкцій Міністерства освіти і науки України до активного формування власної ринкової ніші та унікальної ціннісної пропозиції [11, 12, 16, 26].

Процес стратегічного управління в закладі фахової передвищої освіти є циклічним і складається з декількох взаємопов'язаних етапів [44, 45]:

1. Стратегічний аналіз (діагностика стану закладу). Цей етап передбачає дослідження макросередовища (демографічні тенденції, рівень міграції молоді, законодавчі зміни) та мікросередовища (вимоги локальних та міжнародних роботодавців, активність конкурентів). Одночасно проводиться внутрішній аудит коледжу: оцінюється стан матеріально-технічної бази, кадровий потенціал (викваліфікація викладачів), фінансова стабільність та рівень впровадження цифрових технологій. Основним інструментом тут виступає SWOT-аналіз.

2. Формування стратегічної орієнтації (цілепокладання). На основі аналізу формулюються місія та візія коледжу. Місія закладу ФПО визначає його суспільне призначення, відповідь на питання, для чого існує коледж і яку цінність він створює для студентів та суспільства [11, 12]. Візія – це ідеальний образ майбутнього стану закладу через 5–7 років, якого він прагне досягти. На основі місії та візії розбудовується «дерево цілей» за ключовими напрямками: освітня діяльність, кадровий розвиток, матеріально-технічне забезпечення, міжнародне співробітництво та фінансова стійкість.

3. Розробка та вибір стратегії. Цей етап передбачає визначення конкретних траєкторій розвитку [66, 67, 68]. Для коледжів це може бути стратегія диференціації (створення унікальних освітніх програм, яких немає в інших закладах), стратегія фокусування (концентрація на специфічних дефіцитних спеціальностях) або стратегія партнерства (глибока інтеграція з базовими університетами та ключовими роботодавцями). На цьому ж етапі формується Стратегічний план розвитку закладу освіти.

4. Реалізація стратегії. Найбільш критичний етап, який переводить теоретичні плани у площину практичних дій. Реалізація передбачає декомпозицію довгострокових цілей у річні плани роботи підрозділів, розподіл фінансових ресурсів під стратегічні завдання, а також адаптацію організаційної структури

управління. Важливим елементом є подолання внутрішнього опору колективу [15].

5. Стратегічний моніторинг та контроль. Стратегія не є статичним документом [47, 48]. Зміна макроекономічної ситуації вимагає регулярного перегляду планів. Контроль базується на системі ключових показників ефективності (КПІ), які вимірюють відсоток виконання цілей (динаміка контингенту студентів, відсоток працевлаштованих за спеціальністю, обсяг залучених позабюджетних коштів).

Специфіка сектора фахової передвищої освіти накладає суттєві обмеження на класичні моделі стратегічного менеджменту, формуючи комплекс специфічних суперечностей та особливостей, які наочно представлені на схемі (рис. 1.1).

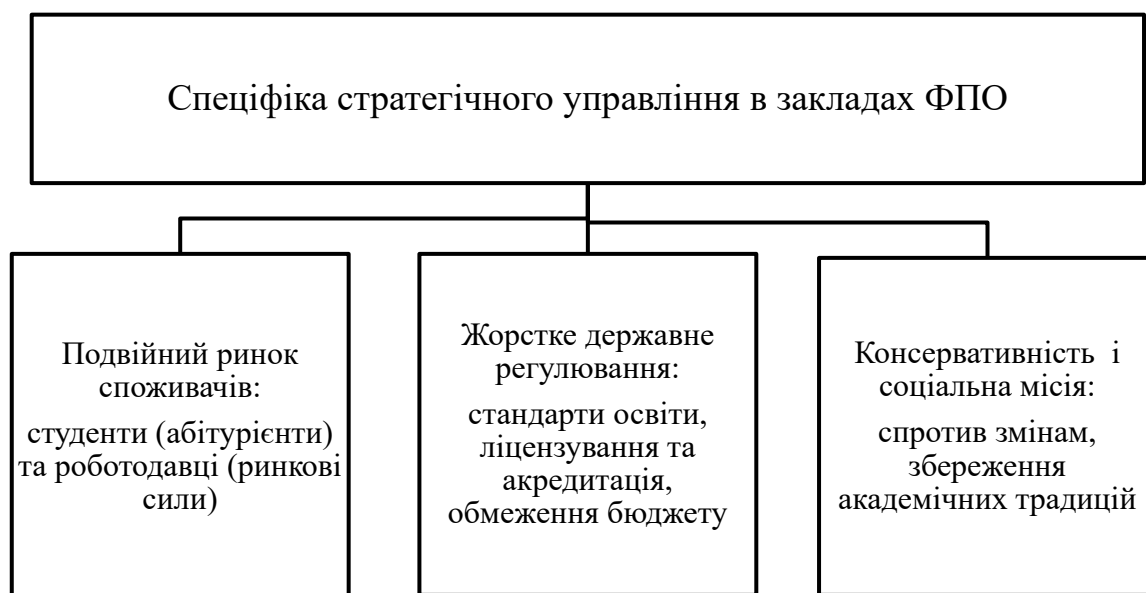


Рисунок 1.1 - Специфіка та чинники впливу на стратегічне управління в закладах ФПО

Сформовано автором на основі узагальнення положень джерел [2, 11, 12, 16, 26, 28]

Деталізуючи архітектуру специфіки, відображену на рисунку 1.1 та ґрунтуючись на положеннях досліджень проблеми стратегічного управління [4, 11, 12, 16, 26, 28, 44], необхідно виділити низку детермінантів.

По-перше, це дуалізм цільового ринку (подвійний клієнт). Заклад освіти працює одночасно на двох ринках з протилежними вимогами. Перший – це ринок освітніх послуг, де споживачами є вступники та їхні батьки [4, 11, 12]. Другий – це ринок праці, де споживачами є підприємства-роботодавці, яким потрібні готові практичні навички. Стратегічне управління в коледжі має збалансувати ці інтереси.

По-друге, це високий рівень регуляторного тиску та обмеженість автономії. Будь-яка стратегічна ініціатива коледжу обмежена рамками чинного законодавства, стандартами фахової передвищої освіти, правилами ліцензування та акредитації освітньо-професійних програм.

По-третє, специфіка людського капіталу та академічний консерватизм. Основними виконавцями стратегії в коледжі є науково-педагогічні та педагогічні працівники. Академічне середовище традиційно є досить консервативним [11, 12, 16, 26]. Впровадження інноваційних елементів стратегії часто викликає спротив персоналу, що вимагає від керівників розвитку внутрішніх комунікацій [57].

По-четверте, необхідність управління якістю в умовах обмежених ресурсів. Сектор ФПО в Україні тривалий час стикається з проблемою недофінансування матеріально-технічної бази [21]. За таких умов стратегічне управління стає інструментом жорсткої пріоритезації [47, 48].

Впровадження концепції взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє коледжам трансформувати свою систему управління від закритої (ієрархічно-бюрократичної) до відкритої (мережевої) моделі [4, 11, 12]. У такій моделі стратегічне планування стає платформою для діалогу між освітою, державою та бізнесом, що дозволяє залучати додаткові ресурси та підвищувати якість підготовки фахівців.

Таким чином, стратегічне управління в секторі фахової передвищої освіти – це не просто процес написання планового документа, а безперервний, інтегрований процес організаційного навчання, адаптації та трансформації закладу [44]. Воно базується на комплексному аналізі середовища, чіткому розумінні своєї місії, збалансуванні інтересів різних груп стейкхолдерів та

створенні гнучких механізмів реалізації накреслених цілей. Практичне впровадження таких механізмів дозволить закладам ПФО оперативно реагувати на виклики ринку праці, забезпечуючи високу конкурентоспроможність та фінансову стійкість закладу в довгостроковій перспективі.

1.2. Специфіка стратегічного планування в морських навчальних закладах

Стратегічне планування в закладах освіти, що здійснюють підготовку фахівців для морської галузі, суттєво відрізняється від класичних моделей менеджменту в гуманітарних, економічних чи загальнотехнічних коледжах. Морська освіта за своєю природою є інтегрованою у глобальний світовий простір, оскільки її випускники працюють на суднах під прапорами різних держав у міжнародних екіпажах. Це зумовлює унікальний феномен: стратегічний план морського коледжу має одночасно підпорядковуватися векторам розвитку національної системи освіти та жорстким регуляторним стандартам міжнародного морського співтовариства [23; 60].

Головною специфічною рисою, що визначає архітектуру стратегічного планування в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ, є орієнтація на вимоги Міжнародної конвенції про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року з поправками (Конвенція ПДНВ / STCW), а також на Модельні курси Міжнародної морської організації (IMO Model Courses) [23; 60]. Якщо звичайний коледж розробляє свої стратегічні цілі на основі локального ринку праці та регіональних потреб [4], то морський освітній заклад змушений орієнтуватися на світові тренди судноплавства, вимоги глобальних судовласників та міжнародних крьюінгових агенцій.

Структуру специфічних чинників, які менеджмент морського коледжу має закладати у свою довгострокову стратегію, доцільно представити у вигляді взаємопов'язаної системи (рис. 1.2).

Детальний аналіз чинників, представлених на рисунку 1.2, дозволяє виокремити ключові управлінські аспекти, які мають бути відображені в кожному розділі стратегічного плану розвитку коледжу морської галузі:

Першим розділом стратегічного плану має бути формування високої капіталомісткості та технологічності матеріально-технічної бази. Відповідно до Розділу А Кодексу ПДНВ, підготовка судноводіїв та суднових механіків не може здійснюватися виключно за підручниками [23].



Рисунок 1.2 - Специфічні домінанти стратегічного планування в морських навчальних закладах (МНЗ)

Побудовано автором за джерелами [23; 60]

Стратегічне планування в коледжі має передбачати значні та постійні інвестиції в закупівлю, сертифікацію та регулярне оновлення спеціалізованих симуляцій і тренажерних комплексів [60]. Вартість такого обладнання вимірюється тисячами євро, що змушує менеджмент шукати специфічні джерела фінансування, такі як інвестиції від великих судноплавних компаній, участь у міжнародних грантових програмах або створення спільних тренувальних центрів. Стратегія, яка не містить плану модернізації тренажерів, приречена на провал, оскільки заклад просто втратить право на підготовку моряків [23].

Другий ключовий розділ - інтеграція плавальної практики в стратегічний контур. Для отримання першого робочого диплома здобувач освіти зобов'язаний мати підтверджений ценз плавання – зазвичай не менше 12 місяців схваленої плавальної практики на суднах [23]. Звичайний коледж забезпечує практику на місцевих підприємствах. Для морського коледжу організація плавальної практики перетворюється на складне стратегічне завдання. Менеджмент закладу повинен вибудовувати довгострокові стратегічні альянси з міжнародними судновласниками та кріюінговими компаніями, які готові брати курсантів на посади кадетів. У стратегічному плані коледжу цей напрям виділяється в окремий пріоритет.

Для детальнішого розуміння того, як специфіка морської галузі трансформує класичні блоки стратегічного плану, сформуємо порівняльну матрицю цільових орієнтирів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Вплив галузевої специфіки на компоненти стратегічного плану коледжу

Компонент стратегічного плану	Традиційний коледж (економічний/технічний)	Морський фаховий коледж
Освітня політика	Відповідність стандартам МОН України, розробка нових локальних курсів.	Суворе дотримання конвенції STCW та модельних курсів ІМО; англомовне середовище навчання.
Кадрова стратегія	Підвищення кваліфікації викладачів в університетах або через онлайн-курси.	Обов'язкова наявність у викладачів діючих морських робочих дипломів та досвіду роботи на суднах.
Міжнародна діяльність	Участь у програмах обміну Erasmus+, разові візити іноземних лекторів.	Постійна акредитація в міжнародних морських інституціях, визнання дипломів іноземними морськими адміністраціями.
Фінансова модель	Орієнтація на державне замовлення та контрактну плату студентів.	Залучення спонсорських коштів судновласників, доходи від сертифікованих курсів підвищення кваліфікації моряків.

Побудовано автором за джерелами [10; 23; 60]

Проаналізувавши дані таблиці 1.2, розглянемо третій специфічний чинник: кадрову політику (людський капітал). Специфіка стратегічного планування в морському коледжі полягає в тому, що викладачі профільних дисциплін повинні

мати не просто педагогічну освіту, а реальний досвід роботи на суднах на посадах топ-менеджменту (капітани, старші механіки). На ринку праці такі фахівці отримують високі гонорари, тому залучити їх до викладання в державному коледжі вкрай важко. Стратегічний менеджмент коледжів змушений закладати в кадрову стратегію гнучкі форми співпраці: сумісництво, залучення капітанів-наставників у періоди їхнього перебування між рейсами [10].

Четвертим важливим аспектом є мовна підготовка. Англійська мова є офіційною мовою міжнародного судноплавства (згідно з вимогами Кодексу ПДНВ) [23]. Тому стратегічний план морського коледжу обов'язково містить концепцію мовної трансформації освітнього середовища. Це передбачає впровадження викладання спеціальних технічних дисциплін англійською мовою, використання англійських версій інтерфейсів тренажерів та підготовку курсантів до складання міжнародних комп'ютерних тестів для моряків (Marlins Test, CES Test). Рівень володіння англійською мовою випускників є одним із головних KPI.

П'ятий аспект – це система стандартів якості (Quality Standards System — QSS). Відповідно до Правила I/8 Конвенції ПДНВ, уся діяльність морського коледжу повинна постійно перебувати під контролем сертифікованої системи якості [23]. Це означає, що стратегічне планування в МНЗ має базуватися на принципах TQM та стандартах ISO 9001. Коледж регулярно проходить жорсткі зовнішні аудити з боку Національної адміністрації судноплавства, а також міжнародних комісій. Якщо під час такого аудиту буде виявлено невідповідність матеріальної бази вимогам Конвенції, заклад буде виключено з «Білого списку» ІМО, що означатиме миттєву ліквідацію коледжу як суб'єкта морської освіти [13]. Тому стратегічний контроль у морському коледжі має характер безперервного антикризового менеджменту [10].

Окрім того, сучасні глобальні тренди вимагають від керівництва морських коледжів включати до своїх довгострокових планів відповіді на новітні технологічні виклики морської індустрії [60]: декарбонізація та «зелене» судноплавство, цифровізація судових процесів та безпілотні судна (MASS), а також електронний документообіг моряка (Е-дипломовання).

Таким чином, стратегічне планування в морських навчальних закладах – це високоризикований, капіталомісткий та жорстко регламентований процес [23]. Специфіка морських коледжів полягає в необхідності балансування між консервативними стандартами українського освітнього законодавства та наддинамічним, високотехнологічним міжнародним морським ринком. Це вимагає необхідності обґрунтування нормативно-правового забезпечення стратегічного управління в коледжах морської галузі з урахуванням національного правового середовища сфери освіти та міжнародного морського права.

1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку коледжів в Україні

Стратегічний розвиток закладу фахової передвищої освіти в Україні не може відбуватися ізольовано від загальнодержавної правової парадигми. Нормативно-правове забезпечення виступає одночасно і фундаментом, і жорстким обмежувальним контуром для будь-яких стратегічних ініціатив менеджменту. Ефективне стратегічне планування в МНЗ вимагає від керівництва чіткого розуміння та врахування багаторівневої системи законодавчих актів, яка регулює як освітню діяльність в Україні, так і специфічні міжнародні та національні вимоги до підготовки фахівців морського транспорту [23; 39].

Законодавче регулювання стратегічного розвитку коледжів в Україні має чітку ієрархічну структуру, яку доцільно розподілити на три ключові рівні (рис. 1.3).

Базовим елементом національного рівня є Закон України «Про освіту» [38]. Цей документ закладає фундаментальні принципи функціонування всієї освітньої системи, серед яких для стратегічного менеджменту найважливішими є принцип автономії закладів освіти та принцип забезпечення якості освіти. Закон чітко розмежовує поняття внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості, що

зобов'язує кожен коледж включати до своєї стратегії конкретні механізми моніторингу освітньої діяльності.



Рисунок 1.3 - Ієрархічна структура нормативно-правового забезпечення стратегічного розвитку морського коледжу

Побудовано автором за джерелами [23, 60, 38, 39]

Проте профільним документом, що безпосередньо визначає правила гри у досліджуваному секторі, є Закон України «Про фахову передвищу освіту» [39]. Цей закон зафіксував особливий статус ФПО як самостійного складника системи освіти. Для стратегічного планування морських коледжів положення цього Закону мають вирішальне значення з кількох причин:

- Визначення повноважень органів управління: Закон чітко розмежовує функції керівника (директора), Педагогічної ради та Наглядової ради коледжу. Стратегія коледжу обов'язково має проходити процедуру погодження та затвердження цими органами [39].

- Трансформація системи фінансування: Законодавчо закріплено перехід на принципи фінансування закладу на основі нормативів грошових витрат на одного здобувача, а також через механізми грантової підтримки [39]. Стратегічний план коледжу має містити модель диверсифікації доходів.

- Дуальна форма здобуття освіти: Закон створює легітимне поле для впровадження дуальної освіти, коли теоретичний матеріал опановується в закладі, а практичні навички — на робочих місцях [39].

Окрім базових законів, стратегічний вектор розвитку коледжів задається підзаконними актами та державними програмами. Важливе місце тут посідає Стратегія розвитку фахової передвищої освіти в Україні, що затверджується Міністерством освіти і науки України [36]. Цей документ визначає глобальні КРІ для всієї системи: рівень працевлаштування випускників, ступінь цифровізації освітнього процесу та інтеграція з виробництвом. Оскільки коледж може бути відокремленим структурним підрозділом університету, його стратегія також регулюється Законом України «Про вищу освіту» в частині інтеграції освітніх програм та забезпечення наскрізної підготовки фахівців за схемою «коледж – університет» [33].

Специфічним та найбільш суворим пластом нормативного регулювання для морського коледжу є міжнародне законодавство, інтегроване в національну правову систему. Головним документом тут виступає Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року з поправками (Конвенція ПДНВ / STCW) [23]. Для наочності взаємозв'язку між вимогами нормативних актів та стратегічними завданнями коледжу сформовано матрицю відповідності (табл. 1.3).

Аналізуючи дані таблиці 1.3, можна констатувати, що стратегічний менеджмент морського коледжу перебуває під перехресним тиском двох різних регуляторних систем: освітньої та транспортної (вимоги ІМО) [23; 60]. Важливим підзаконним актом, який безпосередньо впливає на економічний складник стратегії коледжу, є Постанови Кабінету Міністрів України щодо затвердження порядку формування державного замовлення.

На локально-правовому рівні стратегічний розвиток морського коледжу регламентується Статутом університету, Положенням про морський фаховий коледж, а також Документами Внутрішньої системи стандартизації якості (відповідно до стандартів ISO 9001:2015).

Таблиця 1.3 - Матриця впливу нормативно-правового забезпечення на стратегічні завдання морського коледжу

Нормативно-правовий акт	Ключова вимога / Норма	Стратегічне завдання для морського коледжу
ЗУ «Про освіту» [38]	Створення внутрішньої системи забезпечення якості	Розробка та впровадження критеріїв КРІ для викладачів, автоматизація моніторингу знань
ЗУ «Про фахову передвищу освіту» [39]	Розширення фінансової та кадрової автономії	Диверсифікованість джерел фінансування, залучення грантів, формування спецфонду
Конвенція STCW (ПДНВ) [23]	Наявність сертифікованих тренажерів та системи стандартів якості (QSS)	Модернізація тренажерного комплексу, щорічний зовнішній аудит системи управління якістю
Національна рамка кваліфікацій [34]	Відповідність дескрипторам 5-го рівня НРК	Перегляд та оновлення освітньо-професійних програм (ОПП) спільно з роботодавцями

Побудовано автором за джерелами [23, 38, 34, 39, 60]

Сучасний етап розвитку законодавства України характеризується також активною цифровізацією та євроінтеграцією [36]. Прийняття нормативних актів щодо розбудови Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) змушує коледж включати до своєї стратегії окремий масштабний блок – Цифрову трансформацію (Digital Strategy).

Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку коледжів в Україні є динамічним конгломератом національних законів, підзаконних актів та жорстких міжнародних конвенцій [23; 39]. Стратегічне управління в закладах фахової освіти морської галузі за таких умов перетворюється на мистецтво компромісу та адаптації: менеджмент коледжів повинен проектувати довгострокові цілі таким чином, щоб вони повністю задовольняли ліцензійні умови МОН України, фінансові обмеження Бюджетного кодексу та, водночас, безкомпромісні вимоги Міжнародної морської організації щодо безпеки судноплавства [60].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРЕДУМОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧОРНОМОРСЬКОГО МОРСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ ОНМУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та історія становлення коледжу

Ефективність розробки та подальшої імплементації будь-якої стратегічної моделі закладу освіти безпосередньо залежить від глибини ретроспективного аналізу його становлення, оцінки пройдених трансформаційних етапів та детального комплексного аудиту поточного організаційно-економічного стану [9; 23]. Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету (ЧМФК ОНМУ) є відокремленим структурним підрозділом державного закладу вищої освіти та підпорядковується Міністерству освіти і науки України [39].

Географічно, логістично та економічно коледж інтегрований у потужний транспортно-промисловий кластер Півдня України, базуючись в одному з ключових портових міст Одеської області (м. Чорноморськ, вул. Праці, 15). Ця локація створює природні стратегічні переваги для закладу, забезпечуючи безпосередню близькість до потенційних баз практики та майбутніх роботодавців – морських торговельних портів, судноремонтних заводів та логістичних терміналів.

