

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»

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В
ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ**

Науковий керівник: кандидат наук з
державного управління, доцент
Іван ПЕТРІВ

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри обліку і оподаткування
Ірина ТОПАЛОВА

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

Всеволод САЛМАНОВ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело*

_____ Всеволод САЛМАНОВ

ОДЕСА - 2026

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 2025 р.

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

Всеволода САЛМАНОВА

1. Тема роботи: *«Управління персоналом та його удосконалення в Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ, керівник роботи кандидат наук з державного управління, доцент. Петрів І.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.*

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

3. Об'єкт дослідження - *процес управління персоналом та його вдосконалення в закладі фахової передвищої освіти.*

4. Предмет дослідження - *теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та вдосконалення системи управління персоналом закладу фахової передвищої освіти.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити сутність, зміст і роль управління персоналом у сучасних умовах ;*
- *систематизувати основні підходи, принципи та методи управління персоналом ;*
- *дослідити сучасні концепції та зарубіжний досвід управління персоналом.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати загальну характеристику діяльності коледжу та його організаційної структури управління;*
- *проаналізувати кадровий склад та ефективність використання персоналу;*
- *здійснити діагностку проблем та резервів розвитку системи управління персоналом.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрямки управління персоналом;
- модернізувати систему мотивації та розвитку персоналу;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: *Еволюція підходів до розуміння ролі людини в організації. Місце управління персоналом у системі менеджменту. Порівняльна характеристика основних підходів до управління персоналом. Сутність та взаємозв'язок принципів управління персоналом. Характеристика основних методів управління персоналом. Складові системи управління персоналом. Порівняльна характеристика сучасних концепцій управління персоналом.*

6.2. До аналітичного розділу: *Структура управління Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. Рівні освіти, які охоплює Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ. Наявність склад та структура первісної вартості основних засобів на кінець року в ЧМФК ОНМУ. Основні показники динаміки фінансових результатів діяльності ЧМФК ОНМУ. Результати вступної кампанії в ЧМФК ОНМУ. Вікова структура персоналу ЧМФК ОНМУ. Функціональна структура персоналу (за категоріями) ЧМФК ОНМУ. Педагогічні працівники (лише викладачі) за кваліфікаційними категоріями. Склад педагогічних працівників коледжу за кваліфікаційними категоріями. Динаміка якісного складу працівників ЧМФК ОНМУ. Показники руху та плинності кадрів ЧМФК ОНМУ. Витрати на оплату праці в ЧМФК ОНМУ. Узагальнена оцінка системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ. SWOT-аналіз системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ.*

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: *Матриця TOWS системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в ЧМФК ОНМУ. Стратегія розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ. Основні складові програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ на 2027-2029 роки. Комплексний річний звіт викладача/ майстра виробничого навчання. Модель удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ. Планові витрати та очікувані результати впровадження програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ. Соціальний ефект та очікувані результати від впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ. Потенційні джерела фінансування програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ.*

7. 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» _____ Всеволод САЛМАНОВ

Науковий керівник _____ Іван ПЕТРІВ

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Салманов В.В. Управління персоналом та його удосконалення 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. У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації освітнього середовища людський капітал стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності будь-якої організації. Особливого значення ефективно управління персоналом набуває у закладах освіти, де якість освітніх послуг безпосередньо залежить від професійного рівня, мотивації, компетентності та залученості працівників. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією освітнього процесу, демографічними змінами, підвищенням вимог до якості освіти та необхідністю безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, вимагають удосконалення існуючих підходів до управління персоналом. Для Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету питання підвищення ефективності управління персоналом є особливо актуальним, оскільки від рівня кадрового забезпечення, мотивації працівників та розвитку кадрового потенціалу залежить успішна реалізація стратегічних цілей закладу освіти. Це зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом коледжу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у закладі фахової передвищої освіти.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, зміст і роль управління персоналом у сучасних умовах ;
- систематизувати основні підходи, принципи та методи управління персоналом ;
- дослідити сучасні концепції та зарубіжний досвід управління персоналом.
- надати загальну характеристику діяльності коледжу та його організаційної структури управління;
- проаналізувати кадровий склад та ефективність використання персоналу;
- здійснити діагностику проблем та резервів розвитку системи управління персоналом.
- обґрунтувати стратегічні напрямки управління персоналом;
- модернізувати систему мотивації та розвитку персоналу;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у закладі фахової передвищої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ.

У роботі використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних положень управління персоналом; аналізу і синтезу - для дослідження складових системи управління персоналом; порівняльний - для оцінювання кадрових показників та вивчення зарубіжного досвіду; статистичний - для аналізу кадрового складу коледжу; графічний і табличний - для наочного представлення результатів дослідження; SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом; розрахунково-аналітичний - для обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення кадрової роботи.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління персоналом в організації» досліджено сутність, зміст і роль управління персоналом у сучасних умовах; узагальнено основні підходи, принципи та методи управління персоналом; проаналізовано сучасні концепції та зарубіжний досвід управління людськими ресурсами.

У другому розділі «Аналіз системи управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ» охарактеризовано діяльність коледжу та його організаційну структуру управління; проведено аналіз кадрового складу та кадрової політики; здійснено оцінку системи мотивації, професійного розвитку персоналу, рівня цифровізації кадрових процесів та визначено проблеми й резерви підвищення ефективності управління персоналом.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ» розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики; запропоновано програму розвитку персоналу та систему кадрового резерву; обґрунтовано впровадження сучасних HR-технологій; сформовано модель удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників; розроблено Положення про мотивацію працівників коледжу; розроблено Програму розвитку персоналу ЧМФК онму на 2027-2029 роки; розроблено Стратегію розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ на 2027-2031 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. Запропоновані заходи можуть бути використані адміністрацією закладу для формування кадрового резерву, впровадження програми розвитку персоналу, модернізації системи мотивації працівників, цифровізації кадрових процесів та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню кадрового потенціалу коледжу,

підвищенню рівня професійної компетентності працівників, покращенню мотивації та забезпеченню сталого розвитку закладу освіти.

Кваліфікаційна робота містить 107 сторінок, 22 таблиці, 9 рисунків, 7 додатки. Перелік посилань налічує 59 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, людський капітал, кадровий потенціал, мотивація персоналу, професійний розвиток, кадровий резерв, HR-менеджмент, цифровізація кадрових процесів, заклад фахової передвищої освіти, корпоративна культура, ефективність управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, зміст і роль управління персоналом у сучасних умовах.....	6
1.2. Основні підходи, принципи та методи управління персоналом	14
1.3. Сучасні концепції та зарубіжний досвід управління персоналом	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ	33
2.1. Загальна характеристика діяльності коледжу та організаційної структури управління	33
2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу	45
2.3. Діагностика проблем та резервів розвитку системи управління персоналом	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ..	61
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків управління персоналом	61
3.2. Модернізація системи мотивації та розвитку персоналу	78
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	84
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	107

СКОРОЧЕННЯ

ЗФПО - заклад фахової передвищої освіти

ФПО - фахова передвища освіта

ПТО - професійно-технічна освіта

ЗЗСО - заклад загальної середньої освіти

КР - кваліфікований робітник

ЧМФК ОНМУ - Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку системи освіти України на перший план виходять проблеми ефективного управління персоналом у навчальних закладах. Якість освітніх послуг, конкурентоспроможність навчального закладу та його здатність готувати висококваліфікованих спеціалістів відповідно до потреб ринку праці значною мірою залежать від професіоналізму персоналу, його мотивації до роботи, здатності впроваджувати інновації та адаптуватися до змін.

Управління персоналом є найважливішим напрямком управління, оскільки людські ресурси є основним фактором, що забезпечує ефективне функціонування будь-якої організації. В рамках реформування освітнього сектору, цифровізації освітнього процесу, посилення конкуренції між навчальними закладами та необхідності постійного професійного розвитку педагогічного колективу - удосконалення системи управління персоналом у закладах фахової передвищої освіти набуває особливої актуальності.

Питанням управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: О.Ануфрієва, Т. Балановська, В. Данюк, Г.Дідур, А. Колот, Г. Назарова, М. Армстронг, Г. Десслер, Р. Каплан та інші. Незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання вдосконалення управління персоналом у закладах фахової передвищої освіти з урахуванням сучасних умов функціонування та специфіки освітньої діяльності.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в закладі фахової передвищої освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом в організації;
- розкрити сутність, принципи та методи управління персоналом;
- узагальнити сучасні підходи до формування системи управління

персоналом;

- надати організаційно-економічну характеристику Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ;

- проаналізувати кадровий склад та систему управління персоналом коледжу;

- провести діагностику та резервів розвитку системи управління персоналом;

- виявити основні проблеми та недоліки в системі управління персоналом коледжу;

- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом;