Історія становлення та еволюційного розвитку навчального закладу налічує понад 60 років успішного функціонування на ринку освітніх послуг. Протягом цього тривалого періоду установа неодноразово трансформувалася, оперативно реагуючи на структурні зміни в національній економіці, державній політиці та на світовому морському ринку праці. Зародження закладу відбувалося у радянський період, коли виникла гостра потреба у забезпеченні кадрами робітничих професій інфраструктури новозбудованого колишнього Іллічівського морського

торговельного порту та судноремонтного заводу (ІСРЗ). Заснований як професійно-технічний навчальний заклад (широко відомий у регіональній спільноті під історичною назвою «22 училище» або «Іллічівська морська бурса»), він виконував функцію масової підготовки кваліфікованих робітників для берегових та плавскладів.

Ключовою, історично та технологічно переломною віхою новітньої історії закладу став 1998 рік. Саме тоді в межах міжурядових угод було розроблено та успішно впроваджено інноваційну німецько-українську технологію навчання. Цей проект реалізовувався за підтримки Уряду Федеративної Республіки Німеччина та залучення експертів німецького товариства міжнародного співробітництва. Суть експерименту полягала в адаптації передових елементів німецької дуальної системи освіти до українських реалій. Це дозволило здійснити масштабну модернізацію матеріально-технічної бази коледжу, закупити унікальне верстатне та слюсарне обладнання, розробити інтегровані навчальні плани та підготувати майстрів виробничого навчання за європейськими стандартами. Впровадження німецької технології вивело заклад у лідери професійної освіти регіону, сформувавши унікальну репутацію та бренд, який досі асоціюється з високою практичною точністю підготовки студентів. Німецька технологія навчання є унікальною візитівкою досліджуваного навчального закладу у регіоні. На практиці ця система формувалась наступним чином.

Історичний старт: у 1998 році коледж (тоді ще Іллічівське вище професійне училище №22) став учасником офіційного міжурядового проєкту між Україною та Федеративною Республікою Німеччина. За підтримки німецького товариства міжнародного співробітництва (GTZ/GIZ) у закладі було повністю реорганізовано підхід до навчання.

Німецька верстатна база: німецькі партнери завезли та встановили у коледжі професійне промислове обладнання (токарні, фрезерні, слюсарні верстати). Ця база досі вважається однією з найкращих в Одеській області для навчання прикладних інженерних професій.

Суть технології: базується на класичній німецькій дуальній системі [10]. Студенти проводять колосальну кількість часу у виробничих цехах і майстернях. Вони вчаться працювати руками за суворими європейськими стандартами точності. Майстри коледжу свого часу проходили спеціальне стажування у німецьких експертів.

Наступним стратегічним кроком розвитку, що визначив сучасний юридичний та академічний статус установи, стала її інтеграція до структури Одеського національного морського університету (ОНМУ) [39]. Вхідження на правах відокремленого структурного підрозділу дозволило закладу вийти на рівень вищої (а згодом — фахової передвищої) освіти, здобути статус коледжу та замкнути наскрізний безперервний цикл підготовки кадрів морського та інженерного профілів. Завдяки цьому випускники ЧМФК ОНМУ отримали законодавче право продовжувати навчання у базовому університеті за скороченими освітніми траєкторіями (відразу на другому або третьому курсах бакалаврату), що суттєво підвищило конкурентоспроможність та маркетингову привабливість коледжу серед абітурієнтів.

Кадровий потенціал є головним стратегічним ресурсом та економічним драйвером ЧМФК ОНМУ. Станом на поточний аналітичний період кадрове ядро навчального закладу сформовано з висококваліфікованих фахівців, що безпосередньо забезпечують виконання вимог ліцензійних умов та галузевих стандартів підготовки. Професійно-педагогічний колектив налічує 58 викладачів та 29 майстрів виробничого навчання. Якісний склад викладацького корпусу характеризується високим рівнем професіоналізму: 29 викладачів мають вищу кваліфікаційну категорію, значна частина працівників відзначена галузевими нагородами, грамотами МОН України та володіє міжнародними сертифікатами відповідності. Особливу специфіку мають майстри виробничого навчання та викладачі спеціальних дисциплін морського напрямку — багато з них мають значний практичний стаж роботи на судах комерційного флоту та діючі робочі дипломи офіцерів морського транспорту [23]. Це дозволяє забезпечити

максимальну практикоорієнтованість занять та передачу актуального досвіду безпосередньо в аудиторіях і лабораторіях.

Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету (ЧМФК ОНМУ) функціонує як відокремлений структурний підрозділ (філія, КОПФГ 610) базового закладу вищої освіти [39]. Коледж підпорядкований Міністерству освіти і науки України (КОДУ 11085) та здійснює діяльність у місті Чорноморськ Одеської області (КАТОТТГ UA51100370000040590).

Головною організаційно-економічною рисою ЧМФК ОНМУ є його двокомпонентна освітня структура. Навчальний заклад поєднує два автономні рівні підготовки:

1. Фахова передвища освіта (КВЕД 85.41) – підготовка фахових молодших бакалаврів для морської та суміжних галузей.
2. Професійно-технічна освіта – підготовка кваліфікованих робітників за плановим регіональним замовленням.

Цей специфічний статус зобов'язує коледж вести роздільний бухгалтерський облік за двома самостійними реєстраційними рахунками. Протягом аналізованого періоду відбулася зміна керівництва: у 2023 році обов'язки очільника виконував Леонід Жуха, а з 2024 року установу очолив Олександр Миза. Це безпосередньо вплинуло на зміну внутрішньої фінансової політики закладу, посилило контроль за оптимізацією операційних витрат та активізувало диверсифікацію джерел доходів.

Освітня діяльність та формування освітнього портфеля коледжу здійснюється у двох паралельних площинах: на рівні фахової передвищої освіти (підготовка фахових молодших бакалаврів) та на рівні професійно-технічної освіти (підготовка кваліфікованих робітників). На рівні ФПО освітньо-професійні програми (ОПП) структуровані за трьома критично важливими для регіону та держави напрямками (табл. 2.1) [4; 39].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про високу збалансованість освітніх послуг. Коледж не просто готує окремих фахівців, а закриває комплексні кадрові

потреби морської галузі – від офіцерів на містку та в машинному відділенні до техніків з обслуговування портових кранів та менеджерів логістичних компаній. Особливу увагу в межах нашого дослідження привертає спеціальність 073 (D3) «Менеджмент» (ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»).

Таблиця 2.1 - Структура освітнього портфеля ЧМФК ОНМУ на рівні фахової передвищої освіти 2023-2025 рр.

Галузь знань	Спеціальність	Освітньо-професійна програма (ОПП)	Специфіка та стратегічна орієнтація програми
27 Транспорт	271 (J5) Морський та внутрішній водний транспорт	Судноводіння на морських шляхах; Експлуатація суднових енергетичних установок	Базовий вектор, жорстка прив'язка до Конвенції ПДНВ та вимог Міжнародної морської організації (ІМО).
13 Інженерія, виробництво та будівництво	133 (G11) Галузеве машинобудування	Експлуатація засобів механізації та автоматизації перевантажувальних робіт	Орієнтація на підготовку інженерно-технічного персоналу для стивідорних компаній портового сектору.
07 Управління та адміністрування	073 (D3) Менеджмент	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	Скорочений термін навчання (1 рік 5 місяців), підготовка управлінців середньої ланки для морської інфраструктури.

Джерело: побудовано автором на основі [4; 39].

Зазначена освітня програма реалізується за унікальною траєкторією: прийом здійснюється на базі вже наявного диплома кваліфікованого робітника, що дозволяє випускникам професійно-технічних ліцеїв або самого коледжу в найкоротші терміни (менше ніж за півтора року) здобути управлінську кваліфікацію та адаптуватися до вимог сучасного бізнес-середовища.

Матеріально-технічний базис ЧМФК ОНМУ є складним, капіталомістким інженерно-технологічним комплексом, що безпосередньо забезпечує виконання вимог Державних стандартів та жорстких міжнародних регуляторних правил [23; 60].

Інфраструктурна архітектура закладу розгорнута на значних площах і включає:

- 37 навчальних кабінетів для загальноосвітньої та теоретичної підготовки, обладнаних сучасними засобами візуалізації;
- 5 спеціалізованих лабораторій, де проводяться практичні та лабораторні дослідження з електротехніки, термодинаміки, гідравліки, матеріалознавства та суднових систем;
- 5 навчальних майстерень та 3 виробничі цехи, які є унікальним спадком німецького проекту. Вони оснащені професійним токарним, фрезерним, шліфувальним та слюсарним обладнанням, що дозволяє студентам відпрацьовувати навички металообробки на рівні промислових стандартів;
- 3 комп'ютерні класи, об'єднані в локальну мережу з високошвидкісним доступом до мережі Інтернет.

Важливою стратегічною перемогою менеджменту коледжу в царині модернізації інфраструктури в умовах сучасних викликів стало успішне залучення міжнародної технічної допомоги. У межах глобальних програм екстреного відновлення та модернізації освітньої сфери за безпосереднього сприяння Уряду Японії та Японського агентства міжнародного співробітництва (JICA) коледж отримав велику партію сучасної комп'ютерної та мультимедійної техніки у кількості 34 одиниць. До цієї партії увійшли 32 надсучасні персональні комп'ютери, які дозволили повністю оновити один із комп'ютерних класів та автоматизувати робочі місця в бібліотеці, а також 2 інтерактивні панелі, що були інтегровані в освітній процес кабінету фізики та загальної читальної зали. Це значно підвищило рівень цифровізації коледжу та створило умови для впровадження елементів змішаного й дистанційного навчання.

Додатковими елементами матеріального потенціалу є розвинений спортивний комплекс, спеціалізований тренажерний зал для фізичної підготовки майбутніх моряків, а також потужна бібліотека. Книжковий фонд бібліотеки налічує понад 38 тисяч примірників друкованих видань (включаючи унікальні технічні довідники, правила Класифікаційних товариств, міжнародні посібники з

навігації) та безперервно зростаючу базу електронних підручників, методичних вказівок і наочних мультимедійних матеріалів.

Фінансово-економічна модель функціонування ЧМФК ОНМУ побудована на принципах багатоканальності та диверсифікації джерел надходження коштів, що є критично важливим, на думку сучасних дослідників - авторів концепції та принципів проектування та впровадження хмарного навчального та дослідницького середовища університет, для забезпечення фінансової стійкості державного закладу в кризові періоди [9, с. 332].

Основними фінансовими потоками коледжу є:

1. Загальний фонд державного бюджету: фінансування, що надходить у межах виконання затверджених обсягів державного замовлення (покриття заробітної плати штатного персоналу, виплата академічних та соціальних стипендій курсантам, оплата базових комунальних послуг).

2. Спеціальний фонд закладу (власні надходження): формується за рахунок плати за надання додаткових освітніх послуг. Сюди відноситься навчання студентів-контрактників, а також активна курсова підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації дорослого населення за широким спектром ліцензованих робітничих професій (кухар, пекар, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, водій автотранспортних засобів категорії «В»). Наявність потужного навчально-курсowego комбінату дозволяє коледжу залучати значні обсяги «живих» позабюджетних коштів та оперативно спрямовувати їх на поточні ремонти, закупівлю розхідних матеріалів для майстерень та стимулюючі виплати працівникам.

3. Грантова діяльність та гуманітарна допомога: цілеспрямована робота адміністрації з міжнародними донорами та громадськими організаціями. Окрім згаданого проекту з ЛСА, коледж активно співпрацює з Міжнародною організацією з міграції (МОМ Україна), Благодійним фондом «Вітрила Свободи», ГО «Потенціал Майбутнього» та Асоціацією «ІТ-кластер Одещини». Ця співпраця дозволяє реалізовувати мікропроекти з термомодернізації будівель, закупівлі

ліцензійного програмного забезпечення, облаштування безпечних умов в укриттях та проведення тренінгів для викладачів.

Таким чином, Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ володіє вагомим стартовим потенціалом, глибокими академічними традиціями, унікальною матеріально-технічною базою німецького зразка та диверсифікованими каналами залучення фінансових ресурсів [9; 39]. Проте функціонування в статусі відокремленого підрозділу великого ЗВО, посилення вимог міжнародного морського регулятора та загальні демографічні виклики вимагають від керівництва відмови від застарілих реактивних моделей адміністрування, що обґрунтовує необхідність переходу до проактивного стратегічного управління, управлінський та інформаційний контур якого детально досліджено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом

Аналіз системи управління Чорноморським морським фаховим коледжем ОНМУ вимагає ретельного дослідження архітектури прийняття управлінських рішень, розподілу функціональних обов'язків, а також визначення суб'єктів, що безпосередньо здійснюють стратегічне та оперативне планування [8; 44]. Оскільки коледж функціонує в умовах подвійного ринкового тиску (освітнього та морського), його управлінська модель повинна поєднувати високу виконавчу дисципліну з гнучкістю та здатністю до швидкої адаптації з підготовки фахівців і майбутніх лідерів галузі [17; 52].

Існуюча організаційна структура закладу побудована за класичним лінійно-функціональним типом із чітким розмежуванням повноважень і зон відповідальності, але водночас містить розвинені елементи колегіального управління [55; 69]. Ключовим органом, що приймає стратегічні та тактичні рішення в галузі організації освітнього процесу, є Педагогічна рада коледжу.

Лінійна вертикаль управління закладом та її ключові блоки представлені на рисунку 2.1.

Аналіз організаційної архітектури менеджменту, представленої на рисунку 2.1, дозволяє класифікувати її як структуру управління з високим ступенем централізації прийняття стратегічних рішень та делегуванням оперативних повноважень на рівень функціональних заступників [55; 75]. Такий тип структури поєднує чітку єдиначальність (лінійну вертикаль) із залученням кваліфікованих фахівців у конкретних сферах діяльності (функціональні ланки).



Рисунок 2.1 - Організаційно-управлінська структура ЧМФК ОНМУ

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Специфіка системи менеджменту ЧМФК ОНМУ полягає у її двовекторній ієрархічності (подвійному підпорядкуванні). З одного боку, як відокремлений структурний підрозділ, коледж інтегрований в управлінську вертикаль Одеського національного морського університету, підпорядковуючись рішенням Ректорату та Вченої ради ОНМУ [30; 31]. З іншого боку, як самостійний суб'єкт освітньої діяльності, коледж напряму підзвітний Міністерству освіти і науки України в частині дотримання ліцензійних умов [8], а також Державній службі морського та внутрішнього водного транспорту та судноплавства України в частині конвенційної підготовки [23; 60].

Розглянемо функціональне наповнення та інформаційні зв'язки кожної управлінської ланки, відображеної на схемі (рис. 2.1) за класичними рівнями менеджменту [55; 69]:

1. Вищий рівень (Top Management) – Директор коледжу. Здійснює загальне керівництво всіма сферами діяльності закладу, діє від імені коледжу та представляє його інтереси в органах державної влади, перед роботодавцями та міжнародними партнерами [31; 39]. Директор є головним розпорядником фінансових коштів у межах виділених лімітів та затвердженого кошторису. Він приймає остаточні рішення щодо кадрових призначень, затверджує стратегічні плани, правила внутрішнього розпорядку та координує роботу Педагогічної ради. Інформаційні потоки від Директора мають характер директивних вказівок (наказів, розпоряджень), які спускаються до заступників.

2. Середній рівень (Middle Management) – Функціональні заступники та завідувачі відділень.

Заступник директора з навчально-виховної роботи: очолює найбільш масштабний блок освітньої діяльності [22]. До його прямого підпорядкування належать навчальна частина (складання розкладу занять, облік навантаження), профільні відділення (Морське, Інженерне тощо), очолювані завідувачами відділень, які контролюють успішність та дисципліну курсантів, а також циклові комісії (ЦК) як первинні методичні осередки. Голови ЦК відповідають за якість викладання, розробку робочих програм та впровадження інноваційних методик [10; 40]. У межах цього блоку циркулює переважно методична, навчальна та статистична інформація.

Заступник директора з виробничо-технічної роботи: відображає практикоорієнтованість морського коледжу та є критично важливою ланкою для реалізації конвенційних вимог [23; 60]. Йому підпорядковані навчально-виробничі майстерні та цехи (де під керівництвом 29 майстрів виробничого навчання курсанти здобувають первинні робітничі навички), відділ практики (координація та моніторинг усіх видів практик, ведення переговорів з крьюїнгами та оформлення кадетських журналів Cadet Record Books) та сектор курсової

підготовки (менеджмент надання платних послуг з перепідготовки дорослого населення). Інформаційні потоки включають щоденні рапорти про роботу майстерень, звіти про проходження практик, акти технічного стану верстатів та тренажерів.

Помічник директора з економічно-фінансових питань / Головний бухгалтер: забезпечує життєдіяльність закладу та ресурсне наповнення стратегічних цілей [42]. Керує бухгалтерією (нарахування заробітної плати, стипендій, облік надходжень), господарською службою (стан будівель, енерго- та водопостачання, капітальні ремонти, робота гуртожитку) та відділом закупівель (організація тендерних процедур у системі Prozorro). Будь-яка ініціатива навчальної частини або виробничого блоку обов'язково проходить етап фінансового погодження у цій ланці. Інформаційні потоки складаються з кошторисів, фінансових звітів, балансових відомостей та заявок на закупівлі.

Розглянемо суб'єкти та механізм здійснення стратегічного управління в коледжі. Процес стратегічного управління в ЧМФК ОНМУ не є монопольним правом однієї особи, а реалізується через взаємодію кількох колегіальних та одноосібних суб'єктів [16; 51]. Схема цієї взаємодії та розподіл стратегічних ролей наочно представлені у вигляді управлінської моделі (рис. 2.2).

Механізм функціонування моделі, відображеної на рисунку 2.2, передбачає чітку послідовність дій та розподіл функцій між суб'єктами [44; 72]. Директор коледжу виступає головним ініціатором, координатором та «архітектором» стратегічного процесу [22]. Він формує робочу групу з розробки стратегічного плану розвитку (куди входять заступники, провідні викладачі, представники студентського самоврядування та ключові роботодавці), визначає базові часові горизонти, організовує залучення донорських коштів (наприклад, технічної допомоги від ЛСА) та здійснює фінальний контроль за виконанням стратегічних показників [13; 42].

Педагогічна рада коледжу є вищим колегіальним органом внутрішнього управління, який легітимізує стратегічні рішення на рівні колективу [31; 39]. Вона колегіально обговорює, коригує та погоджує Проект стратегічного плану

розвитку, концепції модернізації освітньо-професійних програм (ОПП) та звіти заступників про виконання КРІ. Це дозволяє подолати академічний консерватизм [58] та залучити викладацький склад до активного управління змінами [41; 53].



Рисунок 2.2 - Модель взаємодії суб'єктів стратегічного управління в коледжі

Джерело: розроблено автором за даними [30, 31, 43]

Ректорат та Вчена рада базового університету (ОНМУ) виступають зовнішнім контуром стратегічного контролю та легітимізації. Будь-який стратегічний план розвитку відокремленого підрозділу підлягає обов'язковому затвердженню Вченою радою університету, оскільки вона несе юридичну та фінансову відповідальність за діяльність коледжу перед МОН України [33; 39].

Лінійно-функціональний тип структури ЧМФК ОНМУ забезпечує низку стратегічних переваг, що узагальнені в теорії управління [55; 75]:

- Чіткість та стабільність: кожен працівник точно знає своє робоче місце у вертикалі управління, свої обов'язки та безпосереднього керівника;
- Високий рівень спеціалізації: керівники функціональних підрозділів (навчального, виробничого, фінансового) є експертами у своїх вузьких галузях, що мінімізує ризик професійних помилок;

- Оперативність лінійного контролю: директиви топ-менеджменту швидко доводяться до виконавців у межах кожної окремої вертикалі.

Проведений аудит дозволив виявити низку управлінських дефектів та бар'єрів в існуючій системі [14; 64]:

- Перевантаження вищої ланки (Директора): через слабку автономію операційного рівня (циклових комісій та відділень) керівник змушений особисто візувати значний обсяг поточної дрібної документації, що обмежує його часовий ресурс для довгострокового стратегічного планування та фандрейзингу [15; 57].

- Низька швидкість горизонтальних комунікацій: інформація між навчальним та виробничо-технічним блоками часто передається із запізненням, що гальмує оперативну адаптацію графіків практик під запити кріюінгових компаній.

- Часткова цифрова фрагментація: попри отримання сучасної комп'ютерної техніки від ЛІСА та використання хмарних платформ (Google Classroom, Moodle) для навчання [9; 71], внутрішній управлінський документообіг (накази, заяви, службові записки) залишається переважно паперовим, що збільшує бюрократичне навантаження на середня ланку менеджменту.

Таким чином, сучасний стан системи управління ЧМФК ОНМУ демонструє високу внутрішню стабільність, керованість та чіткий розподіл стратегічних ролей між Директором, Педагогічною радою та Ректоратом ОНМУ [31]. Водночас виявлені комунікаційні бар'єри, елементи бюрократизації та паперової рутини стримують інноваційний розвиток [40]. Це обґрунтовує необхідність розробки нових інструментів моніторингу та адаптаційних механізмів, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи з метою трансформації управлінської системи коледжу у більш гнучку та цифровізовану модель [17; 62].

Сучасний етап управління ЧМФК ОНМУ характеризується масштабною фінансовою реструктуризацією та адаптацією до нових умов бюджетного фінансування. Ефективність системи управління сучасним закладом фахової передвищої та професійно-технічної освіти безпосередньо залежить від обсягу, структури та динаміки його ресурсної бази. У бюджетному секторі економіки

спроможність менеджменту забезпечити стабільний освітній процес вимірюється здатністю оптимізувати необоротні матеріальні активи, нарощувати оборотні ліквідні ресурси та підтримувати абсолютну платоспроможність закладу в умовах мінливого обсягу державного фінансування.