- обґрунтувати економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі Одеського національного морського університету.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи управління персоналом закладу фахової передвищої освіти.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний метод - для теоретичного узагальнення сутності управління персоналом та формулювання висновків; метод аналізу і синтезу - для дослідження складових системи управління персоналом; монографічний метод - для вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених; економіко-статистичні методи - для аналізу кадрових показників діяльності коледжу; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження; порівняльний аналіз - для оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом; SWOT-аналіз - для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом; розрахунково-конструктивний метод - для обґрунтування запропонованих заходів щодо її

вдосконалення.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність закладів освіти та трудові відносини, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, статистичні та аналітичні матеріали, внутрішня документація Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ, матеріали офіційних вебресурсів, результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ, які можуть бути використані керівництвом закладу для підвищення ефективності кадрової роботи, удосконалення мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу та підвищення результативності діяльності коледжу в цілому.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст і роль управління персоналом у сучасних умовах

У ХХІ столітті джерела економічного зростання суттєво змінилися. Якщо в індустріальну епоху факторами успіху були земля, капітал та виробничі потужності, то сьогодні все більшого значення набувають знання, інновації та здатність людей знаходити нові рішення. Саме тому в сучасній теорії управління відбувся перехід від розуміння працівника як виконавця окремих функцій до розуміння його ролі як ключового носія інтелектуального потенціалу організації.

Еволюція управлінської думки призвела до поступової трансформації категоріального апарату, що використовується для характеристики людини в процесі праці (табл. 1.1). Протягом тривалого часу поняття «кадри» домінувало в наукових працях, які зосереджувалися, перш за все, на професійній підготовці працівників та їх належності до певної організації [4].

Проте розвиток ринкових відносин та гуманістичних підходів до управління призвів до поширення поняття «персонал», що відображає ширше бачення працівника як активного учасника організаційних процесів. На думку А. Колота, персонал слід розглядати не лише як сукупність працівників, а як носіїв знань, компетенцій та цінностей, від яких залежить ефективність діяльності організації [22].

Ще ширшим є поняття «трудові ресурси», оскільки характеризує працездатну частину населення, яка може брати участь у суспільному виробництві. Однак у сучасній економіці все частіше використовується категорія «людський капітал», причому слід розуміти, що знання, професійні

Таблиця 1.1 - Еволюція підходів до розуміння ролі людини в організації

Критерій	Персонал	Кадри	Трудові ресурси	Людський капітал
Сутність поняття	Усі працівники організації, які мають необхідні знання, навички та здібності для виконання роботи та досягнення цілей організації	Основний, відносно сталий склад кваліфікованих працівників, які мають професійну підготовку, досвід і забезпечують виконання основних функцій організації	Сукупність працездатного населення, яке має фізичні та інтелектуальні здібності до праці та може бути залучене до виробництва товарів і послуг	Сукупність знань, навичок, компетентностей, досвіду, мотивації та цінностей людей, що створюють додану вартість і є джерелом інновацій та розвитку
Об'єкт уваги	Працівник як виконавець трудових функцій	Кваліфікований працівник як носій професійного досвіду	Людина як елемент трудового потенціалу суспільства та економіки	Людина як стратегічний ресурс і джерело конкурентних переваг
Основний акцент	Забезпечення зайнятості та виконання робіт	Кваліфікація, професіоналізм і стабільність кадрового складу	Потенціал праці на рівні економіки та суспільства	Створення цінності, розвиток компетентностей та інноваційний потенціал
Рівень застосування	Організація	Організація	Галузь, регіон, держава	Організація, галузь, економіка знань
Роль людини	Виконавець виробничих або управлінських завдань	Кваліфікований працівник, який забезпечує стабільність діяльності організації	Учасник економічної діяльності та формування трудового потенціалу держави	Носій знань, компетентностей, творчого потенціалу та інновацій
Управлінський підхід	Адміністрування персоналу	Кадрова робота та кадрове забезпечення	Управління трудовим потенціалом	Стратегічне управління людськими ресурсами та розвитком людського капіталу
Ключовий результат	Забезпечення виконання виробничих функцій	Підвищення професіоналізму та стабільності роботи	Ефективне використання трудового потенціалу суспільства	Зростання конкурентоспроможності організації та створення довгострокової цінності

Джерело: побудовано автором на основі [3; 11; 13; 17]

навички, досвід, творчі здібності та мотивація працівників є специфічним видом капіталу, який приносить економічні результати як окремій людині, так і організації в цілому[39].

Нам імпонує визначення колективу авторів: «...Людський капітал визнаний найціннішим ресурсом, набагато важливішим, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал, а не матеріальні засоби виробництва, є визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності» [13].