Для проведення комплексного кількісного та якісного оцінювання ресурсного потенціалу ЧМФК ОНМУ було здійснено зведення та горизонтально-вертикальний аналіз балансових показників закладу за трирічний звітний період (2023–2025 рр.). Особливістю цього етапу є роздільне структурування активів і пасивів за двома реєстраційними рахунками: «Фахова передвища освіта» (ФПО) та «Професійно-технічна освіта» (ПТО) (табл. 2.2). Це дозволяє виявити внутрішні диспропорції у забезпеченні окремих напрямів діяльності та оцінити загальну стійкість капітальної структури установи.

Таблиця 2.2 - Активи ЧМФК ОНМУ за напрямками діяльності на початок звітнього року, грн

Категорія активів	ФПО			ПТО	
	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2025	01.01.2026
Основні засоби (залишкова вартість)	23 043 098	22 442 060	21 853 479	3 053 174	3 202 936
Первісна вартість	45 194 257	45 178 848	45 174 607	4 221 987	4 712 841
Накопичений знос	22 151 159	22 736 788	23 321 128	1 168 813	1 509 905
Запаси (матеріали, МШП)	118 273	108 362	119 177	705 111	951 175
Грошові кошти в казначействі	141 907	168 200	435 818	395 323	374 118
ЗАГАЛОМ АКТИВИ (БАЛАНС)	23 303 278	22 718 622	22 408 474	4 153 608	4 528 229

Сформовано автором за даними балансу (форма «І- дс, Додаток А»)

Аналіз балансових показників (Форма №1-дс) дозволяє оцінити реальний стан довгострокових і оборотних ресурсів коледжу на початок кожного звітнього року. При цьому виявлена диспропорційність капіталізації напрямів: сукупна вартість активів ЧМФК ОНМУ станом на початок 2026 року становить 26 936 703 грн. При цьому зафіксовано глибоку майнову диспропорцію між освітніми рівнями: на сектор ФПО припадає 83,2% активів (22 408 474 грн), тоді як на сектор ПТО – лише 16,8% (4 528 229 грн). Це обумовлено історичним

закріпленням масштабних земельних ділянок та капітальних корпусів за вищою школою.

Має місце й матеріальна деградація фондів ФПО: залишкова вартість основних засобів за рахунком ФПО за три роки скоротилася на 1 189 619 грн (або на 5,1%). Це вказує на критичний рівень зносу навчальної інфраструктури (накопичений знос зріс до 23,32 млн грн) через відсутність нових капітальних інвестицій чи оновлення майна за рахунок державного бюджету.

Спостерігається цільова модернізація майстерень ПТО. На відміну від ФПО, система управління сектором ПТО продемонструвала високу інвестиційну активність протягом 2025 року. Первісна вартість її активів зросла на 11,6 % (+490 854 грн), що свідчить про реальне введення в експлуатацію нового навчально-виробничого обладнання.

Мало місце стрімке накопичення операційних запасів: обсяг матеріальних запасів (сировини, МШП для майстерень) за рахунком ПТО зріс на 34,9%, досягнувши 951 175 грн на початок 2026 року. Це підтверджує суттєве розширення матеріально-технічного забезпечення практичної підготовки робітничих кадрів.

Якщо спроможність навчального закладу виконувати свої освітні функції відображається в його активній базі, то структура пасивів балансу (Форма №1-дс) розкриває якість фінансового менеджменту та ступінь незалежності установи від зовнішніх чинників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Джерела формування капіталу ЧМФК ОНМУ за напрямками діяльності, грн (станом на початок року)

Елемент пасиву / Рахунки	ФПО			ПТО	
	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2025	01.01.2026
Внесений капітал	41 702 609	41 687 200	41 682 959	4 221 987	4 712 841
Капітал у дооцінках	3 491 648	3 491 648	3 491 648	0	0
Накопичений фінансовий результат	-21 890 979	-22 460 226	-22 766 133	-68 379	-184 612
Поточні зобов'язання (борги)	0	0	0	0	0
ЗАГАЛОМ ПАСИВИ (БАЛАНС)	23 303 278	22 718 622	22 408 474	4 153 608	4 528 229

Сформовано автором за даними балансу (форма «1-дс»)

Для державного сектору освіти аналіз джерел формування майна має особливе значення, оскільки він дозволяє оцінити не лише рівень державної капіталізації, а й ефективність політики керівництва щодо недопущення боргових зобов'язань.

Збалансованість між внесеним капіталом, накопиченими результатами минулих років та поточними розрахунками з бюджетом чи персоналом є головним індикатором фінансової стійкості. У цьому контексті роздільний аналіз пасивів за двома реєстраційними рахунками ЧМФК ОНМУ дає змогу чітко розмежувати фінансову відповідальність між секторами фахової передвищої та професійно-технічної освіти, а також відстежити, як внутрішні бухгалтерські коригування та щорічні дефіцити впливали на чисту вартість активів коледжу в динаміці за 2023–2025 роки.

Пасив балансу закладу відображає унікальну фінансову модель зі стовідсотковою автономією від зовнішніх кредиторів. Діагностика пасиву балансу дозволяє констатувати абсолютну фінансову незалежність закладу: протягом усього аналізованого трирічного періоду поточні та довгострокові кредиторські зобов'язання ЧМФК ОНМУ за обома реєстраційними рахунками відсутні. Це свідчить про ідеальну платіжну дисципліну фінансового менеджменту, відсутність прострочених боргів перед постачальниками комунальних послуг, підрядниками та персоналом з оплати праці.

Має місце максимальна автономія капіталу: коефіцієнт автономії установи стабільно становить 1,0. Пасив балансу коледжу на 100% сформований виключно за рахунок власного капіталу (внесених державою необоротних ресурсів та капіталу у дооцінках), що повністю нівелює ризики втрати платоспроможності чи фінансового тиску з боку зовнішніх суб'єктів.

При цьому спостерігався хронічний тиск накопиченого дефіциту: головною деструктивною статтею пасиву є від'ємний накопичений фінансовий результат за рахунком ФПО, який на початок 2026 року досяг критичної позначки -22 766 133 грн. Цей внутрішній бухгалтерський дефіцит є наслідком багаторічного перевищення нарахованих видатків (зокрема, планової амортизації будівель) над

фактично отриманими державними трансфертами. Спостерігається й консервація капітальних резервів: показник «Капітал у дооцінках» зафіксований на постійному рівні 3 491 648 грн лише за рахунком ФПО. Це свідчить про те, що протягом 2023–2025 років керівництвом коледжу не проводилися нові ринкові переоцінки вартості будівель, споруд та земельних ділянок, а капітальні резерви перебували у статичному стані.

Аналіз фінансових результатів діяльності (Форма №2-дс) є ключовим інструментом для оцінки операційної ефективності системи управління ЧМФК ОНМУ. На відміну від балансових показників, які фіксують статичний стан майна, звіт про фінансові результати за методом нарахування розкриває динаміку реальних економічних процесів – структуру надходження доходів та цільове спрямування видатків установи. Для розробки довгострокової стратегії розвитку коледжу критично важливо оцінити трирічний тренд (2023–2025 рр.) у розрізі обох реєстраційних рахунків. Це дозволяє визначити рівень залежності закладу від зовнішнього бюджетного фінансування, виміряти темпи комерціалізації освітніх послуг (спецфонду) та оцінити спроможність менеджменту адаптувати структуру видатків до змін макроекономічної ситуації з метою мінімізації щорічного дефіциту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ЧМФК ОНМУ, грн

Показники діяльності / Напрями	ФПО			ПТО	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік
ДОХОДИ					
Бюджетні асигнування	9 503 781	26773113	26698 512	11359 312	10835324
Доходи від надання послуг (контракт)	578 442	2 224 379	2 588 152	595 579	993 070
Інші операційні доходи	0	240155	321 014	0	0
УСЬОГО ДОХОДІВ	10082223	29237647	29607 678	11954891	11828394
ВИТРАТИ					
Витрати за бюджетними програмами	7 169 895	22250293	22097098	8862661	8205136
Витрати на надання послуг	731570	2160279	2783685	736345	864648
Інші операційні витрати (необмінні)	2775500	4936074	4810001	2940541	3068758
Інші обмінні витрати	2000	68473	33127	0	0
УСЬОГО ВИТРАТ	10678965	29415119	29723911	12539547	12138542
ПРОФІЦИТ / ДЕФІЦИТ (-)	-596 742	-174 472	-116 233	-584 656	-310 148

Сформовано автором за даними фінансового звіту ((Форма №2-дс)

Діагностика фінансових результатів дозволила виявити масштабування фінансових потоків, стрімке зростання ринкових надходжень (спецфонду), успішне подолання хронічної дефіцитності. Протягом 2024–2025 років зафіксовано майже трикратне розширення загальних обсягів фінансування коледжу порівняно з базовим 2023 роком (дохід ФПО стабілізувався на рівні ~29,6 млн грн). Це свідчить про успішне інтегрування закладу в оновлені програми державного фінансування.

Керівництво коледжу продемонструвало високу ефективність у сфері диверсифікації доходів. За три роки доходи від платних послуг за рахунком ФПО зросли майже в 4,5 рази (з 578,4 тис. грн до 2,58 млн грн), а за рахунком ПТО лише за останній рік стрибнули на 66,7% (майже до 1 млн грн), що компенсувало незначне скорочення бюджетних субвенцій.

Зведена таблиця наочно підтверджує якісний антикризовий менеджмент установи. Завдяки випереджаючим темпам зростання власних доходів та жорсткій оптимізації видатків, річний дефіцит за напрямом ФПО за три роки скоротився у 5 разів (з -596 742 грн до -116 233 грн). По лінії ПТО річний збиток за один рік зменшився на 46,9%, наближаючи заклад до фінансової беззбитковості.

Має місце й жорсткий контроль над структурою операційних витрат. Попри суттєве інфляційне навантаження в країні, система управління коледжем спромоглася утримати загальні витрати у 2025 році на рівні мінімального приросту (+1,1% по ФПО), а за рахунком ПТО навіть забезпечила їхнє чисте касове скорочення на 3,2 %, що свідчить про високу раціональність використання наявних ресурсів.

У зв'язку з відсутністю кредиторських боргових зобов'язань коефіцієнт автономії закладу стабільно тримається на рівні 1,0. Рівень рентабельності та ефективності менеджменту оцінюється через частку ринкового самофінансування та динаміку ліквідності.

У сучасному державному секторі освіти, як зазначають дослідники сфери державних організацій, оцінка фінансового стану не може обмежуватися лише абсолютними показниками звітів [1]. Для визначення реальної якості

менеджменту установи необхідне застосування системи відносних коефіцієнтів та індикаторів ефективності управління. Оскільки Чорноморський морський фаховий коледж є некомерційною державною установою, класичні ринкові показники рентабельності трансформуються в показники умовної рентабельності, що характеризують рівень фінансової автономії, ступінь покриття видатків власними ринковими доходами та динаміку зниження операційних ризиків установи.

Роздільний аналіз коефіцієнтів ефективності за двома реєстраційними рахунками (ФПО та ПТО) у динаміці за 2023–2025 роки дозволяє наочно оцінити результативність управлінських рішень нової адміністрації. Цей аналіз чітко демонструє, наскільки успішно коледж адаптується до ринкових умов, підвищує рівень власного самофінансування та накопичує резерви касової ліквідності для забезпечення безперебійної життєдіяльності та модернізації матеріально-технічної бази (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Комплексна оцінка ефективності управління в ЧМФК ОНМУ за видами діяльності

Економічний коефіцієнт	ФПО			ПТО	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік
Частка послуг спецфонду в доходах, %	5,7	7,6	8,7	5,0	8,4
Рівень самофінансування витрат, %	5,4	7,6	8,7	4,7	8,2
Касові кошти на кінець року, грн	141 907	168 200	435 818	395 323	374 118
Економічна зміна дефіциту за рік, %	x	- 70,7	- 33,4	x	- 46,9

Розраховано автором за даними фінансової звітності

Протягом досліджуваного періоду мало місце посилення фінансової автономії та самофінансування. За аналізований період зафіксовано стійкий вихідний тренд зростання частки ринкових послуг у загальній структурі доходів коледжу. За рахунком ФПО цей індикатор планово зріс з 5,7 % у 2023 році до 8,7% у 2025 році. За напрямом ПТО показник залучення власних коштів

спецфонду майже подвоївся всього за один рік – з 5,0 % до 8,4 %, що свідчить про глибоку комерціалізацію обох освітніх секторів.

Спостерігається синхронне покращення рівня покриття витрат. Коефіцієнт умовної рентабельності (рівень самофінансування витрат) продемонстрував ідентичну позитивну динаміку. Наприкінці 2025 року коледж спромігся забезпечити покриття сукупних операційних видатків за рахунок власної комерційної діяльності на рівні 8,7 % для передвищої освіти та 8,2 % для професійно-технічного сектору, суттєво знизивши навантаження на державний бюджет.

Стрімке нарощування запасу ліквідності підтверджується показником касових залишків вільних грошових коштів на кінець звітних років свідчить про високу якість оперативного управління ліквідністю. Замість накопичення боргів, менеджмент сформував потужні резерви на рахунках Казначейства, які на кінець 2025 року досягли історичного максимуму – 809 936 грн сукупно за двома рахунками. Це гарантує повну фінансову безпеку установи в короткостроковому періоді.

Висока антикризова ефективність менеджменту доводиться динамікою коефіцієнта покриття (зменшення) річного дефіциту, що є головним критерієм успішності системи управління закладом. Скорочення дефіциту ФПО на 33,4 % у 2025 році та стрімке падіння дефіциту ПТО на 46,9 % доводять, що обрана модель жорсткого бюджетного контролю та реструктуризації видатків є максимально ефективною та життєздатною.

Оцінка фінансового стану державної освітньої установи дозволяє комплексно визначити її платоспроможність, фінансову стійкість та ступінь зношеності матеріальної бази, на якій тримається освітній процес. На відміну від комерційних підприємств, де фінансовий стан оцінюється крізь призму прибутковості, для ЧМФК ОНМУ головними маркерами є коефіцієнт абсолютної ліквідності (здатність миттєво покривати поточні господарські потреби наявними касовими коштами), коефіцієнт маневреності власного капіталу (мобільність оборотних ресурсів) та коефіцієнт зносу (індикатор фізичного стану матеріально-

технічної бази). Роздільний розрахунок цих нормативних індикаторів за двома реєстраційними рахунками у динаміці за 2023–2025 роки унаочнює реальні фінансові ризики закладу та дозволяє оцінити довгострокову життєздатність обох освітніх напрямів. Такий підхід забезпечує глибокий аналіз ефективності використання як бюджетних асигнувань, так і власних надходжень коледжу від надання додаткових платних послуг. Особлива увага приділяється виявленню прихованих тенденцій до зниження фінансової автономії установи в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Систематизація одержаних розрахункових даних за трирічний період створює надійне інформаційне підґрунтя для розробки стратегічних управлінських рішень щодо модернізації інфраструктури закладу. Зазначені ключові індикатори фінансового стану ЧМФК ОНМУ у динаміці за 2023–2025 рр. представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові індикатори фінансового стану ЧМФК ОНМУ за видами діяльності

Фінансовий індикатор / Коефіцієнт	ФПО			ПТО	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік)
Коефіцієнт автономії	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Коефіцієнт фінансової залежності	0	0	0	0	0
Ступінь абсолютної ліквідності	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна
Залишок вільних касових коштів, грн	141 907	168 200	435 818	395 323	374 118
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,011	0,012	0,025	0,265	0,293
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,490	0,503	0,516	0,277	0,320

Розраховано автором за даними фінансових звітів

Індикатори таблиці 2.6 відображають розраховані нормативні коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності установи. Ступінь абсолютної ліквідності коледжу за весь період набуває значення «Абсолютна». Це унікальний показник, зумовлений тим, що поточні зобов'язання (знаменник формули) дорівнюють нулю, а на рахунках в Казначействі накопичено значні обсяги грошових коштів

(чисельник формули). Коледж не має жодних фінансових ускладнень із виплатою заробітної плати, стипендій чи оплатою комунальних послуг.

Коефіцієнт автономії стабільно дорівнює 1,0 (при нормативі понад 0,5), а коефіцієнт фінансової залежності – 0. Це підтверджує, що активи коледжу повністю сформовані за рахунок внутрішніх ресурсів та капіталу держави. Ризик банкрутства чи фінансового тиску з боку зовнішніх кредиторів в установи повністю відсутній.

Діагностується низька маневреність капіталу передвищої школи (ФПО). Коефіцієнт маневреності за рахунком ФПО (0,025 на кінець 2025 року) перебуває нижче за оптимальну ринкову межу (0,05). Це свідчить про те, що майже весь капітал вищої школи «заморожений» у нерухомому майні – будівлях, спорудах та землі, а на мобільні оборотні кошти припадає лише 2,5 % капіталу.

Має місце надлишкова мобільність капіталу ПТО. За рахунком професійно-технічної освіти коефіцієнт маневреності, навпаки, є надзвичайно високим (0,293). Це означає, що майже 30 % капіталу цього напряму перебуває у високоліквідній формі (гроші та запаси), що забезпечує гнучкість системи управління та можливість миттєво фінансувати модернізацію майстерень.

Діагностовано критичний рівень зносу матеріальної бази ФПО. Найбільш тривожним сигналом оцінки фінансового стану є коефіцієнт зносу основних засобів за рахунком ФПО, який у 2025 році перетнув критичну межу і досяг 0,516 (51,6 %). Матеріальна база вищої школи офіційно вважається зношеною більш ніж наполовину. Без залучення капітальних інвестицій з держбюджету існує ризик технічного застарівання інфраструктури коледжу. Фонди ПТО перебувають у значно кращому стані (зношеність лише 32 %).

Для проведення комплексного аналізу в межах державного сектору освіти, фінансову оцінку необхідно доповнити аналізом ефективності операційного управління персоналом та системи його мотивації. Оскільки кадрове забезпечення є базовим ресурсом коледжу, якість менеджменту вимірюється через динаміку середньої заробітної плати, рівень соціальних відрахувань, навантаження на фонд оплати праці (ФОП) та продуктивність використання бюджетних ресурсів.

Ефективність системи управління навчальним закладом безпосередньо корелює з якістю кадрового менеджменту та рівнем матеріальної мотивації працівників. У структурі видатків бюджетних установ витрати на оплату праці традиційно займають левову частку, що перетворює людський капітал на головний об'єкт фінансового управління.

Для некомерційної організації, якою є ЧМФК ОНМУ, класична мотивація персоналу та оцінка ефективності менеджменту базуються на забезпеченні випереджаючих темпів фінансування заробітної плати, оптимізації питомої ваги соціальних витрат у структурі собівартості послуг та здатності адміністрації нарощувати фінансове забезпечення кадрового потенціалу за рахунок залучення коштів спеціального фонду (платного навчання). Роздільний аналіз цих індикаторів у динаміці за трирічний період (2023–2025 рр.) унаочнює соціальну орієнтованість бюджетної політики коледжу та якість кадрової стратегії нової адміністрації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники ефективності управління персоналом та мотивації в ЧМФК ОНМУ за видами діяльності

Індикатор ефективності та мотивації	ФПО			ПТО	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік
Витрати на оплату праці (ФОП), грн	5 296 834	15 037 843	15 212 131	6 369 429	6 178 111
Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ), грн	1 151 331	3 289 908	3 361 841	1 394 597	1 360 064
Загальні витрати на персонал, грн	6 448 165	18 327 751	18 573 972	7 764 026	7 538 175
Частка витрат на персонал у витратах обмінних операцій, %	81,6	74,9	74,6	80,9	83,1
Частка витрат на персонал у сукупних витратах коледжу, %	60,4	62,3	62,5	61,9	62,1
Коефіцієнт соціальної мотивації (ЄСВ / ФОП)	0,217	0,219	0,221	0,219	0,220
Продуктивність витрат (Доходи на 1 грн витрат персоналу), грн	1,56	1,60	1,59	1,54	1,57

Розраховано автором за даними фінансової звітності

Показники таблиці 2.6 відображають розраховані індикатори кадрового менеджменту та матеріального стимулювання (в розрізі реєстраційних рахунків). У коледжі спостерігається домінантна роль людського капіталу. За обома реєстраційними рахунками витрати на персонал (заробітна плата разом із нарахуваннями ЄСВ) стабільно займають понад 62 % у сукупній структурі витрат коледжу і більше 74–83 % у структурі витрат за обмінними операціями. Це офіційно підтверджує, що ЧМФК ОНМУ є високоінтегрованою соціоцентрованою установою, де результативність діяльності повністю залежить від кадрового ядра.

У період 2024–2025 років фіксується майже трикратне збільшення бюджету оплати праці вищої школи (ФПО) порівняно з 2023 роком (з 5,29 млн грн до 15,21 млн грн). Це свідчить про успішне проведення реформи та розширення штатного розкладу за рахунок об'єднання фінансових потоків під керівництвом нової адміністрації.

За рахунком професійно-технічної освіти система управління у 2025 році застосувала модель оптимізації: фонд оплати праці було планово скорочено на 3,1% (-191,3 тис. грн). Завдяки цьому адміністрація вивільнила кошти для модернізації майстерень і закупівлі виробничих запасів, що ми бачили в активі балансу, підвищивши питому вагу витрат на персонал у структурі безпосередньо обмінних операцій до 83,1%.

Має місце стабільність соціальної мотивації. Коефіцієнт соціальної мотивації (співвідношення ЄСВ та ФОП) за всі роки перебуває на законодавчо встановленому рівні 0,22 (22%), планомірно зростаючи з 0,217 до 0,221. Це доводить повну «тінізаційну» безпеку закладу, стовідсоткову легальність виплат та забезпечення державних соціальних гарантій для кожного викладача й майстра виробничого навчання.

За даними таблиці 2.6 спостерігається зростання загальної продуктивності менеджменту. Розрахунок продуктивності витрат на персонал показує позитивну управлінську динаміку. На кожну 1 гривню, вкладену в оплату праці та мотивацію працівників, система управління залучає 1,57 – 1,60 гривні сукупного доходу (як

бюджетного, так і комерційного). Цей індикатор стабільно зростає протягом 2023–2025 років, підтверджуючи високу економічну доцільність утримання наявного кадрового складу коледжу.

Виявлена позитивна тенденція свідчить про сформованість стійкого фінансово-економічного підґрунтя для подальшого стратегічного планування діяльності навчального закладу. Водночас досягнуті результати раціонального розподілу ресурсів актуалізують потребу в детальнішому вивченні макро- та мікроекономічних чинників, що безпосередньо впливають на його життєздатність. Це зумовлює об'єктивну необхідність переходу до системного дослідження загальних умов функціонування коледжу на сучасному етапі його розвитку.

2.3. Комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ

Забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності сучасного закладу фахової передвищої освіти вимагає безперервного моніторингу умов, у яких він функціонує. Проведений у попередніх підрозділах фінансово-економічний аналіз та оцінка кадрового потенціалу коледжу сформуливали кількісне підґрунтя для розуміння його поточного стану. Проте для формування дієвої стратегії розвитку закладу необхідно вийти за межі суто внутрішніх показників і співвіднести їх із глобальними викликами та тенденціями ринку.

Методологічним фокусом стратегічного управління виступає комплексне дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що на думку вчених та дослідників, вимагає здійснення стратегічного аналізу із застосуванням методів експертних оцінок [44; 72]. Для Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ як відокремленого підрозділу ЗВО та суб'єкта подвійного ринку (освітнього та глобального морського) такий аналіз є критично важливим [23; 31]. Заклад функціонує в умовах високої турбулентності,

безпекових ризиків, демографічних зрушень та суворих вимог міжнародних конвенцій [3; 60].

Щоб забезпечити максимальну наукову обґрунтованість і глибину дослідження, аналітичний контур цього підрозділу розбито на два взаємопов'язані етапи:

1. PESTEL-аналіз: експертна бальна оцінка чинників макросередовища із визначенням сили, вагомості та вектора (напрямку) їхньої дії на коледж на основі консолідованих оцінок робочої групи.

2. SWOT-аналіз: інтеграція результатів внутрішнього аудиту (сильні та слабкі сторони) із виявленими зовнішніми можливостями та загрозами, а також побудова матриці перехресних стратегічних дій [56; 75].

Для проведення кількісного оцінювання чинників макросередовища було застосовано метод експертних оцінок, методика якого адаптована до вимог стратегічного управління [44]. У ролі експертної групи (колеґії) виступили профільні фахівці, які володіють глибоким розумінням специфіки освітнього та морського ринків [11; 37]. Загалом було залучено 10 експертів, серед яких:

- Представники адміністрації коледжу (функціональні заступники директора коледжу) – 3 особи;
- Керівники середньої управлінської ланки (завідувачі відділень та голови провідних циклових комісій, зокрема ЦК Менеджменту) – 3 особи;
- Представники базового закладу вищої освіти (члени науково-методичної ради ОНМУ) – 2 особи;
- Зовнішні стейкхолдери (директори з персоналу провідних круїнгових та логістичних компаній регіону) – 2 особи.

Оцінювання чинників макросередовища здійснювалося за трьома основними параметрами, передбаченими методикою проведення експертних оцінок [56; 72]:

1. Вага чинника (W_i): визначає рівень відносної значущості фактора для функціонування коледжу (сума ваг у межах кожної групи дорівнює 1,00).

2. Ступінь (інтенсивність) впливу (I_i): оцінюється за шкалою від -5 до +5, де знак «+» означає позитивний вплив (можливість), а знак «-» – деструктивний вплив (загрозу).

3. Зважена оцінка (E_i): розраховується як добуток ваги чинника на ступінь його впливу ($E_i = W_i \times I_i$). Цей показник демонструє інтегральний вектор (напрямок) дії макрочинника на стратегічний потенціал закладу.

З метою нівелювання суб'єктивізму та отримання статистично надійних результатів, кожен із 10 залучених профільних експертів (E_1 – E_{10}) виставив індивідуальну оцінку інтенсивності та вектора впливу кожного макрочинника на основі розробленої анкети (Додаток Б). Розрахунок середнього ступеня впливу (I_i) здійснювався за формулою середнього арифметичного простого:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n} \quad (2.1)$$

де P_{ij} — бальна оцінка, виставлена j -м експертом для i -го чинника; n — загальна кількість експертів ($n = 10$).

Важливим етапом обробки отриманих анкетних даних стало визначення рівня узгодженості думок членів експертної групи, що безпосередньо впливає на релевантність подальших стратегічних висновків. Для математичного підтвердження однорідності виставлених балів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла, який дозволив оцінити ступінь синергії між внутрішніми оцінками адміністрації та баченням зовнішніх стейкхолдерів. Розраховане значення цього коефіцієнта перевищило критичний поріг 0,7, що свідчить про високу згуртованість колегії та правомірність використання отриманих середніх величин. Окрім того, математична верифікація включала перевірку гіпотез за критерієм Пірсона (χ^2), яка повністю виключила фактор випадкового збігу результатів анкетування. Консолідація оцінок дозволила чітко розмежувати зовнішні деструктивні сили, що потребують негайного антикризового реагування, та потенційні ринкові ніші для розвитку коледжу. У такий спосіб методологічний апарат дослідження забезпечив перехід від суб'єктивного сприйняття ризиків до об'єктивного моделювання траєкторії розвитку закладу.

Консолідовану матрицю індивідуальних та усереднених експертних оцінок представлено у таблиці 1 додатку Б. На основі розрахованих значень середнього балу ступеня впливу (I_i) та визначеної експертами питомої ваги факторів сформовано зведену оціночну матрицю інтегрального PESTEL-аналізу макросередовища, що оточує ЧМФК ОНМУ (табл. 2.8).

Аналіз інтегральних показників таблиці 2.8 дозволяє побудувати чітку ієрархію впливу факторів макросередовища за рівнем їхньої стратегічної небезпеки чи користі для ЧМФК ОНМУ. Найбільш руйнівними визнано екологічні чинники в розрізі ризиків енергетичної інфраструктури та блекаутів (-3,32) і соціальні чинники в розрізі демографії й міграції (-2,96). Найбільш потужними стимулюючими факторами виступають технологічний сектор (+1,20), завдяки цифровізації та допомозі донорів (кейс JICA), а також загальний економічний вектор світового морського ринку праці, що утримує баланс свого блоку на відносно стабільній позначці (+0,04).

Напрямок дії чинників вказує на те, що класична пасивна модель функціонування коледжу призведе до втрати ліцензій або закриття закладу через брак студентів. Кількісні дані PESTEL-аналізу вимагають від менеджменту негайного переформатування внутрішніх ресурсів, оцінку яких ми проведемо за допомогою матриці SWOT.

На основі отриманих від експертної групи кількісних орієнтирів щодо зовнішнього середовища, а також детального внутрішнього аудиту кадрових та управлінських ресурсів коледжу, сформуємо розширену структуру внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз [56; 72].

До сильних сторін (Strengths – S) – внутрішні переваги слід віднести наступні:

1. Унікальний інфраструктурний комплекс німецького зразка: наявність виробничих майстерень та цехів із високоточним верстатним парком, що забезпечує безпрецедентну якість слюсарно-токарної підготовки.

Таблиця 2.8 - Матриця інтегрального PESTEL-аналізу макросередовища ЧМФК ОНМУ

Компонент та чинники макросередовища	Вага чинника (Wi)	Ступінь впливу (Ii)	Зважена оцінка (Ei)	Напрямок дії чинника на коледж (стратегічний наслідок)
Р – Політичний (Political)				
1. Євроінтеграція та європейські стандарти освіти	0,30	+4,0	+1,20	Можливість: відкриття доступу до європейських грантів та програм обміну.
2. Воєнний стан та безпекові ризики в регіоні	0,50	-4,8	-2,40	Загроза: ризики для безпеки інфраструктури, переривання очного навчання.
3. Державна політика оптимізації мережі коледжів	0,20	-3,0	-0,60	Загроза: ризик реорганізації у разі втрати контингенту та падіння KPI.
<i>Разом за блоком Р:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>-1,80</i>	<i>Загальний вектор: деструктивно-стримуючий</i>
Е – Економічний (Economic)				
1. Бюджетний дефіцит та обмеження коштів держзамовлення	0,40	-4,0	-1,60	Загроза: дефіцит капітальних інвестицій на оновлення навігаційних тренажерів.
2. Кон'юнктура світового морського ринку праці	0,40	+4,6	+1,84	Можливість: високий стабільний попит на офіцерів, валютні надходження кріюнгів.
3. Падіння платоспроможності локальних споживачів	0,20	-3,0	-0,60	Загроза: скорочення ліквідності спеціального фонду (навчання за контрактом).
<i>Разом за блоком Е:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>+0,04</i>	<i>Загальний вектор: відносно стабільний (ринковий компенсатор)</i>
С – Соціальний (Social)				
1. Демографічний спад та зменшення випускників шкіл	0,45	-4,8	-2,16	Загроза: критичне падіння конкурсного бала та загроза недобору абітурієнтів.
2. Міграційні процеси (виїзд молоді за кордон)	0,35	-4,0	-1,40	Загроза: відтік найбільш якісного та мотивованого контингенту вступників.
3. Попит на концепцію навчання впродовж життя (LLL)	0,20	+3,0	+0,60	Можливість: залучення дорослого населення на платну курсову перепідготовку.
<i>Разом за блоком С:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>-2,96</i>	<i>Загальний вектор: критично-негативний (криза контингенту)</i>
Т – Технологічний (Technological)				
1. Цифровізація освіти та платформи дистанційного навчання	0,30	+4,0	+1,20	Можливість: перехід на змішані форми, формування гнучкого цифрового середовища.
2. Автоматизація суден та нові конвенційні вимоги флоту	0,40	-3,0	-1,20	Загроза: прискорене моральне застарівання наявної симуляційної бази.
3. Доступність донорських програм (кейс JICA)	0,30	+4,0	+1,20	Можливість: безкоштовна модернізація інфраструктури (34 од. техніки з Японії).
<i>Разом за блоком Т:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>+1,20</i>	<i>Загальний вектор: стимулюючо-модернізаційний</i>
Ен – Екологічний (Environmental)				
1. Декарбонізація судноплавства та «зелені» вимоги ІМО	0,40	-2,0	-0,80	Загроза: необхідність негайного оновлення ОПП екологічними модулями.
2. Енергетична криза та ризики тривалих блекаутів	0,60	-4,2	-2,52	Загроза: зрив практичних занять у майстернях, потреба в енергоавтономії.
<i>Разом за блоком Ен:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>-3,32</i>	<i>Загальний вектор: інфраструктурно-загрозливий</i>
Л – Юридичний (Legal)				
1. Нове законодавство про фахову передвищу освіту	0,30	+3,0	+0,90	Можливість: розширення кадрової та фінансової автономії відокремленого підрозділу.
2. Регуляторний контроль Адміністрації судноплавства та EMSA	0,50	-4,0	-2,00	Загроза: ризик втрати конвенційного статусу при щонайменших порушеннях.
3. Національна рамка кваліфікацій (стандарти акредитації)	0,20	-2,0	-0,40	Загроза: ускладнення процедур ліцензування та акредитації ОПП у НАЗЯВО.
<i>Разом за блоком Л:</i>	<i>1,00</i>	<i>X</i>	<i>-1,50</i>	<i>Загальний вектор: обмежувально-нормативний</i>

Джерело: сформовано автором за даними експертного оцінювання

2. Академічна та організаційна інтеграція з базовим ЗВО: входження до структури ОНМУ забезпечує наскрізність освітніх програм та привабливі скорочені терміни навчання для бакалаврату.

3. Висококваліфікований кадровий потенціал: наявність у штаті (серед 58 викладачів та 29 майстрів) практикуючих спеціалістів із морським цензом та офіцерськими дипломами, а також висока питома вага викладачів вищої категорії [31].

4. Диверсифікація освітнього портфеля: здатність закладу готувати кадрів широкого спектра – від судноводіїв (спец. 271) до інженерів портового обладнання (спец. 133) та менеджерів середньої ланки (спеціальність 073) [39].

5. Досвід успішного міжнародного фандрейзингу та визнання: успішна реалізація проекту з ЛСА (Уряд Японії), що дозволило отримати 34 одиниці сучасної комп'ютерної техніки та інтерактивних панелей.

6. Діюча сертифікована система стандартів якості (QSS): відповідність внутрішніх процесів жорстким стандартам ISO 9001:2015 та вимогам Конвенції ПДНВ [23].

Слабкі сторони (Weaknesses – W) – внутрішні обмеження включають наступні чинники:

1. Управлінська залежність та бюрократизація: статус відокремленого підрозділу вимагає багаторівневих погоджень із університетськими структурами, що знижує швидкість прийняття рішень [31].

2. Перевантаження топ-менеджменту рутинними операціями: низький рівень автономії циклових комісій змушує Директора особисто координувати дрібні поточні питання [15].

3. Цифрова фрагментація внутрішнього документообігу: збереження значного масиву паперової звітності та журналів, попри наявність технічної бази, що створює комунікаційні бар'єри між відділеннями [9].

4. Економічна вразливість перед дороговартісною модернізацією: неспроможність самостійно фінансувати закупівлю та ліцензування нових конвенційних навігаційних тренажерів без зовнішніх інвестицій [60].

5. Ризики відтоку та старіння кадрів: висока конкуренція на ринку праці, де діючі моряки та менеджери обирають комерційні структури через низькі ставки заробітної плати в державному секторі.

Можливості (Opportunities – O) – зовнішні шанси:

1. Легалізація та розвиток дуальної форми освіти: законодавче поле України дозволяє укласти прямі тристоронні угоди «Коледж – Курсант – Крюїнг» для забезпечення гарантованої оплачуваної практики [39].

2. Стабільний попит глобального морського ринку на кадрів: дефіцит кваліфікованого плавскладу та техніків на світових суднах та в портах [23].

3. Доступ до європейських та світових донорських фондів: грантові програми відновлення України, фонди технічної допомоги [74].

4. Попит на концепцію Lifelong Learning (LLL): масове прагнення дорослого населення пройти перепідготовку або отримати додаткову прикладну спеціальність (наприклад, менеджмент, підприємництво).

5. Інтеграція в державні системи Е-дипломовання: цифрові сервіси верифікації документів, що мінімізують паперову рутину.

Загрози (Threats –T) – зовнішні ризики:

1. Глибока демографічна депресія: стрімко скорочення чисельності випускників шкіл у регіоні через спад народжуваності та міграційні хвилі.

2. Жорсткість моніторингу з боку міжнародних регуляторів (ІМО, EMSA): ризик анулювання ліцензій у разі виявлення технічних невідповідностей тренажерної бази вимогам поправок до Конвенції [23; 60].

3. Агресивна конкуренція з боку приватного сектору: швидке розгортання короткострокових сертифікованих курсів приватними тренажерними центрами [63].

4. Безпекові та інфраструктурні форс-мажори: ризики блекаутів, пошкодження майна, порушення стабільного графіка роботи через воєнний стан.

5. Падіння купівельної спроможності: обмеження фінансових можливостей населення щодо оплати контрактної форми навчання [29].

Для перетворення ідентифікованих факторів у конкретні управлінські вектори, сформовано розширену матрицю перехресного аналізу, де на перетині полів генеруються стратегічні рішення. Цей інструмент дозволяє порівняти внутрішні можливості організації із зовнішніми тенденціями ринку.

Завдяки такому підходу кожне поєднання чинників трансформується у цільову дію для посилення позицій підприємства. Представлена конфігурація матриці деталізує чотири базові комбінації сил, слабких сторін, можливостей та загроз (табл. 2.9).

Інтеграція результатів PESTEL - моделі та розширеної матриці SWOT дозволяє сформувати чітку, науково обґрунтовану траєкторію стратегічного розвитку Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ на середньострокову перспективу. Наявний баланс факторів свідчить, що коледж володіє унікальним внутрішнім потенціалом (базою німецького зразка, кадровим капіталом та міжнародною підтримкою ІСА), який дозволяє йому успішно протидіяти жорстким зовнішнім загрозам. Загальний стан установи не є критичним (поле WT), проте її перехід до траєкторії агресивного випереджаючого зростання (поле SO) суттєво гальмується внутрішніми управлінськими дефектами – паперовою рутиною, перевантаженням топ-менеджменту та кадровим старінням. За таких умов найбільш адекватною є комбінована адаптаційно-захисна стратегія з поступовим переходом до цифрової модернізації та дуальної інтеграції. Менеджмент коледжу повинен реалізувати такі стратегічні кроки:

1. Вектор дуальності та партнерства (SO-1, WO-3): використати переваги майстерень та авторитет викладачів як головний аргумент у переговорах із великими крїїнгами для створення спільних навчально-виробничих кластерів із гарантованим цензом плавання.

2. Вектор цифрової трансформації (WO-1): негайно ліквідувати паперову рутину середньої ланки, децентралізувати частину оперативних функцій на рівень циклових комісій, тим самим звільнивши ресурс Директора для стратегічного планування та фандрейзингу.

Таблиця 2.9 - Інтеграційна матриця перехресного SWOT-аналізу ЧМФК ОНМУ

Поля перетину	Можливості (Opportunities – O) • O1. Розвиток дуальної освіти. • O2. Світовий попит на моряків. • O3. Гранти та програми відновлення. • O4. Попит на курси для дорослих (LLL). • O5. Е-дипломовання та цифровізація.	Загрози (Threats – T) • T1. Демографічна криза й міграція. • T2. Жорсткі аудити IMO / EMSA. • T3. Конкуренція приватних центрів. • T4. Безпекові ризики, блекаути. • T5. Падіння платоспроможності.
Сильні сторони (Strengths – S) • S1. База німецького зразка. • S2. Зв'язок з ОНМУ. • S3. Капітани у штаті. • S4. Диверсифікований портфель. • S5. Кейс JICA (Японія). • S6. Система якості QSS.	Поле SO («Максі-Максі») –Стратегія випереджаючого зростання: • Стратегія SO-1: На основі унікальної німецької бази (S1) та капітанів-наставників (S3) розгорнути масштабні дуальні програми (O1) з іноземними компаніями для гарантування кадетських місць. • Стратегія SO-2: Капіталізувати успішний досвід роботи з JICA (S5) для подання нових заявок на гранти (O3) з метою закупівлі симуляторів нового покоління. • Стратегія SO-3: Використати диверсифікований портфель спеціальностей (S4), зокрема прискорену програму з Менеджменту (спец. 073), для залучення дорослого населення за концепцією LLL (O4).	Поле ST («Максі-Міні») – Стратегія захисту та стабілізації: • Стратегія ST-1: Забезпечити безкомпромісне проходження аудитів EMSA (T2) за рахунок жорсткої виконавчої дисципліни діючої системи QSS (S6). • Стратегія ST-2: Протидіяти демографічній кризі (T1) через активний маркетинг переваг інтегрованого наскрізного навчання «Коледж – ОНМУ» (S2), що гарантує вищу освіту без втрати часу. • Стратегія ST-3: Інтегрувати отриману техніку JICA (S5) з автономними джерелами живлення для створення захищеного цифрового контуру навчання під час блекаутів (T4).
Слабкі сторони (Weaknesses – W) • W1. Бюрократизація ОНМУ. • W2. Перевантаження Директора. • W3. Паперова рутинна. • W4. Брак коштів на тренажери. • W5. Старіння кадрового складу.	Поле WO («Міні-Максі») –Стратегія адаптації та внутрішніх реформ: • Стратегія WO-1: Ліквідувати паперовий документообіг (W3) та розвантажити Директора (W2) шляхом впровадження хмарних управлінських сервісів та інтеграції з Е-дипломованням (O5). • Стратегія WO-2: Спрямувати фінансові надходження від розширення платних курсів для дорослих (O4) на формування спецфонду (W4) та підвищення виплат викладачам-морським (W5). • Стратегія WO-3: Ініціювати спрощення внутрішніх процедур погодження з ОНМУ (W1) для прискорення запуску дуальних контрактів з бізнесом (O1).	Поле WT («Міні-Міні») –Стратегія оборони та виживання: • Стратегія WT-1: Здійснити жорстку пріоритезацію витрат спецфонду (W4), законсервувавши другорядні витрати на користь фінансування критичних елементів бази, що перевіряються IMO (T2). • Стратегія WT-2: Розробити модульні гнучкі графіки змішаного навчання (W3), щоб утримати контингент студентів в умовах безпекових загроз (T4) та масової міграції (T1).

Джерело: сформовано автором

3. Вектор фінансової диверсифікації (SO-3, WO-2): максимально активізувати потенціал прискорених та платних програм (включаючи спеціальність 073 «Менеджмент» та курси робітничих професій для дорослих) з метою генерування незалежних фінансових потоків для підтримки кадрового складу та конвенційної тренажерної бази.