Показово, що сучасні дослідники все частіше відмовляються від традиційного тлумачення працівника як ресурсу. Зокрема, М. Армстронг наголошує, що людей не можна розглядати лише як один із факторів виробництва, оскільки саме вони створюють цінність, забезпечують інноваційний розвиток та формують конкурентні переваги організації. Такий підхід відображає загальну тенденцію переходу від управління персоналом до стратегічного управління людськими ресурсами [47].

Економічна сутність управління персоналом полягає в ефективному поєднанні інтересів працівника та організації. З одного боку, працівник прагне до самореалізації свого професійного потенціалу, справедливої оплати праці та перспектив професійного зростання. З іншого боку, організація зацікавлена у підвищенні продуктивності праці, вона повинна досягати стратегічних цілей та зміцнювати свої позиції на ринку. Управління персоналом стає механізмом, за допомогою якого ці інтереси узгоджуються.

На відміну від інших функціональних підсистем менеджменту, система управління персоналом супроводжує всі етапи діяльності організації - від визначення потреби у працівниках до оцінювання результатів їхньої роботи та професійного розвитку. Вона інтегрує кадрові процеси зі стратегічним, організаційним, операційним, фінансовим і маркетинговим управлінням, створюючи необхідні умови для досягнення поставлених цілей [28; 44].

Для більш наочного розуміння місця управління персоналом у загальній системі менеджменту організації доцільно розглянути його основні вхідні

ресурси, ключові функціональні складові, результати діяльності та взаємозв'язок з іншими управлінськими підсистемами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Місце управління персоналом у системі менеджменту організації

Елемент системи	Складові	Характеристика
Вхідні ресурси	Людські ресурси	Кількість, якість та компетентності працівників організації
	Нормативно-правова база	Трудове законодавство, внутрішні положення та кадрові політики
	Стратегія та цілі організації	Місія, бачення, стратегічні цілі та плани розвитку
	Фінансові ресурси	Бюджет на персонал, фонд оплати праці, кошти на мотивацію та розвиток
	Організаційна культура	Цінності, норми поведінки, традиції та правила взаємодії
Система управління персоналом	Планування персоналу	Визначення потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей організації
	Набір і відбір персоналу	Пошук, залучення та відбір працівників необхідної кваліфікації
	Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей та професійне навчання
	Оцінювання діяльності	Визначення результативності працівників та рівня досягнення поставлених цілей
	Мотивація та винагорода	Формування системи матеріального та нематеріального стимулювання
	Утримання персоналу	Забезпечення лояльності працівників і зниження плинності кадрів
	Адаптація персоналу	Допомога новим працівникам у входженні до колективу та виконанні посадових обов'язків
	Кадрове адміністрування	Ведення кадрового обліку, документації та забезпечення дотримання трудового законодавства

Продовження таблиці 1.2

Вихідні результати	Ефективне використання людського потенціалу	Максимальна реалізація професійних можливостей працівників
	Підвищення продуктивності та якості праці	Зростання результативності діяльності персоналу
	Задоволеність і залученість персоналу	Формування позитивного ставлення працівників до роботи та організації
	Низький рівень плинності кадрів	Збереження кадрового потенціалу організації
	Досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг	Забезпечення довгострокового розвитку організації
Взаємозв'язок із функціями менеджменту	Стратегічне управління	Формування стратегії розвитку через ефективне використання людського капіталу
	Організаційне управління	Побудова організаційної структури та розподіл повноважень
	Операційне управління	Координація та контроль повсякденної діяльності працівників
	Маркетингове управління	Орієнтація персоналу на задоволення потреб споживачів освітніх послуг
	Фінансове управління	Планування та контроль витрат на персонал, оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал

Джерело: побудовано автором на основі [11; 22; 28; 47]

Управління персоналом займає центральне місце в системі менеджменту організації, оскільки забезпечує формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів. Саме через кадрові процеси реалізуються стратегічні цілі організації, забезпечується взаємодія всіх функціональних підсистем менеджменту та досягаються конкурентні переваги. У сучасних

умовах персонал розглядається не лише як ресурс, а як головний фактор розвитку організації та джерело створення її довгострокової цінності.