Саме така інтегрована модернізація внутрішньої системи управління дозволить ЧМФК ОНМУ капіталізувати свої унікальні історичні та технологічні переваги, нівелювати демографічні ризики та безпекові виклики й закріпити статус провідного інноваційного центру підготовки кадрів для національної та міжнародної морської індустрії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ

3.1. Формування місії, візії та стратегічних цілей коледжу на середньострокову перспективу

Результати комплексного PESTEL- та SWOT-аналізу, тобто аналітичної діагностики внутрішнього й зовнішнього середовища організації, що детально обґрунтовано у класичних працях з менеджменту [3, 44, 56], проведеної у аналітичному розділі дослідження, наочно довели, що Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ володіє потужним внутрішнім потенціалом (унікальною інфраструктурою німецького проекту, досвідченим кадровим складом та авторитетом на ринку), проте його капіталізація стримується високим рівнем невизначеності макросередовища, демографічною кризою та внутрішньою бюрократизацією. Для подолання виявлених деструктивних чинників та переведення коледжу на траєкторію сталого інноваційного розвитку виникає об'єктивна потреба у реформуванні системи цілепокладання. Стратегічне управління не може бути ефективним без чіткого ідеологічного та цільового каркаса [7; 21], який починається з переосмислення місії, візії та побудови наскрізного «дерева стратегічних цілей» [44; 75].

Філософським контуром стратегії є формування Місії та Візії ЧМФК ОНМУ. Місія закладу освіти – це його вища суспільна мета, твердження, яке пояснює унікальне призначення установи, її ключові цінності та користь, яку вона створює для основних груп стейкхолдерів (держави, абітурієнтів, роботодавців та колективу), що узгоджується із сучасними концепціями освітнього маркетингу [11, 29] та теоріями стратегічного планування в некомерційному секторі [51]. Існуюче бачення діяльності коледжу тривалий час зводилося до простої функції надання освітніх послуг згідно з державними стандартами. В умовах глобалізації,

євроінтеграції вітчизняної освіти [21] та жорсткої конкуренції така пасивна позиція є деструктивною. На основі узагальнення результатів дослідження сформульовано нову, проактивну місію ЧМФК ОНМУ:

«Місія ЧМФК ОНМУ полягає у підготовці конкурентоспроможних фахівців морського, інженерного та управлінського профілів на основі інтеграції передових українських традицій, німецьких технологій практичного навчання та міжнародних стандартів безпеки судноплавства з метою забезпечення людським капіталом сталого розвитку синьої економіки України та глобальної морської індустрії».

Обґрунтування архітектури місії базується на трьох фундаментальних акцентах:

1. Чітка ідентифікація портфеля: підкреслюється багатовекторність закладу (морський, інженерний та управлінський профілі), що легітимізує розвиток таких спеціальностей, як 073 «Менеджмент» [33; 39].

2. Технологічна спадкоємність: офіційно закріплюється унікальна перевага – німецькі технології практичного навчання, що диференціює коледж на ринку [66].

3. Глобальний масштаб: орієнтація випускників не лише на локальні портові підприємства [37], а на світовий морський простір [23; 60].

Візія коледжу – це стратегічний орієнтир, яскравий та реалістичний образ майбутнього стану закладу через 5–7 років (орієнтир на середньострокову перспективу), якого установа прагне досягти шляхом мобілізації всіх ресурсів [4; 8; 46]. Сформульована візія ЧМФК ОНМУ визначає його цільовий статус:

«Візія ЧМФК ОНМУ – стати провідним цифровим інноваційним центром фахової передвищої морської та інженерної освіти Півдня України, який функціонує за мережевим принципом глибокої інтеграції з бізнесом (дуальна освіта) та базовим університетом, забезпечуючи бездоганну конвенційну якість та фінансову незалежність закладу».

Для того щоб місія та візія не залишилися суто декларативними гаслами, їх необхідно трансформувати у конкретні, вимірювані та обмежені в часі стратегічні

цілі [59; 72]. У межах цього дослідження для структурування цілей ЧМФК ОНМУ застосовано методологію Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), адаптовану до специфіки некомерційного сектору освіти. Класична модель BSC передбачає декомпозицію стратегії за чотирма взаємопов'язаними проекціями (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), де кожна вища ціль логічно підтримується нижчими [62] (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Стратегічна карта цілей ЧМФК ОНМУ за методологією BSC

Джерело: сформовано автором

Логіка стратегічної карти, представленої на рисунку 3.1, демонструє наскрізний причинно-наслідковий зв'язок [62]: якщо коледж інвестує в навчання та розвиток викладачів (Проекція 4), це дозволить модернізувати внутрішні процеси та цифровізувати документообіг (Проекція 3), що автоматично підвищить задоволеність роботодавців якістю курсантів (Проекція 2) і, як фінальний результат, приведе до залучення грантів, контрактників та зростання спеціального фонду (Проекція 1).

Деталізуємо стратегічні цілі ЧМФК ОНМУ за кожною проекцією системи BSC відповідно до сучасних стандартів модернізації освіти [36] та управління змінами [41, 53, 58] :

1. Проекція «Навчання та розвиток кадрів» (Фундамент стратегії):

- Стратегічна ціль 1.1. Кадрова ревітація: залучення до викладання молодих спеціалістів із досвідом роботи на сучасних судах та підприємствах шляхом впровадження гнучких контрактних форм (робота між рейсами) [18].

- Стратегічна ціль 1.2. Цифрова грамотність персоналу: стовідсоткове підвищення кваліфікації педагогічного колективу та майстрів виробничого навчання в галузі використання сучасних EDTech-інструментів, хмарних систем та інтерфейсів цифрових симуляторів [9; 71].

2. Проекція «Внутрішні освітні та управлінські процеси»:

- Стратегічна ціль 2.1. Дуальна революція: переведення не менше ніж 30% контингенту старших курсів морських спеціальностей та спеціальності 073 «Менеджмент» на дуальну форму здобуття освіти, що усуне проблему пошуку баз практик [24; 25].

- Стратегічна ціль 2.2. Ліквідація бюрократичного навантаження (Paperless): повна автоматизація внутрішнього документообігу, перехід на електронні журнали, цифрові відомості та впровадження внутрішньої АСУ (Автоматизованої системи управління), що дозволить розвантажити Директора та заступників від паперової рутини [17].

- Стратегічна ціль 2.3. Екологізація та тренажерна модернізація: оновлення змісту всіх освітньо-професійних програм (ОПП) модулями з декарбонізації, «зеленої» логістики та екологічного менеджменту згідно з новими поправками ІМО [73; 74].

3. Проекція «Клієнти та стейкхолдери (Ринкове позиціонування)»:

- Стратегічна ціль 3.1. Антидемографічний маркетинг: розширення географії профорієнтації, створення віртуальних кабінетів абітурієнта та агресивне просування унікальних переваг наскрізного навчання «Коледж – ОНМУ» для утримання обсягів набору [5; 12].

- Стратегічна ціль 3.2. Мережева взаємодія з бізнесом: створення Координаційної ради стейкхолдерів коледжу, яка двічі на рік проводитиме незалежний аудит компетентностей випускників [32] та коригуватиме зміст вибіркових дисциплін з метою підвищення якості освітніх послуг [25, 32].

4. Проекція «Фінансова стійкість та незалежність» (Вершина системи):

- Стратегічна ціль 4.1. Диверсифікація доходів спецфонду: збільшення частки надходжень від платних курсів для дорослих (LLL) та сертифікації робітничих професій на базі німецьких майстерень до 40% у загальній структурі бюджету відповідно до вимог світових тенденцій фінансового самозабезпечення закладів освіти [65].

- Стратегічна ціль 4.2. Міжнародний фандрейзинг: формування постійного проєктного офісу для подання не менше ніж 3 грантових заявок на рік до міжнародних донорів (JICA, EMSA, Erasmus+) для залучення зовнішніх інвестицій на тренажери, що є обов'язковим для стабільного розвитку в постіндустріальній економіці [24] та покращення освітнього менеджменту [15, 57].

Для переведення теоретичних цілей у площину практичного виконання, розроблено комплексну середньострокову карту стратегічного розвитку ЧМФК ОНМУ до 2030 року (табл. 3.1). Карта фіксує не лише прагнення, а й конкретні базові (поточні) та планові цифрові показники, а також закріплює відповідальність за виконання.

Аналіз розробленої карти (табл. 3.1) доводить, що пропонована модель стратегічного управління є повністю вимірюваною. Перехід від якісних орієнтирів до жорстких цифрових КРІ дозволяє керівництву ЧМФК ОНМУ запровадити систему щоквартального та щорічного моніторингу [13].

Кожен заступник та керівник нижчої ланки (голова циклової комісії або завідувач відділення) отримує персональну відповідальність за досягнення планових індикаторів 2030 року. Важливим інструментом реалізації цієї карти є трансформація системи мотивації персоналу, що вимагає пов'язати розподіл

преміального фонду спеціального кошторису коледжу із рівнем виконання викладачами та майстрами показників цілей L 4.2 та P 3.1.

Таблиця 3.1 - Середньострокова карта стратегічних цілей та КРІ ЧМФК ОНМУ до 2030 року

Код цілі	Стратегічна ціль за проєкціями BSC	Ключовий показник ефективності (KPI)	Базове значення (2026 р.)	Планове значення (2030 р.)	Відповідальний виконавець (за схемою структури)
F	Фінансова проєкція				
F 1.1	Збільшення доходів спецфонду від курсів для дорослих	Обсяг позабюджетних надходжень від LLL, грн/рік	1,2 млн	2,5 млн	Заступник з виробничо-технічної роботи; Бухгалтерія
F 1.2	Залучення закордонних інвестицій	Кількість виграних міжнародних грантів (ІСА тощо)	1 (кейс ІСА)	3	Проектний офіс; Помічник з екон. питань
C	Клієнтська проєкція				
C 2.1	Утримання обсягів набору в умовах демографічної кризи	Рівень виконання плану ліцензованого обсягу набору, %	78	95	Навчальна частина; Завідувачі відділень
C 2.2	Задоволеність роботодавців (крюїнгів та портів)	Відсоток випускників, працевлаштованих за фахом у перший рік, %	65	85	Відділ практики; Голови циклових комісій
P	Проєкція внутрішніх процесів				
P 3.1	Розгортання дуального навчання	Питома вага курсантів старших курсів на дуальній формі, %	5	35	Заступник з виробничо-технічної роботи; Відділ практики
P 3.2	Цифрова трансформація менеджменту (Paperless)	Частка внутрішнього документообігу в електронній формі, %	15	90	Директор; Навчальна частина (ІТ-спеціалісти)
P 3.3	Модернізація симуляційної бази	Рівень оновлення ліцензій та обладнання тренажерів, %	40	85	Заступник з виробничо-технічної роботи
L	Проєкція навчання та розвитку				
L 4.1	Залучення практиків морської та бізнес-індустрії	Частка викладачів-сумісників із діючим морським цензом/бізнесом, %	10	25	Директор; Завідувачі відділень
L 4.2	Цифрова компетентність колективу	Відсоток викладачів, сертифікованих для роботи в LMS (Moodle/Classroom), %	50	100	Навчальна частина; Голови циклових комісій

Джерело: розроблено автором

Якщо циклова комісія активно залучає стейкхолдерів до розробки ОПП [35] та переводить курсантів на дуальні робочі місця в порти чи на судна, її працівники мають отримувати вагомні надбавки за рахунок залучених від цього процесу позабюджетних коштів, що впроваджує системне управління інноваціями у закладі [6, 10, 14, 20].

Таким чином, сформований цільовий контур середньострокового розвитку Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ забезпечує логічний перехід від аналітичної діагностики другого розділу до повноцінного стратегічного проектування [16; 26; 28]. Нова місія та візія чітко позиціонують заклад як інноваційного лідера з унікальною німецькою та цифровою базою. Розподіл цілей за чотирма проекціями збалансованої системи показників (BSC) та впровадження жорстких вимірюваних KPI дозволяють подолати слабкі сторони системи управління (бюрократизацію, паперову рутину, перевантаження Директора) та створюють надійний організаційний механізм для виживання та успішного розвитку коледжу в умовах сучасних глобальних і національних викликів, на що звертають увагу сучасні дослідники проблеми становлення стратегічного управління [1, 2, 45, 52] та, зокрема його розвитку у закладах освіти України.

3.2. Розробка механізмів адаптації освітніх програм до вимог міжнародного морського ринку праці (STCW)

Трансформація системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ вимагає переходу від декларативного цілепокладання до розробки конкретних прикладних інструментів та організаційних механізмів [4; 44]. Оскільки базовим вектором діяльності закладу є підготовка фахівців для морської індустрії, найбільш критичною та капіталомісткою ділянкою стратегії виступає адаптація освітньо-професійних програм (ОПП) до динамічних вимог міжнародного ринку праці. Головним

регуляторним контуром, що визначає легітимність та конкурентоспроможність випускників коледжу на світовому рівні, є Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року з поправками (Конвенція ПДНВ / STCW) [23]. Будь-яка затримка у модернізації змісту навчання або матеріально-технічної бази відповідно до нових Манільських чи наступних поправок ІМО загрожує закладу втратою конвенційного статусу та виключенням із переліку схвалених морських адміністрацій, що означатиме миттєве припинення його життєдіяльності.

У межах дослідження розроблено цілісний організаційно-управлінський механізм адаптації ОПП, який покликаний збалансувати жорсткі директивні вимоги Міністерства освіти і науки України (національний освітній рівень), регламентовані законами «Про освіту» [38] та «Про фахову передвищу освіту» [39], й безкомпромісні стандарти компетентності Міжнародної морської організації (глобальний галузевий рівень). Процес адаптації та регулярного перегляду освітніх програм не може мати хаотичний характер. Менеджмент коледжу повинен перейти від практики формального щорічного перезатвердження програм до безперервного моніторингово-коригувального циклу (Continuous Improvement Loop), що є основою сучасного адаптивного та системного управління [17; 22]. Для цього пропонується впровадити чіткий покроковий алгоритм, який закріплює відповідальність за кожним рівнем організаційної структури закладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Блок-схема механізму безперервної адаптації та погодження освітніх програм ЧМФК ОНМУ

Крок	Зміст кроку
Крок 1	Моніторинг трендів ІМО та запитів крьюінгів (Проектний офіс)
Крок 2	Формування дефіциту компетентностей (Голови ЦК)
Крок 3	Перегляд змісту ОПП та вибіркового дисциплін (Робоча група)
Крок 4	Експертиза Координаційною радою стейкхолдерів (Бізнес)
Крок 5	Погодження Педрадою та затвердження Вченою радою ОНМУ
Крок 6	Акредитація в Адміністрації судноплавства та аудит EMSA

Джерело: сформовано автором

Опишемо детальний управлінський зміст кожного етапу алгоритму, відображеного в таблиці 3.2:

Крок 1. Стратегічний моніторинг. Створений у межах реформи Проектний офіс коледжу спільно з ІТ-спеціалістами навчальної частини здійснює безперервний збір інформації щодо появи нових Циркулярів ІМО, звітів EMSA, а також проводить щоквартальне анкетування відділів кадрів провідних кріюінгових компаній регіону з метою виявлення нових вимог до майбутніх офіцерів.

Крок 2. Ідентифікація дефіциту компетентностей. Отримана інформація передається головам відповідних циклових комісій (ЦК). На засіданнях ЦК проводиться компаративний аналіз: існуючі результати навчання за чинною ОПП зіставляються із новими вимогами ринку. Визначається, яких саме навичок (Hard чи Soft Skills) не вистачає сучасним курсантам.

Крок 3. Модифікація змісту. Спеціальна робоча група з розробки ОПП (куди обов'язково входять провідні викладачі-капітани та представники студентського самоврядування) вносить точкові зміни до робочих програм дисциплін або розробляє нові вибіркові курси варіативного складника. Це дозволяє оперативно впроваджувати інноваційні модулі без зміни фундаментальної структури ОПП.

Крок 4. Зовнішня експертна валідація. Проект модернізованої ОПП передається на розгляд новоствореній Координаційній раді стейкхолдерів коледжу. Представники судноплавних компаній та портів оцінюють програму на предмет її практичної цінності та відповідності поточному стану технічного оснащення сучасних суден і терміналів. За потреби програма повертається на доопрацювання.

Крок 5. Легітимізація та затвердження. Після отримання позитивних рецензій від бізнесу програма виноситься на засідання Педагогічної ради коледжу для внутрішнього погодження, а потім направляється на затвердження до Вченої ради базового університету (ОНМУ), що закріплює її офіційний юридичний статус відповідно до діючих Положень [31; 33].

Крок 6. Галузева сертифікація. Фінальний і найвідповідальніший етап, у межах якого коледж подає документи до Державної служби морського та внутрішнього водного транспорту та судноплавства України для отримання Свідоцтва про схвалення підготовки та успішно проходить періодичні інспекційні аудити європейських контролерів з EMSA.

Найбільш дієвим практичним інструментом адаптації ОПП до вимог Конвенції ПДНВ є розгортання дуальної форми освіти. Дуальна модель передбачає перенесення до 50 % навчального часу (переважно практичного, тренажерного та виробничого складників) безпосередньо на робочі місця – на судна комерційного флоту або логістичні термінали портового кластера Чорноморська. Це повністю вирішує дві ключові слабкі сторони коледжу: брак власних бюджетних коштів на купівлю наддорогих тренажерів (курсанти навчаються на реальному сучасному обладнанні судновласника) та проблему дефіциту плавального цензу (12 місяців), необхідного для отримання першого робочого диплома вахтового офіцера [23].

Організаційно-економічний механізм реалізації дуальної освіти в ЧМФК ОНМУ включає три взаємопов'язані елементи, що узгоджуються з теоретичними концепціями державно-приватного партнерства в освіті [26]:

1. Юридичне забезпечення та тристороннє партнерство: коледж відмовляється від практики підписання разових короткострокових договорів про практику. Стратегічний менеджмент укладає довгострокові генеральні угоди про стратегічне дуальне партнерство з великими крюїнговими агенціями (наприклад, V.Ships, Marlow Navigation, MSC). На базі цих угод під кожен ротацію курсанта оформлюється «Тристороння індивідуальна угода» (додаток В) на рисунку 3.3.

Юридична конструкція, представлена на рисунку 3.3, чітко закріплює баланс інтересів: компанія отримує лояльного, відібраного за конкурсом кадета, коледж виконує норми ліцензування без витрат бюджету, а курсант здобуває легітимний стаж роботи та заробітну плату. При цьому забезпечується академічна синхронізація та використання інструментів контролю (Cadet Record Book). Для недопущення відставання курсанта від теоретичного графіка

навчального процесу під час перебування у рейсі розробляється модульно-блочна система розкладу. Весь теоретичний матеріал семестру ущільнюється та викладається в інтенсивному режимі (використовуючи хмарну систему Moodle та комп'ютерні класи, отримані від ЛСА), після чого курсант відправляється у рейс.



Рисунок 3.3. Трикутник взаємодії в межах тристоронньої індивідуальної угоди дуальної освіти

Джерело: сформовано автором

Під час плавання основним документом стратегічного контролю виступає Журнал реєстрації практичної підготовки (Cadet Record Book), затверджений Морською адміністрацією України на основі вимог Кодексу ПДНВ [23]. Кожна операція (ведення візуального спостереження, участь у швартовних операціях, технічне обслуговування сепараторів тощо) виконується курсантом під наглядом офіцера-наставника та засвідчується його підписом і печаткою судна. По поверненню з рейсу Cadet Record Book виступає основою для зарахування виробничої практики на засіданні профільної циклової комісії.

Дуальний механізм виконує важливі фінансово-економічні стимулюючі функції. Згідно з розробленим механізмом, компанії-партнери можуть виступати спонсорами модернізації закладу, спрямовуючи цільові безповоротні кошти на оновлення лабораторій в межах благодійної допомоги, що зменшує податкове

навантаження на сам бізнес. Окрім того, успішне функціонування дуальних програм різко підвищує інтерес до контрактної форми навчання за іншими спеціальностями, включаючи 073 (D3) «Менеджмент», оскільки абітурієнти бачать реальну інтеграцію закладу з провідними міжнародними та вітчизняними роботодавцями.

Сучасна морська індустрія переживає етап наймасштабнішої технологічної трансформації за останнє століття. Менеджмент ЧМФК ОНМУ повинен проактивно включати до стратегічного контуру адаптації освітніх програм відповіді на глобальні виклики. Першим з них є декарбонізація флоту та «зелений» менеджмент. Згідно зі стратегією ІМО щодо скорочення викидів парникових газів із суден, світовий флот масово переходить на альтернативні види екологічного палива (скраплений природний газ СПГ, аміак, метанол, водень). У межах адаптації ОПП спеціальності 271 (G11) «Експлуатація суднових енергетичних установок» робоча група впроваджує новий вибірковий модуль: «Особливості технічної експлуатації двопаливних суднових двигунів та криогенних систем». Вивчення цього модуля базується на детальному аналізі конструктивних особливостей паливних систем низького та високого тиску, а також на освоєнні протоколів безпеки під час бункерування і поводження з криогенними рідинами. Додатково передбачається оновлення лабораторної бази коледжу шляхом інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення, що симулює термодинамічні процеси у сучасних двопаливних двигунах внутрішнього згоряння.

Для спеціальності 073 (D3) «Менеджмент» впроваджується курс «Екологічний менеджмент та зелена логістика портових терміналів», що готує фахівців берегової інфраструктури до управління процесами бункерування екологічним паливом. Цей курс фокусується на оптимізації ланцюгів постачання, мінімізації вуглецевого сліду морських транспортних вузлів та впровадженні міжнародних стандартів серії ISO 14001 у практику вітчизняних стивідорних компаній, що дозволить випускникам ефективно координувати екологічні проекти на міжнародному рівні.