У науковій літературі ми знаходимо різні підходи до визначення сутності управління персоналом. Однак аналіз праць А. Колота, В. Данюка, Г. Назарової, М. Армстронга та Г. Десслера - праць більшості інших дослідників - показує, що вони визначають його як систему взаємопов'язаних управлінських рішень та заходів, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження потенціалу людських ресурсів в організації. Спільним знаменником для цих підходів є розуміння того, що ефективність функціонування організації безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи з її персоналом [11; 22; 28; 47].

Персонал займає особливе місце в системі управління, оскільки саме через діяльність людей реалізуються всі процеси управління. Фінансові ресурси, сучасне обладнання чи інформаційні технології самі по собі не створюють доданої вартості; вони набувають економічної цінності лише тоді, коли їх використовують люди. Тому персонал не є одним з елементів системи управління, а є центральним компонентом, що забезпечує функціонування всіх інших підсистем організації.

Особливого значення це набуває в умовах цифрової економіки. Згідно з міжнародними дослідженнями, рівень цифрової трансформації організацій залежить переважно не від технічного забезпечення, а від готовності персоналу до опанування нових технологій та роботи в умовах постійних змін. Таким чином, управління персоналом приділяє дедалі більше уваги розвитку компетенцій, підтримці організаційної культури та формуванню середовища безперервного навчання [19; 32; 40 55].

Зміст управління персоналом розкривається через сукупність взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне використання людського потенціалу. Формування кадрової потреби визначає кількісні та якісні параметри майбутнього персоналу. Добір і найм працівників дозволяють залучати необхідних фахівців. Адаптація сприяє швидкому включенню нових працівників у діяльність організації. Навчання та розвиток

забезпечують зростання професійних компетентностей, а система мотивації формує зацікавленість у досягненні високих результатів. Завершальним елементом виступає оцінювання персоналу, яке дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та окреслити напрями подальшого розвитку.

Взаємозв'язок зазначених функцій має принципове значення. Недостатня увага хоча б до одного з елементів системи управління неминуче впливає на її загальну результативність. Наприклад, ефективна система підбору персоналу не забезпечить бажаного результату без належної мотивації та професійного розвитку працівників. Саме з цієї причини сучасне управління персоналом розглядається як цілісна система, яка враховує весь цикл взаємодії людини з організацією [3; 4; 7; 11; 17].

Нові умови бізнесу визначають сучасні вимоги до формування конкурентоспроможності організацій. Конкуренція сьогодні зміщує свій фокус з площини матеріальних ресурсів у площину знань та інновацій. Професійний досвід, корпоративна культура, взаємодія в команді та накопичені компетенції формують унікальний потенціал організації, що створює довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, за цих умов персонал стає стратегічним активом. Його неможливо швидко відтворити, замінити [1; 30].

Ця закономірність особливо чітко проявляється у сфері освіти. Заклад освіти, через діяльність педагогічного колективу, фактично створює свою основну послугу. Саме вчитель формує якість освітнього процесу, впливає на професійний розвиток здобувачів освіти, забезпечує реалізацію освітньої місії закладу. Тому ефективність функціонування освітнього закладу безпосередньо залежить від рівня розвитку його людських ресурсів.

Управління персоналом у закладах освіти відрізняється тим, що його об'єктом є працівники, чия праця має переважно інтелектуальний та творчий характер. Результати їхньої праці неможливо виміряти лише кількісними показниками, а тому особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, професійне визнання, можливості кар'єрного та наукового розвитку. Крім того, сучасний вчитель повинен постійно оновлювати знання,

володіти цифровими технологіями та адаптуватися до змін в освітньому середовищі [51; 53].

Як зазначають науковці: «...Управління розвитком персоналу означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці та певних якісних характеристик з метою отримання більшого результату від його діяльності» [15]. Вони наголошують на тому, що розвиток персоналу підприємства є багатограним процесом, що включає навчання, комунікації, знання правових і фінансових аспектів, а також володіння навичками використання цифрових технологій. Ними запропоновані складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу, елементи якого наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

Джерело: [15]

Науковці наголошують: «...Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу є системною категорією, яка охоплює взаємопов'язані структурні та функціональні елементи. До його складу входять: планування й прогнозування кадрових потреб, організаційне забезпечення навчальних заходів, фінансування програм розвитку, системи мотивації та винагородження, а також оцінювання ефективності реалізованих заходів» [15].

У сучасних умовах персонал є не лише фактором виробництва чи ресурсом організації, а й основним джерелом її розвитку та конкурентоспроможності. Саме тому управління персоналом набуває стратегічного характеру і перетворюється на один із ключових напрямів забезпечення ефективності діяльності організацій, зокрема закладів фахової передвищої освіти.