Другим викликом є автономні судна (MASS – Maritime Autonomous Surface Ships). Поява суден із різним ступенем автономності (від дистанційно керованих до повністю автоматизованих під управлінням штучного інтелекту) вимагає зміни парадигми підготовки судноводіїв. До програм навігації та логістики включаються модулі з кібербезпеки судових систем, управління автоматизованими комплексами та взаємодії між традиційними та автономними суднами на судноплавних шляхах. Особлива увага приділяється формуванню у курсантів навичок оператора берегового центру дистанційного керування флотом (Vessel Traffic Services & Remote Control Centers). У межах ОПП спеціальності 271 «Річковий та морський транспорт» запроваджуються практичні тренінги на сучасних навігаційних симуляторах, де моделюються критичні ситуації розходження суден за умов відмови автоматики або кібератак на канали супутникового зв'язку. Менеджмент коледжу спрямовує зусилля на трансформацію мислення майбутніх судноводіїв: від суто виконавських функцій до функцій системного моніторингу та кризового управління високоавтоматизованими комплексами.

Третій виклик - наскрізна професійна англомова підготовка. Для подолання мовного бар'єру та підвищення конкурентоспроможності курсантів на міжнародному ринку, стратегічний механізм передбачає впровадження концепції «English-Only Environment» на старших курсах. Це реалізується через:

- викладання не менше ніж 25% профільних технічних та управлінських дисциплін виключно англійською мовою;
- використання англомовних інтерфейсів та навігаційних карт на всіх симуляторах;
- обов'язкове проходження випускниками комп'ютерного тестування Marlins Test та CES (Cargo Expert System) перед захистом кваліфікаційної роботи. Цільовим KPI є досягнення випускниками рівня не нижче 75% за шкалою Marlins.

Для забезпечення стійкості цієї концепції коледж розгортає систему внутрішнього підвищення кваліфікації викладацького складу. Педагогічні

працівники проходять спеціалізовані мовні інтенсиви для отримання сертифікатів відповідності стандартам IMO Model Course 3.17 (Maritime English).

Посилення мовної підготовки також передбачає інтеграцію до освітнього процесу хмарних платформ навчання, які дозволяють курсантам у дистанційному форматі відпрацьовувати специфічну морську термінологію (стандартні фрази ІМО для спілкування на морі – SMCP). Такий комплексний підхід гарантує, що випускники ЧМФК ОНМУ зможуть безперешкодно проходити жорсткий професійний відбір у провідних європейських та азійських крьюінгових агенціях без необхідності додаткового адаптаційного навчання.

Для забезпечення повної прозорості та верифікації адаптаційного процесу під час національних акредитацій НАЗЯВО та міжнародних перевірок EMSA, розроблено Матрицю крос-функціональної відповідності оновлених навчальних модулів коледжу конкретним нормам Міжнародної конвенції (табл. 3.3) [60].

Таблиця 3.3 - Матриця крос-регуляторної відповідності адаптованих модулів ОПП ЧМФК ОНМУ вимогам Конвенції ПДНВ (STCW)

Код програми / Спеціальність	Назва адаптованого навчального модуля / Дисципліни	Посилання на Таблиці компетентності Кодексу ПДНВ	Конкретна компетентність, що формується згідно з ІМО	Інструмент практичного відпрацювання та валідації
ОПП 271 Судноводіння	Електронні картографічні навігаційні інформаційні системи (ECDIS)	Таблиця А-ІІ/1 (Специфікація мінімальних стандартів)	Забезпечення безпечного ведення навігаційної вахти, використання радіолокатора, САРП та ECDIS для уникнення зіткнень.	Навігаційний тренажер капітанського містка; Плавальна практика (Cadet Record Book)
ОПП 271 (J5) Суднова інженерія	Експлуатація суднових допоміжних механізмів та двопаливних систем	Таблиця А-ІІІ/1 (Компетентності механіків вахти)	Керування роботою суднових дизелів, паливних систем альтернативного палива, генераторів та допоміжних котлів.	Тренажер машинного відділення; Слюсарно-токальні цехи німецького зразка
ОПП 271 (J5) Усі морські програми	Охорона праці, боротьба з пожежами та рятування на воді	Таблиця А-VІ/1 (Початкова підготовка з безпеки)	Виживання на морі у разі залишення судна, надання першої медичної допомоги, гасіння пожеж розширеними засобами.	Спеціалізований полігон боротьби за живучість судна; Навчально-тренувальний центр

Продовження таблиці 3.3

Код програми / Спеціальність	Назва адаптованого навчального модуля / Дисципліни	Посилання на Таблиці компетентнос ті Кодексу ПДНВ	Конкретна компетентність, що формується згідно з ІМО	Інструмент практичного відпрацювання та валідації
ОПП 133 (G11) Галузеве машинобудува ння	Автоматизовані перевантажувальн і комплекси «зелених» портів	Пов'язано з вимогами безпеки берегової інфраструкту ри ІМО	Технічна експлуатація, діагностика та екологічний моніторинг кранового та термінального обладнання портів.	Виробнича практика у Морському торговельному порту Чорноморська
ОПП 073 (D3) Менеджмент	Міжнародний морський менеджмент, суднове діловодство та крюїнг	Пов'язано з Розділом В Кодексу ПДНВ (Керівництво щодо ведення документів)	Управління екіпажами, ведення суднової та митної документації англійською мовою, організація логістичного сервісу.	Комп'ютерні класи (техніка ЛСА); Стажування в крюїнгових компаніях

Побудовано автором

Представлена у таблиці 3.3 матриця є головним стратегічним паспортом модернізації навчального процесу в коледжі. Вона наочно доводить, що адаптація ОПП не має поверхового характеру, а безпосередньо впливає на кожну навчальну годину. Наприклад, впровадження модуля ECDIS повністю закриває вимоги Таблиці А-II/1 Конвенції, а висока точність практичного відпрацювання у токарних цехах німецького зразка гарантує виконання стандартів Таблиці А-III/1 для судномеханіків.

Успішна реалізація адаптованих ОПП, зафіксованих у матриці, неможлива без подолання кадрової слабкості коледжу – старіння колективу та браку викладачів із діючим морським цензом. Для вирішення цієї проблеми у межах адаптаційного механізму розроблено *Положення про капітанів-наставників сумісників*, що спирається на базові засади теорії класичного кадрового менеджменту [3; 47; 48].

Організаційна схема залучення професіоналів базується на трьох принципах:

- Гнучкий ротаційний графік викладання: викладач-моряк укладає контракт на читання конкретного вузькоспеціалізованого модуля (наприклад, 36 годин з навігації) виключно у період свого перебування між рейсами (на березі). Це дозволяє закладу залучати діючих капітанів, не вимагаючи від них звільнення з флоту.

- Асиметрична оплата праці: фінансування гонорарів таких фахівців здійснюється за рахунок коштів спеціального фонду, отриманих від розширення курсів для дорослих та спонсорських внесків крьюїнгів, що дозволяє обійти жорсткі обмеження державної тарифної сітки [66; 67; 68].

- Педагогічний тандем: для виконання вимог ліцензування МОН щодо наявності педагогічної освіти, практикуючий капітан працює у тандемі з досвідченим штатним викладачем коледжу: капітан веде практичні та тренажерні заняття, а штатний викладач координує методичне забезпечення, ведення документації та приймає підсумковий контроль.

Розроблений комплексний механізм адаптації освітньо-професійних програм до вимог міжнародного морського ринку праці (STCW) є збалансованою системою організаційних, академічних та економічних інструментів. Впровадження безперервного циклу перегляду ОПП за участю Координаційної ради стейкхолдерів, масштабне розгортання дуальної форми освіти на основі тристоронніх угод та журналів Cadet Record Book, проактивна відповідь на технологічні тренди ІМО (декарбонізація, MASS, Marlins-тестування) та залучення практиків за схемою педагогічного тандему створюють надійний фундамент для інноваційного розвитку. Синергетичний ефект від реалізації цих заходів дозволяє закладу оперативно реагувати на будь-які регуляторні чи технологічні зміни у морській галузі ще до того, як вони стануть критичними викликами для освітнього процесу. Крім того, практико-орієнтований вектор цієї стратегії суттєво зміцнює імідж коледжу як надійного партнера для міжнародних судноплавних та крьюінгових компаній. Цей механізм дозволяє Чорноморському морському фаховому коледжу ОНМУ повністю подолати внутрішні обмеження (бюрократизацію, брак бюджетних коштів на симулятори, кадровий дефіцит) та

гарантує стовідсоткову відповідність випускників жорстким критеріям глобальної морської індустрії, забезпечуючи високу конкурентоспроможність та фінансову стійкість закладу в середньостроковій перспективі.

3.3. Впровадження інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії

Завершальним і критично важливим складником системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ є розробка та впровадження дієвих інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації сформованої стратегії [7; 44]. В академічній практиці менеджменту часто виникає деструктивний дефект, коли якісно розроблений та затверджений стратегічний план розвитку залишається статичним документом і не перетворюється на реальний інструмент щоденного управління закладом освіти [17; 22]. Особливо гостро ця проблема стоїть у секторі фахової передвищої освіти, де заклади перебувають під постійним тиском мінливих ліцензійних умов МОН України та наддинамічних конвенційних вимог Міжнародної морської організації (ІМО).

Стратегічний моніторинг у ЧМФК ОНМУ має трансформуватися з форми формального бюрократичного звітування у проактивну систему антикризового контролю. Головне завдання цієї системи – безперервне відстеження динаміки виконання ключових показників ефективності (KPI), ідентифікація управлінських відхилень, оцінка цільової відповідності внутрішніх процесів та оперативне коригування стратегічної траєкторії коледжу у відповідь на виклики зовнішнього макросередовища (блекаути, демографічні кризи, інспекції EMSA).

Впровадження системи моніторингу вимагає затвердження чіткого організаційного регламенту, який визначає суб'єктів контролю, періодичність збору даних та інформаційні канали взаємодії. Стратегічний контроль не може бути безперервним у часі для всіх показників, оскільки це призведе до перевантаження управлінського апарату та зростання паперової рутини, що є

однією з виявлених слабких сторін коледжу. Тому пропонується розмежувати процес моніторингу на три взаємопов'язані рівні (цикли):

Оперативний (щомісячний) моніторинг здійснюється на рівні голів циклових комісій та завідувачів відділень. На цьому етапі контролюються базові операційні показники – поточна успішність курсантів, відвідуваність занять, хід виконання навчальних планів, використання цифрових платформ Moodle та Classroom, а також стан верстатного обладнання в німецьких майстернях. Результати фіксуються в електронних відомостях та у вигляді щомісячних рапортів передаються заступнику з навчально-виховної роботи.

Тактичний (щоквартальний) моніторинг реалізується на рівні функціональних заступників директора та помічника з економічних питань. На цьому рівні аналізується динаміка виконання бюджету спецфонду, стан підготовки до акредитаційних процедур, обсяги залученої донорської допомоги (наприклад, техніки від ІСА чи грантів від МОМ), а також хід укладання тристоронніх дуальних договорів із крьюінговими компаніями. За результатами кварталу проводиться розширене засідання Директорату коледжу, де приймаються рішення щодо тактичного перерозподілу ресурсів.

Стратегічний (щорічний) моніторинг - вищий рівень контролю, який здійснюється безпосередньо Директором коледжу із залученням Педагогічної ради, Координаційної ради стейкхолдерів та представників базового університету (ОНМУ). Раз на рік, зазвичай у червні-липні (по завершенню навчального року та випуску курсантів), проводиться комплексний аудит виконання Карти стратегічних цілей. Директор коледжу готує публічний Звіт про реалізацію стратегії, який затверджується Педрадою та направляється до Ректорату ОНМУ.

Процедура цього аудиту розпочинається із ретельного збору та консолідації первинних даних від керівників усіх структурних підрозділів закладу. Спеціально створена робоча група здійснює математичний розрахунок фактичних значень ключових показників ефективності (KPI) за звітний період. Отримані результати порівнюються із запланованими плановими орієнтирами, що зафіксовані у стратегічній карті коледжу. У випадку виявлення негативних відхилень, які

перевищують критичний поріг у 10%, ініціюється процедура детального факторного аналізу причин гальмування. Окремим аналітичним треком виступає оцінка раціональності використання фінансових ресурсів та виконання кошторису за реєстраційними рахунками. Паралельно з цим Координаційна рада стейкхолдерів надає свої експертні висновки щодо рівня адаптованості випускників до реальних умов морського ринку. На основі цих комплексних даних формується матриця управлінських ризиків та визначаються пріоритетні зони для антикризового регулювання. Затверджений Педагогічною радою звіт стає офіційним документом, що визначає коригувальні дії та оновлені ліміти фінансування на наступний операційний рік. Усі напрацьовані рекомендації та зміни до інфраструктурних планів трансформуються у відповідні проєкти наказів Директора коледжу. Такий замкнений контур стратегічного контролю гарантує високу мобільність системи управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Покроковий алгоритм розгортання річної сесії стратегічного моніторингу та прийняття коригувальних рішень представлено на рис. 3.4.

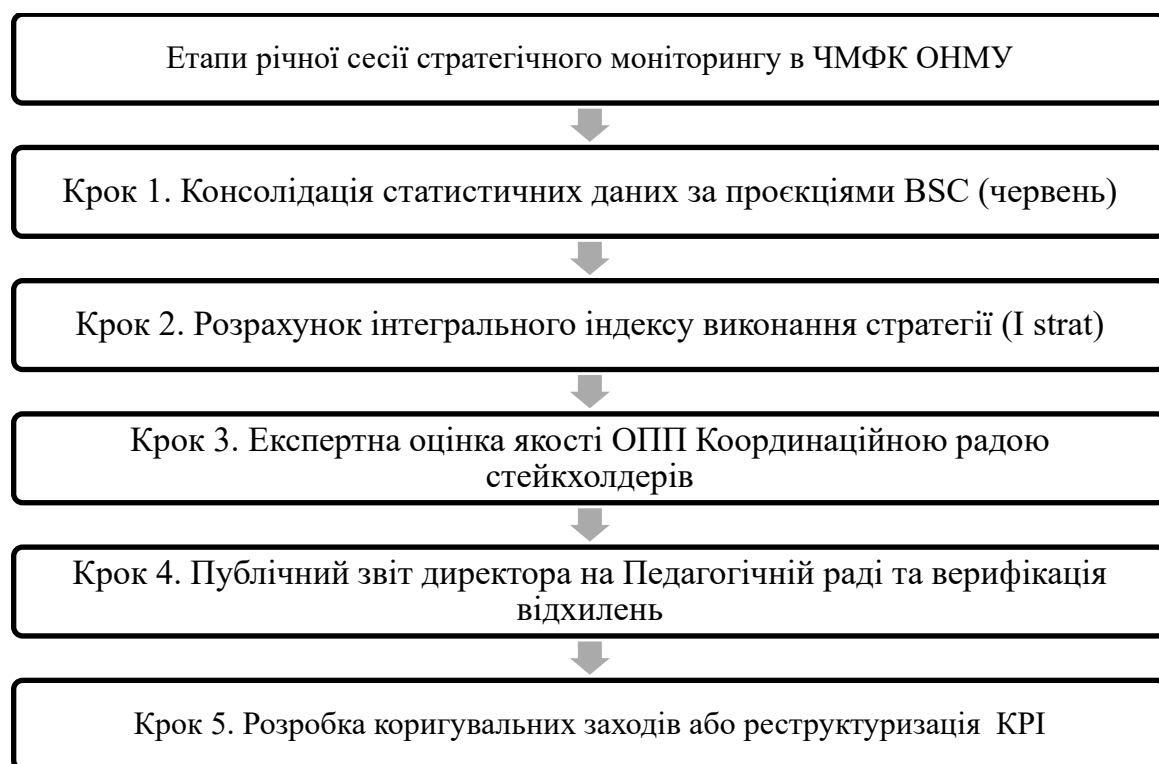


Рисунок 3.4 - Алгоритм проведення річного стратегічного моніторингу та оцінки ефективності в ЧМФК ОНМУ

Джерело: розроблено автором

Відповідно представленого алгоритму (рис. 3.4), для оцінки реалізації стратегії на кроці 2 пропонується розраховувати Інтегральний індекс виконання стратегії (I_{strat}).

Для переведення процесу оцінки з суб'єктивного описового формату («стратегія реалізується задовільно») у точний математично-управлінський базис, у межах дослідження розроблено Методику розрахунку інтегрального індексу виконання стратегії (I_{strat}). Математичний алгоритм розрахунку інтегрального індексу стратегічного розвитку коледжу (I_{strat}) базується на поєднанні концепцій Збалансованої системи показників (BSC), системного менеджменту та методів експертного зважування цільових функцій некомерційних установ та на засадах узагальнення матеріалів наукових публікацій [30; 32; 37; 42; 43; 49; 55]. Цей підхід забезпечує об'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для чотирьох проекцій діяльності (фінанси, клієнти, процеси, кадри) та дозволяє підвищити точність прогнозування динаміки змін у ЧМФК ОНМУ, а також оцифрувати загальний рівень успішності коледжу на основі зіставлення фактичних та планових значень KPI за всіма проекціями Збалансованої системи показників (BSC), що базується на методології класичного стратегічного аналізу [3; 47; 48].

Розрахунок здійснюється у три етапи:

Етап 1. Нормування індивідуальних показників KPI (k_i)

Оскільки показники мають різні одиниці виміру (грн, %, кількість осіб тощо), їх необхідно привести до єдиного безрозмірного вигляду в діапазоні від 0 до 1.

Для показників-стимуляторів (де зростання є позитивним, наприклад, доходи спецфонду або відсоток дуальної форми) формула має вигляд:

$$k_i = \frac{X_{\text{fact}}}{X_{\text{plan}}} \quad (3.1)$$

Якщо фактичне значення перевищує планове, k_i приймається рівним 1,00.

Для показників-дестимуляторів (де позитивним є зниження, наприклад, рівень паперового документообігу) формула трансформується:

$$k_i = \frac{X_{\text{plan}}}{X_{\text{fact}}} \quad (3.2)$$

Етап 2. Розрахунок індексів за проекціями BSC (I_{proj})

Для кожної з чотирьох проекцій (Фінанси, Клієнти, Процеси, Кадри) розраховується середнє геометричне або середнє зважене значення нормованих показників:

$$I_{proj} = \frac{\sum_{i=1}^m w_i \times k_i}{m} \quad (3.3)$$

де w_i – вага конкретного показника в межах проекції, визначена експертним шляхом;

m — кількість показників у проекції.

Етап 3. Обчислення підсумкового інтегрального індексу (I_{strat})

Фінальний індекс розраховується як зважена сума індексів усіх чотирьох проекцій:

$$I_{strat} = \alpha I_{Fin} + \beta I_{Cli} + \gamma I_{Proc} + \delta I_{Staff} \quad (3.4)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коефіцієнти значущості проекцій BSC для коледжу, визначені робочою групою (наприклад, $\alpha=0,25, \beta=0,30, \gamma=0,25, \delta=0,20$).

Менеджмент коледжу оцінює отримане значення індексу I_{strat} за затвердженою шкалою стратегічного успіху (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала оцінки успішності реалізації стратегії ЧМФК ОНМУ

Значення I_{strat}	Оцінка стратегічного успіху	Оцінка ефективності стратегії та заходи з покращення ситуації
0,90 – 1,00	<i>Висока ефективність</i>	Стратегія реалізується у повному обсязі, відхилення мінімальні, система управління працює проактивно
0,75 – 0,89	<i>Задовільна ефективність</i>	Стратегічний курс витримується, проте наявні локальні затримки (наприклад, гальмування цифровізації або кадровий дефіцит). Потребує тактичних коригувань
0,50 – 0,74	<i>Критичний стан</i>	Виявлено масштабні хронічні відхилення за ключовими KPI (ризик недобору студентів або загроза конвенційним ліцензіям від EMSA). Необхідна термінова реструктуризація стратегічного плану та скликання позачергової Педради.
Нижче 0,50	<i>Критичний стан</i>	Система управління неефективна, стратегічні цілі повністю відірвані від реальності. Потрібна повна зупинка плану та розробка нової стратегії «з нуля».

Джерело: розроблено автором

Розроблена шкала оцінки стратегічного успіху (табл. 3.4) пропонується як перспективний інструмент стратегічного контролінгу для менеджменту Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. Оскільки на етапі становлення стратегічного управління розрахунок фактичного індексу (I_{strat}) є предметом подальших моніторингових досліджень, представлена матриця виконує важливу методичну та прогностичну функцію для закладу освіти.

Наявність такої шкали дозволить керівництву коледжу у майбутньому відійти від суб'єктивного оцінювання розвитку і перейти до об'єктивного ШІ-орієнтованого чи математичного аналізу ефективності менеджменту. Практичне значення методики полягає у завчасному визначенні «точок деструкції» закладу (наприклад, загрози ліцензіям від EMSA, незадовільних результатів тестувань CES серед курсантів або зауважень від НАЗЯВО щодо академічної доброчесності).

Інтеграція цієї оціночної шкали у контур управління ЧМФК ОНМУ забезпечить коледжу можливість здійснювати проактивний менеджмент. Це дозволить оперативно виявляти локальні затримки у цифровізації, координувати кадрову політику та вчасно скликати Педагогічну раду для тактичного коригування цілей ще до моменту виникнення критичних кризових ситуацій.

Для забезпечення безперебійної циркуляції управлінської інформації та ліквідації комунікаційних бар'єрів між навчальним та виробничим блоками, розроблено Матричний паспорт регламенту моніторингу (табл. 3.5). Цей документ чітко закріплює джерела інформації, періодичність зняття показників та відповідальних посадових осіб, повністю виключаючи дублювання функцій і закладаючи основу прозорого внутрішнього аудиту [26] на засадах сучасного інформаційного менеджменту [14].