1.2. Основні підходи, принципи та методи управління персоналом

У сучасній організації управління персоналом більше не може зводитися до низки окремих кадрових процедур. Його зміст набагато ширший, оскільки він включає не лише підбір та облік працівників, а й формування кадрової політики, розвиток компетенцій, підтримку мотивації, оцінку ефективності роботи та створення умов для професійного зростання. Саме тому сучасні дослідники розглядають управління персоналом як цілісну систему, що поєднує організаційні, економічні, соціальні та психологічні механізми впливу на працівників [2;12].

Розвиток теорії та практики управління персоналом супроводжувався поступовою зміною уявлень про роль працівника в організації. Якщо на початкових етапах розвитку менеджменту основна увага приділялася контролю трудової діяльності та підвищенню продуктивності праці, то сучасні концепції все більше орієнтуються на розвиток людського потенціалу, формування компетентностей та створення умов для професійного зростання

працівників. У результаті сформувалося кілька наукових підходів до управління персоналом, кожен з яких відображає певний етап еволюції управлінської думки та особливості взаємодії організації з її працівниками.

Сучасна практика управління персоналом поєднує елементи різних підходів, оскільки жоден із них окремо не здатний повністю забезпечити ефективне функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Водночас розуміння їхніх особливостей дозволяє визначити переваги та обмеження кожного підходу, а також обґрунтувати доцільність використання окремих інструментів кадрового менеджменту залежно від стратегічних цілей організації [56; 58].

Для систематизації основних характеристик класичного, поведінкового, системного та компетентнісного підходів до управління персоналом доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, результати якого наведено в таблиці 1.3.

Історично першим у менеджменті сформувався класичний підхід до управління персоналом. Основною логікою цього підходу була раціональна організація праці, чіткий розподіл обов'язків, встановлення правил, норм та контроль за їх виконанням. У цьому підході працівник розглядався, перш за все, як виконавець певної функції, а ефективність управління ототожнювалася з дисципліною, продуктивністю та дотриманням встановленої процедури. Хоча це бачення має певні обмеження, класичний підхід не втратив свого значення, оскільки саме він забезпечує організаційний порядок та регулювання посадових обов'язків, а також відповідальність працівників за результати праці [44].

Подальший розвиток управлінської думки довів, що забезпечити дуже високу ефективність праці лише формальними правилами неможливо. Це призвело до появи поведінкового підходу, в центрі якого була людина з її потребами, мотивами, цінностями та очікуваннями [28].

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика основних підходів до управління персоналом

Критерій порівняння	Класичний підхід	Поведінковий підхід	Системний підхід	Компетентнісний підхід
Сутність підходу	Людина розглядається як ресурс праці	Людина розглядається як особистість	Персонал розглядається як частина цілісної системи організації	Персонал розглядається як носій компетентностей та потенціалу
Основна мета управління	Підвищення продуктивності праці та забезпечення дисципліни	Забезпечення мотивації та задоволеності працівників	Узгодження кадрових процесів зі стратегічними цілями організації	Розвиток людського капіталу та конкурентоспроможності організації
Ключові ідеї	Раціональна організація праці, чіткий поділ обов'язків, контроль і дисципліна, максимізація продуктивності	Врахування потреб і мотивації працівників, міжособистісних відносин, лідерства та комунікацій, формування організаційної культури	Взаємозв'язок усіх HR-процесів, орієнтація на стратегічні цілі, комплексне управління персоналом, узгодження інтересів організації та працівників	Компетентності як основа ефективності, безперервний розвиток, управління знаннями та досвідом, орієнтація на майбутні потреби організації
Інструменти та акценти управління	Нормування праці, посадові інструкції, регламенти, контроль виконання, система покарань і заохочень	Мотивація, участь працівників у прийнятті рішень, командна робота, визнання, розвиток корпоративної культури	Кадрове планування, підбір, оцінювання, навчання, мотивація як взаємопов'язані процеси, HR-аналітика, стратегічне управління персоналом	Моделі компетентностей, оцінювання компетентностей, індивідуальні плани розвитку, навчання, наставництво, управління кар'єрою

Продовження таблиці 1.3

Основний результат	Стабільна продуктивність і порядок у виконанні робіт	Висока залученість працівників та задоволеність роботою	Узгодженість кадрових процесів та досягнення стратегічних цілей	Розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність організації
Приклад прояву в організації	Жорстка ієрархічна структура, стандартизовані процедури, орієнтація на виконання норм	Гнучкий стиль керівництва, увага до потреб працівників, позитивний психологічний клімат	Інтегровані HR-системи, планування персоналу відповідно до стратегії розвитку організації	Індивідуальні траєкторії розвитку, управління талантами, інноваційна та адаптивна культура
Роль працівника	Виконавець визначених функцій	Активний учасник організаційних процесів	Елемент єдиної системи управління організацією	Джерело знань, інновацій та створення цінності
Переваги підходу	Забезпечує порядок, дисципліну та чіткість виконання завдань	Сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу	Забезпечує комплексне та стратегічно орієнтоване управління персоналом	Орієнтує організацію на розвиток людського потенціалу та довгострокові конкурентні переваги
Обмеження підходу	Недостатня увага до потреб і розвитку працівників	Може знижувати увагу до виробничих показників за надмірного акценту на людському факторі	Потребує високого рівня координації та розвиненої системи управління	Вимагає значних інвестицій у навчання, розвиток і оцінювання персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі праць [44; 3; 28].

У рамках цього підходу увага переміщується з контролю за працівником на розуміння його поведінки в колективі. Саме поведінковий підхід пояснює, чому працівники з однаковою освітою та досвідом можуть демонструвати різну ефективність: на результат впливають не лише професійні знання, а й рівень мотивації, психологічний клімат, стиль управління, довіра до управлінських рішень, відчуття власної значущості в організації [28].

Системний підхід став відповіддю на ускладнення організаційного середовища. Він дозволяє розглядати управління персоналом не як ізольовану функцію персоналу, а як підсистему загального управління. У цьому сенсі планування персоналу, підбір, адаптація, мотивація, оцінка та розвиток персоналу взаємопов'язані. Наприклад, якщо в організації проведено якісний підбір співробітників, але відсутня система адаптації, то нові спеціалісти можуть швидко втратити інтерес до роботи. Якщо є навчання і немає оцінки його результатів, то важко зрозуміти реальний ефект від вкладених ресурсів. Таким чином, системний підхід дозволяє відстежувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків від кадрових рішень до загальної ефективності організації [7; 44].

У сучасних умовах особливого значення набуває компетентнісний підхід. Його суть полягає в тому, що працівник має оцінюватися не лише за формальними критеріями - освітою, досвідом чи посадою - а насамперед за здатністю ефективно виконувати професійні завдання в конкретних умовах. Компетенції охоплюють знання, навички та поведінку; комунікацію та самоорганізацію; командну роботу та адаптивність. Для навчальних закладів цей підхід є життєво важливим, оскільки якість освіти залежить не лише від наявності диплома педагогічного працівника, а й від його методологічних навичок, цифрової грамотності, вміння працювати зі студентами, оновлювати зміст навчання відповідно до потреб ринку праці.

Ефективне функціонування системи управління персоналом не може бути забезпечене лише застосуванням окремих методів чи інструментів кадрової роботи. Не менш важливим є дотримання принципів, які б визначали

загальну логіку управлінських рішень та забезпечували узгодженість у всіх процесах роботи з персоналом. Принципи розглядаються як орієнтири, що формують підходи до планування, організації, мотивації, оцінки та розвитку працівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Сутність та взаємозв'язок принципів управління персоналом

Принцип управління персоналом	Зміст принципу	Значення для діяльності організації
Системність	Розгляд персоналу як єдиної системи, узгодженість усіх кадрових процесів та функцій управління.	Забезпечує цілісність кадрової роботи, взаємозв'язок між підбором, розвитком, мотивацією та оцінюванням персоналу.
Наукова обґрунтованість	Прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних, використання сучасних методів, технологій та інструментів управління.	Сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності використання людських ресурсів.
Справедливість	Забезпечення рівності можливостей, об'єктивного оцінювання результатів праці та справедливої винагороди за досягнення.	Формує довіру персоналу до керівництва, підвищує мотивацію та лояльність працівників.
Розвиток персоналу	Створення умов для безперервного навчання, підвищення кваліфікації, професійного зростання та самореалізації працівників.	Забезпечує зростання професійної компетентності персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації.
Узгодження інтересів	Досягнення балансу інтересів працівників та організації, забезпечення взаємовигідного співробітництва та мотивації до досягнення спільних цілей.	Сприяє зміцненню партнерських відносин між адміністрацією та персоналом, підвищує ефективність роботи колективу.
Соціальна відповідальність	Дотримання етичних норм, турбота про добробут працівників, розвиток людського капіталу та підтримка принципів сталого розвитку.	Формує позитивний імідж організації, сприяє розвитку корпоративної культури та соціальної стабільності колективу.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [3; 7; 28; 44]

Принцип системності передбачає, що всі кадрові процеси повинні бути узгоджені один з одним.