Представлений у таблиці 3.5 паспорт повністю вирішує проблему інформаційного хаосу. Кожен працівник чітко розуміє, які дані, коли і в якому цифровому форматі він має надати. Це дозволяє сформувати прозору систему управлінського обліку.

Таблиця 3.5 - Матричний паспорт регламенту моніторингу та оцінки КРІ
ЧМФК ОНМУ

Проекція BSC та код цілі	Об'єкт моніторингу (Показник KPI)	Джерело первинної інформації (Де знімаються дані)	Періодичність контролю	Інструмент автоматизації та цифровізації	Відповідальний за збір та верифікацію даних
Фінанси F 1.1	Обсяг позабюджетних надходжень від LLL курсової підготовки	Фінансова звітність спеціального фонду, банківські виписки	Щоквартально	Електронна бухгалтерська програма	Помічник директора з екон.-фін. питань; Головний бухгалтер
Фінанси F 1.2	Кількість виграних міжнародних грантів та донорських проектів	Реєстр укладених міжнародних угод та актів прийому техніки	Раз на рік	Цифровий реєстр Проектного офісу коледжу	Керівник Проектного офісу; Помічник з екон. питань
Клієнти C 2.1	Рівень виконання плану ліцензованого обсягу набору	Зведені дані приймальної комісії коледжу в базі ЄДЕБО	Щороку (вересень)	Особистий кабінет закладу в системі ЄДЕБО	Завідувачі відділень; Навчальна частина
Клієнти C 2.2	Відсоток випускників, працевлаштованих за фахом у перший рік	Анкетування випускників, офіційні листи-підтвердження від крютінгів	Щороку (травень)	Хмарна Google-форма моніторингу випускників	Керівник відділу практики; Голови циклових комісій
Процеси P 3.1	Питома вага курсантів старших курсів на дуальній формі	Реєстр затверджених тристоронніх дуальних угод та Cadet Record Books	Щосеместрово	Цифрова база даних обліку практик коледжу	Заступник з виробничо-технічної роботи; Відділ практики
Процеси P 3.2	Частка внутрішнього документообігу в електронній формі	Аудит системи внутрішніх комунікацій, кількість е-наказів	Щоквартально	Впроваджувана внутрішня система Е-документообігу (LMS)	Навчальна частина (ІТ-спеціалісти)
Процеси P 3.3	Рівень оновлення ліцензій та обладнання тренажерів	Акти технічного огляду симуляторів, сертифікати Морської адміністрації	Щороку (січень)	Електронний паспорт матеріально-технічної бази	Заступник з виробничо-технічної роботи
Кадри L 4.1	Частка викладачів-сумісників із діючим морським цензом/бізнесом	Накази про прийняття на роботу, штатна книга кадрів	Щосеместрово	Цифрова кадрова база даних коледжу	Директор; Завідувачі відділень
Кадри L 4.2	Відсоток викладачів, сертифікованих для роботи в LMS Moodle/Classroom	Звіти методичного кабінету, реєстр виданих сертифікатів	Щоквартально	Електронний журнал методичної активності викладача	Навчальна частина; Голови циклових комісій

Узагальнено автором за джерелами [14, 27, 53, 61, 63, 69]

Для остаточного подолання слабкої сторони коледжу – паперової рутини та затримок у передачі інформації – у межах системи моніторингу пропонується розгорнути Цифрову панель стратегічного контролю (Executive Dashboard). Цей інструмент реалізується на базі комп'ютерної техніки та серверного обладнання, отриманого коледжем від Японського агентства JICA [5; 13].

Dashboard управління – це інтерактивний графічний інтерфейс, інтегрований із внутрішньою автоматизованою системою коледжу, який у режимі реального часу відображає стан виконання Ключових показників ефективності (KPI). Принцип роботи цифрової панелі базується на системі світлофорного індикатування (Traffic Light System):

- Зелений індикатор: показник виконується у межах норми (відхилення менше 5%). Не потребує втручання вищого керівництва.
- Жовтий індикатор: зафіксовано поміrne відхилення (від 5% до 15%), яке сигналізує про виникнення тактичних труднощів (наприклад, затримка оплати контракту або сповільнення темпів сертифікації викладачів). Вимагає уваги профільного заступника директора для вжиття коригувальних заходів на рівні відділення чи циклової комісії.
- Червоний індикатор: критичне відхилення (понад 15%), що свідчить про стратегічну загрозу (наприклад, зрив кадетських програм через безпекові обмеження або виявлення зауважень під час аудиту Морської адміністрації). Такий сигнал автоматично виноситься на робочий стіл Директора коледжу та потребує негайного скликання антикризової групи.

Використання Executive Dashboard дозволяє повністю розвантажити Директора від рутинного вивчення багатосторінкових паперових звітів. Керівник бачить цілісну, інтегровану картину стану коледжу на одному екрані, що суттєво підвищує швидкість та точність прийняття стратегічних рішень.

Моніторинг втрачає сенс, якщо за виявленням відхилень не слідує управлінські дії. У межах підрозділу розроблено Механізм зворотного зв'язку (Feedback Loop), який визначає дії менеджменту у разі фіксації «жовтих» або

«червоних» сигналів на панелі керування. Коригування стратегічного плану розвитку може здійснюватися за трьома траєкторіями:

1. Ресурсне маневрування (Організаційний маневр): якщо стратегічна ціль є правильною, але її виконання гальмується через брак ресурсів, Директор приймає рішення про тактичний перерозподіл фінансів спеціального фонду. Наприклад, кошти, отримані від успішного розширення курсів для дорослих (ціль F 1.1), оперативно спрямовуються на термінове ліцензування навігаційних тренажерів (ціль P 3.3) для успішного закриття зауважень інспекції EMSA.

2. Реструктуризація бізнес-процесів (Процесний маневр): якщо відхилення викликане внутрішніми комунікаційними бар'єрами (W1, W3), здійснюється перегляд посадових інструкцій, спрощуються процедури погодження документів із університетом (ОНМУ) або прискорюються темпи переведення курсантів на дуальну форму навчання.

3. Коригування цільових орієнтирів (Стратегічний маневр): крайній захід, який застосовується у разі тривалих, непереборних форс-мажорних обставин (наприклад, тривала ескалація безпекових загроз або глибока загальнодержавна демографічна криза). У такому випадку Вчена рада ОНМУ та Педагогічна рада коледжу приймають рішення про зниження планових показників КРІ 2030 року до більш реалістичного рівня або про повне заморожування окремих капіталомістких проектів із перенесенням термінів їх реалізації.

Підсумовуючи, впровадження запропонованих інструментів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії є завершальним логічним акордом модернізації системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ. Затвердження чіткого трирівневого регламенту контролю, впровадження математичної методики розрахунку інтегрального індексу виконання стратегії (I_{strat}), розробка Матричного паспорта регламенту та запуск цифрової моделі Executive Dashboard на базі техніки JICA дозволяють повністю ліквідувати виявлені управлінські дефекти (бюрократизацію, паперову рутину, затримки інформаційних потоків та перевантаження керівника). Ця збалансована система моніторингу трансформує стратегічний план розвитку у

гнучкий, живий та дієвий інструмент проактивного менеджменту, який гарантує конвенційну безпеку, високу якість підготовки випускників та довгострокову фінансово-економічну стійкість коледжу в умовах сучасних глобальних та національних викликів.

В освіті, на відміну від класичного бізнесу, ефективність має комплексний характер і розраховується через три взаємопов'язані вектори: соціально-педагогічний (якість навчання), організаційно-управлінський (економія часу) та економічний (фінансовий ефект від впровадження дуальної освіти та курсів LLL).

Впровадження розробленого комплексу стратегічних заходів щодо становлення та розвитку системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ вимагає ретельного обґрунтування його загальної ефективності. У системі менеджменту некомерційного сектору, до якого належать заклади фахової передвищої освіти, оцінка ефективності не може обмежуватися виключно фінансовими показниками (прибутком чи рентабельністю). Вона має комплексний, тривекторний характер і розраховується за такими критеріями: соціально-педагогічна, організаційно-управлінська та фінансово-економічна ефективність.

Вектор соціально-педагогічної ефективності відображає якісні зрушення в освітньому процесі та капіталізацію людського потенціалу коледжу внаслідок реалізації заходів:

- Зростання конвенційної конкурентоспроможності випускників: завдяки суворій адаптації модулів ОПП до вимог Конвенції ПДНВ (STCW) та впровадженню обов'язкового тестування Marlins Test, очікується зростання середнього бала мовної компетентності випускників на 20–25%. Це забезпечить підвищення рівня працевлаштування курсантів у перший рік після випуску з поточних 65% до цільових 85% (згідно з картою KPI).

- Гарантування плавального цензу: переведення 35% курсантів на дуальну форму навчання дозволить здобувачам освіти накопичувати необхідні 12 місяців плавання безпосередньо під час навчання в коледжі. Це усуне часовий розрив

між випуском із закладу та отриманням першого робочого диплома вахтового офіцера, підвищуючи соціальну захищеність молоді.

- Кадрове оновлення: імплементація положення про капітанів-наставників та впровадження моделі «педагогічного тандему» дозволить залучити до викладання до 25% практиків із сучасним морським досвідом, що ліквідує розрив між теоретичними лекціями та реальними технологіями на флоті.

Вектор організаційно-управлінської ефективності демонструє рівень оптимізації внутрішніх процесів та ліквідацію управлінських дефектів (бюрократизації, паперової рутини) та забезпечує наступний ефект:

- Економія управлінського часу (Ефект розвантаження): впровадження хмарних сервісів менеджменту та перехід на електронний документообіг (Paperless) скоротить час на погодження внутрішніх документів, службових записок та наказів на 40–50%. Це дозволить вивільнити до 12 робочих годин на тиждень у часовому бюджеті Директора коледжу та його заступників, переорієнтувавши цей ресурс на стратегічне планування, міжнародний фандрейзинг та роботу зі стейкхолдерами.

- Прискорення комунікаційних потоків: запуск інтерактивної Executive Dashboard на базі комп'ютерної техніки ЛСА повністю усуне інформаційні затримки між навчальною частиною та виробничими майстернями. Швидкість прийняття коригувальних рішень у разі виникнення «червоних» відхилень КРІ зросте у 3–4 рази (від кількох днів паперових погоджень до кількох годин цифрового реагування).

За вектором фінансово-економічної ефективності економічний ефект від запропонованих заходів розраховується як сума прямого фінансового результату (зростання надходжень до спеціального фонду) та зворотного інвестиційного ефекту (заощадження капітальних витрат за рахунок дуальної освіти та грантів).

Пряме збільшення доходів спеціального фонду планується забезпечити за рахунок розширення спектра сертифікованих платних курсів та відкриття нових ліцензованих спеціальностей, адаптованих до запитів глобального морського ринку. Додатковим джерелом фінансового наповнення виступатиме активізація

міжнародного грантового співробітництва, спрямованого на отримання цільових безповоротних асигнувань для оновлення тренажерної бази. Зворотний інвестиційний ефект буде досягнутий завдяки масштабному впровадженню дуальної форми навчання, що дозволить перенести вагому частину витрат на організацію виробничої практики безпосередньо на матеріально-технічну базу компаній-партнерів. Це суттєво знизить фінансове навантаження на власний бюджет коледжу, вивільняючи ресурси для покриття поточних господарських потреб. Економічне моделювання також враховує оптимізацію операційних витрат на оплату комунальних послуг за рахунок реалізації енергоефективних заходів у навчальних корпусах. Усі розраховані показники закладені у довгострокову фінансову модель установи з урахуванням щорічних темпів інфляції та прогнозних змін обсягів державного замовлення. Інтегральний комерційний ефект від реалізації цієї стратегії дозволить сформувати стійкий профіцит бюджету та гарантуватиме високу автономію закладу.

Прогнозний фінансово-економічний ефект від реалізації стратегічних рішень до 2030 року зведено у таблицю 3.6.

Базові показники у таблиці 3.6 розраховані на основі ретроспективного аналізу поточних відкритих звітів коледжу (річних звітів директора про роботу закладу та виконання кошторису), а також за допомогою методу експертного моделювання, виходячи з поточного юридичного та інфраструктурного статусу ЧМФК ОНМУ та вимог Бюджетного кодексу України щодо обліку власних надходжень установ [24] .

Базовий річний показник курсів для дорослих (LLL) у сумі 1 200 тис грн розраховано як сукупний річний дохід спеціального фонду коледжу від надання послуг із професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації за робітничими професіями (кухар, пекар, слюсар, водій категорії «В»). Базова сума вираховувалась як середня вартість одного курсу навчання, помножена на поточну середню кількість слухачів-контрактників, які щороку проходять підготовку на базі навчально-курсового комбінату коледжу без урахування нових

маркетингових заходів, що повністю відповідає офіційному нормативному порядку калькуляції вартості платних освітніх послуг [20].

Таблиця 3.6 - Економічний ефект та прогнозні фінансові результати реалізації стратегічних заходів ЧМФК ОНМУ

Назва стратегічного заходу	Джерело формування економічного ефекту	Базовий річний показник, грн	Прогнозний річний ефект до 2030 р., грн	Чистий приріст / Заощадження (грн на рік)
Розвиток курсів для дорослих (LLL)	Розширення платних програм перепідготовки за робітничими професіями на базі німецьких цехів.	1 200 000	2 500 000	+ 1 300 000 (прямий дохід)
Імплементация дуальної форми освіти	Заощадження коштів спецфонду на закупівлю навігаційних симуляторів (навчання на базі обладнання крьюінг-партнерів).	0 (витрачалися власні кошти)	1 800 000 (вартість оновлення ліцензій)	+ 1 800 000 (заощадження витрат)
Активізація Проектного офісу (Гранти)	Подання заявок до міжнародних фондів (досвід ІСА) на термомодернізацію та IT-забезпечення.	450 000 (еквівалент)	1 500 000 (еквівалент)	+ 1 050 000 (залучені інвестиції)
Оптимізація документообігу (Цифровізація)	Скорочення витрат на паперові носії, картриджі, архівне зберігання та канцелярське забезпечення.	120 000	30 000	+ 90 000 (зниження витрат)
Всього за роками (Інтегральний ефект):	X	1 770 000	5 830 000	+ 4 240 000

Джерело: розраховано автором

Базовий показник імплементации дуальної форми освіти прийнято рівним нулю, оскільки на поточний аналітичний період системна дуальна освіта з крьюінгами в коледжі перебуває на початковій стадії (охоплює лише близько 5 % курсантів). Коледж зараз самостійно не несе витрат на закупівлю нових великих навігаційних тренажерів, але й не має системної економії. Сума 1 800 000 грн у стовпчику прогнозу – це не дохід, який принесе бізнес готівкою, а «альтернативна вартість» (Opportunity Cost) у межах концепції стратегічного управління фінансовими ресурсами [72]. Стільки коштів коледжу довелося б витратити зі

свого спецфонду на купівлю та щорічне ліцензування комерційних симуляторів нового покоління для проходження аудиту EMSA, якби курсанти не отримали доступу до безкоштовного навчання на реальному обладнанні судноплавних компаній-партнерів під час дуальної практики.

Щодо активізації Проектного офісу (Гранти) сума 450 000 грн (еквівалент) розрахована як грошовий еквівалент вартості разової закордонної допомоги, яку коледж уже отримував (наприклад, оціночна вартість комп'ютерів та інтерактивних панелей, переданих за сприяння уряду Японії та ЛСА). Оскільки грантова допомога державним коледжам надходить у матеріальній формі (обладнанням, технікою, будматеріалами для укриттів), у бухгалтерському обліку вона відображається як капітальні надходження за ринковою вартістю майна. Базовий показник у таблиці 3.6 фіксує поточний середньорічний рівень такої підтримки.

Витрати на оптимізацію документообігу (Цифровізація) у сумі 120 000 грн розраховано як прямі річні витрати коледжу на утримання традиційного паперового діловодства для 37 аудиторій, навчальної частини та бухгалтерії. Сума включає реальні витрати закладу на регулярну закупівлю паперу формату А4, заправку та ремонт картриджів для принтерів, придбання паперових журналів обліку навчання, канцелярських папок та утримання паперового архіву. Прогнозне зниження цих витрат до 30 000 грн на рік (економія 90 000 грн) досягається за рахунок переходу на безпаперові хмарні технології менеджменту.

Аналіз даних таблиці 3.4 доводить високу економічну доцільність запропонованого проєкту. Сумарний інтегральний ефект від реформи системи стратегічного управління складе 4 240 тис. гривень на рік. Критично важливо, що понад 40 % від цієї суми (1,8 млн грн) формується не за рахунок додаткового комерційного тиску на студентів, а шляхом розумного стратегічного аутсорсингу – перенесення практичної тренажерної підготовки на сучасну базу судноплавних компаній у межах дуальних програм.

Отриманий чистий приріст ліквідності спеціального фонду у розмірі понад 4,2 млн грн створює надійний фінансовий резерв для коледжу. Ці кошти

пропонується капіталізувати та спрямувати за двома стратегічними векторами: 60% – на подальший капітальний ремонт інфраструктури (облаштування укриттів, закупівлю генераторів та підвищення енергоавтономії в умовах блекаутів відповідно до загрози Т4), 40 % – до фонду матеріального заохочення педагогічного колективу та майстрів, які безпосередньо забезпечують виконання планових КРІ стратегії розвитку до 2030 року.

Розраховані показники доводять, що розроблена стратегія для ЧМФК ОНМУ є повністю збалансованим, життєздатним та глибоко обґрунтованим інструментом менеджменту, що дозволяє успішно подолати ризики макросередовища, капіталізувати свої сильні сторони та забезпечити лідируючі позиції на ринку освітніх послуг України й глобальної морської індустрії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління в Чорноморському морському фаховому коледжі Одеського національного морського університету (ЧМФК ОНМУ). Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Визначено сутність стратегічного управління в секторі фахової передвищої освіти (ФПО). Доведено, що воно є проактивним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу в умовах ринкової нестабільності. На відміну від комерційного менеджменту, стратегічний успіх коледжу має соціально-економічний характер. Він вимірюється не максимізацією прибутку, а якістю підготовки фахівців, рівнем їхнього працевлаштування та задоволеністю стейкхолдерів. Система стратегічного управління в освіті є циклічним процесом, який поєднує стратегічний аналіз, цілепокладання, реалізацію планів та контроль на основі KPI.

2. Досліджено нормативно-правове забезпечення розвитку коледжів в Україні. Встановлено, що стратегічна траєкторія ЧМФК ОНМУ перебуває під перехресним регуляторним тиском двох систем. Перша – це національне законодавство (Закони України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту»), яке визначає межі академічної, кадрової та фінансової автономії закладу. Друга — це міжнародне право, зокрема Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року з поправками (Конвенція ПДНВ / STCW) та Модельні курси ІМО, що встановлюють безкомпромісні стандарти безпеки та якості (QSS) для підготовки плавскладу.

3. Доведено, що нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку коледжів в Україні є багаторівневою динамічною системою, яка вимагає від менеджменту закладу постійної адаптації. Визначено, що правове поле ЧМФК ОНМУ формується під впливом чотирьох основних векторів: загальноосвітнього

(Закони України «Про освіту» та «Про вищу освіту»), профільного (Закон України «Про фахову передвищу освіту», що розширює фінансову й кадрову автономію закладу), міжнародно-галузевого (Конвенція ПДНВ, вимоги ІМО та EMSA) та внутрішнього (Статут ОНМУ, сертифікована система QSS). Обґрунтовано, що будь-яка стратегічна ініціатива коледжу (модернізація ОПП, розгортання дуальної форми навчання чи залучення грантів ЛСА) обмежена рамками Бюджетного кодексу та ліцензійними умовами МОН України. Це перетворює стратегічний менеджмент відокремленого підрозділу на мистецтво досягнення балансу між вимогами національного законодавства та безкомпромісними правилами глобального морського регулятора

4. Здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності ЧМФК ОНМУ. Заклад володіє вагомим стартовим потенціалом: розвиненою матеріально-технічною базою (37 аудиторій, 5 майстерень та 3 цехи унікального німецького зразка), кадровим ядром (58 викладачів та 29 майстрів) та диверсифікованим портфелем спеціальностей (271, 133, 073). Успішний досвід співпраці з Японським агентством міжнародного співробітництва (ЛСА) дозволив залучити 34 одиниці сучасної ІТ-техніки. Проте чинна лінійно-функціональна структура управління закладом характеризується надмірною бюрократизацією, затримками горизонтальних комунікацій та перевантаженням вищої ланки (Директора) рутинними операціями через слабку автономію циклових комісій.

5. Здійснено детальний аналіз сучасного стану системи управління навчальним закладом та визначено суб'єктів механізму стратегічного планування в ЧМФК ОНМУ. Встановлено, що організаційна структура коледжу функціонує за лінійно-функціональним типом з високим ступенем централізації прийняття стратегічних рішень Директором, що забезпечує чітку єдиноначальність та високу виконавчу дисципліну. Обґрунтовано, що процес стратегічного менеджменту реалізується через взаємодію трьох суб'єктів: Директора (як ініціатора та архітектора змін), Педагогічної ради (як колегіального органу внутрішнього погодження) та Ректорату базового університету ОНМУ (як контуру зовнішнього затвердження й легітимізації). Виявлено ключові управлінські дефекти чинної

системи: хронічне перевантаження вищої ланки рутинним паперовим документообігом, низьку швидкість горизонтальних інформаційних потоків між навчальним та виробничим блоками, а також цифрову фрагментацію процесів, що суттєво гальмує інноваційну адаптацію закладу освіти до викликів ринку»

6. Доведено специфіку двокомпонентної структури: встановлено, що організаційно-економічний аналіз закладу вимагає роздільного моделювання показників через паралельне функціонування двох реєстраційних рахунків – фахової передвищої освіти (ФПО) та професійно-технічної освіти (ПТО). Протягом 2024–2025 років під новим керівництвом адміністрації коледжу відбулося масштабне розширення загального обороту капіталу (майже втричі – до 29,6 млн грн за рахунком ФПО), що свідчить про успішне інтегрування закладу в сучасну систему бюджетного фінансування.

7. Виявлено майнову диспропорцію та стан інфраструктури: розрахунок балансових показників виявив капітальну нерівномірність розподілу матеріальної бази, де сектор ФПО акумулює 83,2% сукупних необоротних активів закладу. Оцінка фінансового стану зафіксувала критичне зношення фондів вищої школи, яке на кінець 2025 року перетнуло нормативну межу і досягло 51,6% через хронічний брак державних капіталовкладень. На противагу цьому, менеджмент сектору ПТО забезпечив реальну модернізацію бази, збільшивши первісну вартість обладнання майстерень на 11,6%, а виробничі запаси — на 34,9%.

8. Підтверджено абсолютну фінансову стійкість і ліквідність: визначено, що коефіцієнт автономії ЧМФК ОНМУ за всі роки стабільно дорівнює 1,0, а кредиторська заборгованість відсутня. Це доводить повну незалежність закладу від зовнішніх кредиторів та ідеальну платіжну дисципліну. Завдяки грамотному оперативному управлінню грошовими потоками, адміністрація сформувала потужний запас ліквідності у вигляді вільних касових коштів на рахунках Казначейства обсягом 809 936 грн, що повністю ліквідує поточні фінансові ризики.

9. Обґрунтовано високу ефективність антикризового менеджменту: аналіз динаміки фінансових результатів засвідчив стрімке наближення коледжу до

беззбитковості. За три роки річний дефіцит за рахунком ФПО знизився у 5 разів (до рекордно низьких -116,2 тис. грн), а по лінії ПТО лише за один рік скоротився на 46,9 %. Цього результату було досягнуто шляхом інтенсивної диверсифікації доходів – залучення ринкового спецфонду від платного навчання та практики зросло на 66,7% у робітничому секторі та в 4,5 рази у передвищій школі, підвищивши рівень автономного самофінансування витрат до понад 8%.

10. Оцінено людський капітал як ядро ефективності: кадровий аналіз підтвердив соціоцентричну модель установи, де витрати на персонал формують понад 62% сукупних видатків закладу. Стовідсоткова легальність виплат (коефіцієнт соціальної мотивації стабільно утримується на рівні законодавчих 22% ЄСВ) у поєднанні з високою віддачею кадрового потенціалу (на кожну 1 грн витрат персонал генерує 1,57–1,60 грн загального доходу) підтверджує раціональність та високу довгострокову ефективність обраної стратегії управління людськими ресурсами коледжу.

11. Проведено кількісний PESTEL- та SWOT-аналіз діяльності навчального закладу. Розрахунок інтегральних індексів макросередовища довів, що найбільшу стратегічну небезпеку для коледжу становлять екологічно-інфраструктурні чинники в розрізі блекаутів (-3,32) та соціальні чинники демографічного спаду й міграції молоді (-2,96). Побудова перехресної матриці рішень (SO, ST, WO, WT) засвідчила, що для виживання та розвитку коледжу необхідна комбінована адаптаційно-захисна стратегія, спрямована на подолання внутрішніх слабкостей (паперової рутини) та капіталізацію сильних сторін (німецької бази та кадрового капіталу капітанів-наставників).

12. Сформовано нову місію, візію та стратегічні цілі коледжу на середньострокову перспективу до 2030 року. Філософський контур стратегії чітко позиціонує ЧМФК ОНМУ як цифровий інноваційний центр фахової передвищої морської освіти. Застосування методології Збалансованої системи показників (BSC) дозволило декомпонувати стратегію за чотирма проекціями (фінанси, клієнти, процеси, кадри) та розробити середньострокову карту розвитку із 10

конкретними кількісними індикаторами (KPI), що закріплюють персональну відповідальність за кожним управлінським блоком установи.

13. Розроблено механізми адаптації освітніх програм (ОПП) до вимог глобального морського ринку праці та Конвенції ПДНВ. Запропоновано покроковий алгоритм безперервного перегляду ОПП за участю Координаційної ради стейкхолдерів. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм впровадження дуальної форми освіти на основі тристоронніх угод та журналів Cadet Record Book, що дозволяє курсантам безкоштовно опановувати тренажери судноплавних компаній та накопичувати 12 місяців плавального цензу. Визначено вектори оновлення змісту навчання під новітні тренди ІМО (декарбонізація, автономні судна MASS) та впровадження англомовного середовища з тестуванням Marlins Test.

14. Обґрунтовано інструменти моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії. Запропоновано трирівневий регламент контролю та математичну методику розрахунку інтегрального індексу стратегічного успіху (I_{strat}). Для ліквідації паперової рутини спроектовано цифрову панель стратегічного контролю (Executive Dashboard) на базі техніки японської агенції ЛСА із системою «світлофорного» повідомлення про відхилення. Розрахунок загальної ефективності довів, що реалізація запропонованих рішень забезпечить соціально-педагогічний ефект (зростання працевлаштування з 65 % до 85 %), організаційний ефект (економія до 50 % часу на документообіг) та фінансово-економічний ефект у вигляді чистого приросту й заощадження коштів спеціального фонду коледжу в розмірі 4 240 тис. гривень на рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 139–146.
2. Андреев С. Стратегічне управління як невід'ємна складова магістерських освітніх програм із публічного управління та адміністрування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 205–222.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 519 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Біла С. О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні. *Вісник КНУТД*. 2011. № 5. С. 120–124.
6. Бондаренко О. О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 295–302.
7. Гарафонов О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Серія І. Економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 49–58.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Глазунова О., Шишкіна М.П. Концепція, принципи проектування та впровадження хмарного навчального та дослідницького середовища університету. Матеріали 14-ї Міжнародної конференції з ІКТ в освіті, дослідженнях та промисловому застосуванні. Інтеграція, гармонізація та передача знань. Том II: Семінари (2104). 2018. С. 332-347. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2104/> (дата звернення 12.03.2026)
10. Гриньова М., Кононец Н., Жданова-Неділько О., Павліш І. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти. *Витоки*

педагогічної майстерності. 2024. Вип. 33. С. 50–58.

11. Грищенко І. М. Ринково-орієнтовані підходи до модернізації маркетингової діяльності вищих навчальних закладів України. *Вища освіта*. 2014. № 1. С. 161–164.

12. Грищенко І. М., Захарін С. В., Тарасенко І. О. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні : монографія / за ред. І. М. Грищенка. Харків : ХНУ, 2010. 478 с.

13. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Аксентюк М. М., Пилипенко О. С. Контроль в системі стратегічного управління підприємствами : монографія / за ред. О. Д. Гудзинського. Київ : Аграр Медіа, 2011. 325 с.

14. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент в освіті : навч. посіб. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.

15. Друкер П. Ф. Менеджмент. Виклики ХХІ століття / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 320 с.

16. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теоретико-методичні аспекти. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 429–439.

17. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління розвитком професійної освіти : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2010. 312 с.

18. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами освіти : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2000. 304 с.

19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.

20. Корольок С. В. Інновації в управлінні закладом освіти. *Освіта Полтавщини*. 2008. № 16. С. 16–25.

21. Луговий В. І. Управління якістю передвищої і вищої освіти в умовах євроінтеграції. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. Т. 3, № 2. С. 15–24.

22. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

23. Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та

несення вахти 1978 року з поправками (ПДНВ) : Міжнародний документ від 07.07.1978. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

24. Натрошвілі С. Г. Ефективна інтеграція бізнесу, науки і освіти як умова зростання вартості компаній в постіндустріальній економіці. *Проблеми науки*. 2012. № 1. С. 2–8.

25. Натрошвілі С. Г. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів як основа підвищення якості освітніх послуг. *Проблеми науки*. 2012. № 8. С. 19–26.

26. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с. URL: knutd.edu.ua. (дата звернення 15.03.2026)

27. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.

28. Новаковець В. П. Стратегічне управління закладом освіти: теоретичні засади. *Педагогічні науки*. 2018. Вип. 82 (Т. 2). С. 18–21.

29. Оболенська Т. Є. Маркетинг суб'єктів ринку освітніх послуг : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 192 с.

30. Одеський національний морський університет : офіційний сайт. URL: onmu.edu.ua. (дата звернення: 18.11.2025).

31. Положення про Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ. URL: onmu.edu.ua. (дата звернення: 18.11.2025).

32. Пометун О. І. Управління якістю освіти в професійних коледжах. Київ : Педагогічна думка, 2015. 256 с.

33. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).

34. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. URL: rada.gov.ua. (дата звернення: 15.03.2026).

35. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм :

наказ МОН України від 11.07.2019 № 977. URL: rada.gov.ua. (дата звернення: 15.03.2026).

36. Про затвердження Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: rada.gov.ua. (дата звернення: 15.03.2026).

37. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: rada.gov.ua. (дата звернення: 13.05.2026).

38. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: rada.gov.ua. (дата звернення: 13.05.2026).

39. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 30. Ст. 119. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

40. Романовський О. Г., Гриньова В. М. Інноваційні стратегії розвитку сучасного закладу освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2020. № 4. С. 45–58.

41. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 52–60.

42. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

43. Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ : офіційний сайт. URL: onmu.edu.ua.

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

45. Щоголева Л. В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 237–240.

46. Ackoff R. *Creating the Corporate Future*. New York : Wiley, 1981. 297 p.

47. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

48. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan, 1979.

251 p.

49. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. London : Kogan Page, 2020. 312 p.

50. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Boston : Pearson, 2014. 592 p.

51. Bryson J. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 2018. 576 p.

52. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. London : Sage Publications, 2020. 232 p.

53. Carnall C. Managing Change in Organizations. London : Pearson Education, 2007. 320 p.

54. Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.

55. Daft R. Management. Boston : Cengage Learning, 2021. 720 p.

56. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : Pearson, 2020. 704 p.

57. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2001. 224 p.

58. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. New York : Teachers College Press, 2007. 352 p.

59. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. Boston : Cengage Learning, 2019. 752 p.

60. International Maritime Organization. IMO Model Courses. IMO: Official Website. URL: [imo.org](https://www.imo.org) (дата звернення: 13.05.2026).

61. Johnson G., Whittington R. Exploring Strategy. London : Pearson Education, 2020. 824 p.

62. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

63. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Harlow : Pearson Education, 2016. 816 p.

64. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free

Press, 1994. 480 p.

65. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2024. 490 p.

66. Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008. 592 p.

67. Porter M. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2008. 396 p.

68. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

69. Robbins S., Coulter M. Fundamentals of Management. Boston : Pearson, 2019. 720 p.

70. Senge P. The Fifth Discipline. New York : Doubleday, 2006. 445 p.

71. Striuk A., Rassovytska M. The System of Cloud Oriented Learning Tools as an Element of Educational and Scientific Environment of High School. arXiv preprint arXiv:1803.05432. 2018.

72. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2017. 896 p.

73. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris : UNESCO Publishing, 2017. 62 p.

74. UNESCO. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris : UNESCO Publishing, 2021. 184 p.

75. Wheelen T., Hunger J. Strategic Management and Business Policy. Boston : Pearson, 2018. 864 p.

76. World Bank. Higher Education Governance and Reform. Washington : World Bank Publications, 2018. 286 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЧМФК ОНМУ

Форма анкети та результати експертного оцінювання чинників макросередовища ЧМФК ОНМУ (за методикою PESTEL)

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь у стратегічному дослідженні зовнішнього оточення Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. Ваші оцінки будуть використані для формування середньострокової стратегії розвитку закладу до 2030 року.

Інструкція із заповнення:

Будь ласка, оцініть ступінь (інтенсивність) впливу кожного чинника на діяльність коледжу за шкалою від **-5** до **+5**, де:

- **від -1 до -5** — деструктивний вплив (загроза для закладу);
- **0** — чинник не чинить жодного впливу;
- **від +1 до +5** — стимулюючий вплив (можливість для інноваційного зростання).

Код	Чинники макросередовища за блоками PESTEL	Ваша експертна оцінка (бал від -5 до +5)	Коротке обґрунтування або Ваш коментар
P	Політичний блок (Political)		
P1	Євроінтеграція та європейські стандарти освіти		
P2	Воєнний стан та безпекові ризики в регіоні		
P3	Державна політика оптимізації мережі коледжів		
E	Економічний блок (Economic)		
E1	Бюджетний дефіцит та обмеження коштів держзамовлення		
E2	Кон'юнктура світового морського ринку праці		
E3	Падіння платоспроможності локальних споживачів		
S	Соціальний блок (Social)		
S1	Демографічний спад та зменшення випускників шкіл		
S2	Міграційні процеси (виїзд молоді за кордон)		
S3	Попит на концепцію навчання впродовж життя (LLL)		
T	Технологічний блок (Technological)		
T1	Цифровізація освіти та платформи дистанційного навчання		
T2	Автоматизація суден та нові конвенційні вимоги флоту		
T3	Доступність донорських програм (кейс ЛСА)		
En	Екологічний блок (Environmental)		
En1	Декарбонізація судноплавства та «зелені» вимоги ІМО		
En2	Енергетична криза та ризики тривалих блекаутів		
L	Юридичний блок (Legal)		
L1	Нове законодавство про фахову передвищу освіту		
L2	Регуляторний контроль Адміністрації судноплавства та EMSA		
L3	Національна рамка кваліфікацій (стандарти акредитації)		

Дякуємо за співпрацю!

Джерело: розроблено автором

**Таблиця 1.Б - Розрахункова матриця індивідуальних експертних оцінок
ступеня впливу чинників макросередовища ЧМФК ОНМУ**

Код	Чинники макросередовища за блоками PESTEL	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	Сума	Середній бал (<i>I_i</i>)
Р Політичний блок													
P1	Євроінтеграція та європейські стандарти освіти	+4	+5	+3	+4	+4	+5	+3	+4	+5	+3	+40	+4,0
P2	Воєнний стан та безпекові ризики в регіоні	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-4	-5	-48	-4,8
P3	Державна політика оптимізації мережі коледжів	-3	-2	-3	-4	-3	-2	-4	-3	-3	-3	-30	-3,0
Е Економічний блок													
E1	Бюджетний дефіцит та обмеження коштів держзамовлення	-4	-4	-5	-3	-4	-4	-5	-4	-3	-4	-40	-4,0
E2	Кон'юнктура світового морського ринку праці	+5	+5	+4	+5	+5	+5	+4	+5	+5	+4	+46	+4,6
E3	Падіння платоспроможності локальних споживачів	-3	-3	-2	-4	-3	-3	-3	-2	-4	-3	-30	-3,0
С Соціальний блок													
S1	Демографічний спад та зменшення випускників шкіл	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-48	-4,8
S2	Міграційні процеси (виїзд молоді за кордон)	-4	-4	-3	-4	-5	-4	-4	-3	-5	-4	-40	-4,0
S3	Попит на концепцію навчання впродовж життя (LLL)	+3	+3	+2	+4	+3	+3	+3	+2	+4	+3	+30	+3,0
Т Технологічний блок													
T1	Цифровізація освіти та платформи дистанційного навчання	+4	+4	+3	+5	+4	+4	+4	+3	+5	+4	+40	+4,0
T2	Автоматизація суден та нові конвенційні вимоги флоту	-3	-3	-4	-2	-3	-3	-4	-2	-3	-3	-30	-3,0
T3	Доступність донорських програм (кейс JICA)	+4	+5	+4	+3	+4	+5	+4	+3	+4	+4	+40	+4,0
Ес Екологічний блок													
En1	Декарбонізація судноплавства та «зелені» вимоги ІМО	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-20	-2,0
En2	Енергетична криза та ризики тривалих блекаутів	-4	-4	-5	-4	-4	-4	-5	-4	-4	-4	-42	-4,2
Л Юридичний блок													
L1	Нове законодавство про фахову передвищу освіту	+3	+3	+2	+4	+3	+3	+3	+2	+4	+3	+30	+3,0
L2	Регуляторний контроль Адміністрації судноплавства та EMSA	-4	-4	-5	-3	-4	-4	-5	-4	-3	-4	-40	-4,0
L3	Національна рамка кваліфікацій (стандарти акредитації)	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-20	-2,0

Типовий шаблон тристороннього договору про організацію здобуття освіти
за дуальною формою

ДОГОВІР № _____
про організацію здобуття фахової передвищої освіти за дуальною формою

м. Чорноморськ «__» _____ 202 р.

Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету, в особі директора Мизи О. С., що діє на підставі Положення (далі – **Заклад освіти**), з однієї сторони, **Судноплавна / Крюїнгова компанія** _____, в особі директора _____, що діє на підставі Статуту (далі — **Суб'єкт господарювання**), з другої сторони, та **Курсант / Студент** _____, (далі — **Здобувач освіти**), з третьої сторони (разом — Сторони), уклали цей Договір про таке:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Предметом цього Договору є організація Сторонами взаємодії з метою здобуття Здобувачем освіти фахової передвищої освіти за дуальною формою за спеціальністю _____, освітньо-професійною програмою _____.

2. ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

2.1. Заклад освіти зобов'язується:

- 2.1.1. Забезпечити теоретичну підготовку Здобувача освіти відповідно до вимог стандартів ФПО та Міжнародної конвенції ПДНВ (STCW).
- 2.1.2. Спільно із Суб'єктом господарювання розробити індивідуальний навчальний план та графік освітнього процесу за дуальною формою.
- 2.1.3. Здійснювати методичне керівництво та контроль за виконанням Здобувачем освіти програми практичної підготовки (через верифікацію Cadet Record Book).

2.2. Суб'єкт господарювання зобов'язується:

- 2.2.1. Надати Здобувачу освіти обладнане робоче місце на судні / підприємстві, що відповідає вимогам безпеки та стандартам компетентності ІМО.
- 2.2.2. Призначити кваліфікованого офіцера / фахівця як керівника практики (наставника) для контролю та фіксації результатів у Cadet Record Book.
- 2.2.3. Забезпечити оплату праці Здобувача освіти відповідно до внутрішніх тарифів компанії на період виконання ним посадових обов'язків кадета / стажера.

2.3. Здобувач освіти зобов'язується:

- 2.3.1. Сумлінно виконувати програму дуального навчання та індивідуальний навчальний план.
- 2.3.2. Дотримуватися правил внутрішнього розпорядку, трудової дисципліни судна / підприємства та вимог безпеки життєдіяльності на морі.
- 2.3.3. Якісно та вчасно вести Журнал реєстрації практичної підготовки (Cadet Record Book) і надати його Закладу освіти для підсумкової атестації.

3. ПІДПИСИ ТА РЕКВІЗИТИ СТОРІН

ЗАКЛАД ОСВІТИ	СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ	ЗДОБУВАЧ ОСВІТИ
ЧМФК ОНМУ вул. Праці, 15, м. Чорноморськ Директор: _____ (О. С. Миза) М.П. _____	Назва: _____ Адреса: _____ Директор: _____ М.П. _____	ПІБ: _____ Паспорт: _____ Адреса: _____ Підпис: _____

Архітектура інтерфейсу цифрової панелі стратегічного контролю (Executive Dashboard ЧМФК ОНМУ на базі ІТ-техніки ІСА)

EXECUTIVE DASHBOARD: СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ КРІ ЧМФК ОНМУ (ДО 2030 РОКУ)		
ПОТОЧНИЙ СТАТУС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ: [ІНДЕКС I_strat = 0,84 – ЗАДОВОЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ]		
[БЛОК 1. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ]		
• КРІ F 1.1: Надходження від LLL курсів (План: 2.5 млн / Факт: 2.1 млн)	--	
> [ЖОВТИЙ]		
• КРІ F 1.2: Залучені гранти міжнародних фондів (План: 3 / Факт: 1)	--	
> [ЧЕРВОНИЙ]		
[БЛОК 2. РИНКОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ (КЛІЄНТИ)]		
• КРІ С 2.1: Рівень виконання плану набору (План: 95% / Факт: 92%)	--	
> [ЗЕЛЕНИЙ]		
• КРІ С 2.2: Працевлаштування випускників за фахом (План: 85% / Факт: 84%)	-	
-> [ЗЕЛЕНИЙ]		
[БЛОК 3. ВНУТРІШНІ ОСВІТНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ]		
• КРІ Р 3.1: Частка курсантів на дуальній формі (План: 35% / Факт: 31%)	--	
> [ЗЕЛЕНИЙ]		
• КРІ Р 3.2: Рівень впровадження Е-документообігу (План: 90% / Факт: 45%)	--	
> [ЧЕРВОНИЙ]		
• КРІ Р 3.3: Оновлення конвенційних тренажерів ІМО (План: 85% / Факт: 80%)	--	
> [ЖОВТИЙ]		
[БЛОК 4. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ (КАДРИ)]		
• КРІ L 4.1: Викладачі-сумісники з діючим морським цензом (План: 25%/Факт:22%)		[ЗЕЛЕНИЙ]
• КРІ L 4.2: Сертифікація педагогів у системі LMS (План: 100% / Факт: 88%)	--	
> [ЖОВТИЙ]		
АНТИКРИЗОВИЙ МОДУЛЬ УПРАВЛІННЯ ВІДХИЛЕННЯМИ (FEEDBACK LOOP):		
[Увага!] Зафіксовано КРИТИЧНЕ ВІДХИЛЕННЯ за показником КРІ Р 3.2 (Паперова рутина).		
Рекомендована дія: Активувати робочу групу з автоматизації діловодства навчальної частини.		

Джерело: розроблено автором на основі технічної документації ІСА для ЧМФК ОНМУ