Принцип наукового обґрунтування означає, що управлінські рішення повинні ґрунтуватися не на враженнях, а на аналізі даних, показників та реальних потреб організації.

З усіх принципів справедливість є найважливішою для мотивації, оскільки працівник позитивно сприйматиме управлінські рішення лише тоді, коли сам побачить зв'язок між власним внеском, оцінкою результатів та винагородою.

Принцип розвитку спрямовує організацію на постійне підвищення професійного рівня співробітників.

Принцип узгодження інтересів дозволяє узгодити цілі організації з особистими професійними цілями співробітників.

Методи управління персоналом є практичним інструментом реалізації цих принципів (табл. 1.5).

Адміністративні методи - це ті, що базуються на авторитеті керівництва та використовуються для забезпечення порядку, дисципліни, розподілу функцій та відповідальності. У діяльності навчального закладу це проявляється через накази, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, графіки роботи, положення про структурні підрозділи та інші нормативні документи. Їхня перевага полягає в чіткості та передбачуваності. Однак надмірне завзяття до адміністративного впливу може знизити ініціативу працівників [3; 12; 17; 47].

Економічні методи пов'язані з матеріальною зацікавленістю персоналу. До них належать заробітна плата, премії, додаткові виплати, надбавки, соціальні гарантії, матеріальне стимулювання за якісні результати праці. Їхня ефективність пов'язана з прозорістю та зрозумілістю критеріїв оплати праці. Якщо працівник бачить, що додаткові зусилля, професійний розвиток або якісне виконання завдань дійсно впливають на матеріальне стимулювання, економічні методи стають потужним мотиватором.

Таблиця 1.5- Характеристика основних методів управління персоналом

Критерій	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Сутність	Вплив на персонал через владу, правила, норми та обов'язки для виконання розпоряджень керівництва.	Вплив на персонал через матеріальну зацікавленість у результатах праці.	Вплив на персонал через соціальні потреби, психологічну мотивацію та міжособистісні відносини.
Механізм впливу	Організаційно-розпорядчий вплив, регламентування діяльності працівників та контроль виконання завдань.	Формування економічної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності.	Формування позитивного соціально-психологічного клімату та внутрішньої мотивації працівників.
Основні інструменти	Накази, розпорядження, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, контроль і нагляд, регламенти та процедури.	Заробітна плата, преміювання, бонуси, доплати та надбавки, матеріальна допомога, соціальні виплати, участь у прибутку.	Моральне заохочення та визнання, корпоративна культура, комунікації та зворотний зв'язок, командна робота, наставництво і підтримка, професійний розвиток та навчання.
Основна мета	Забезпечення дисципліни та чіткого виконання поставлених завдань.	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці та економічній ефективності діяльності.	Підвищення залученості працівників, їхньої лояльності та задоволеності роботою.

Продовження таблиці 1.5

Переваги	Чіткість управлінських рішень, визначеність відповідальності, забезпечення організаційного порядку.	Безпосередній зв'язок між результатами праці та винагородою, стимулювання продуктивності.	Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та довіри.
Недоліки	Можливе зниження ініціативності працівників через надмірний контроль.	Залежність мотивації від фінансових можливостей організації.	Результати впливу часто мають довгостроковий характер та складніше піддаються оцінюванню.
Основний результат застосування	Забезпечення дисципліни, впорядкованості, чіткого виконання завдань та керованості організації.	Підвищення продуктивності праці, зацікавленості в досягненні результатів та економічної ефективності діяльності.	Формування лояльності, високої залученості, сприятливого психологічного клімату та розвитку людського потенціалу.
Приклади використання у закладах освіти	Накази директора, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, графіки роботи.	Преміювання працівників, надбавки за престижність праці, винагороди за результати діяльності.	Подяки, грамоти, корпоративні заходи, наставництво молодих викладачів, професійні тренінги.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [3; 7; 28; 44].

Водночас вони не можуть повністю замінити нематеріальні форми підтримки, особливо в освітніх організаціях, де важливими є професійне визнання, академічна свобода та можливість самореалізації [3; 12; 17; 47].

Соціально-психологічні методи полягають у розвитку позитивного морально-психологічного клімату, взаємодії в колективі, підтримці професійної гідності працівників та їхньої залученості. Ця група методів має особливе значення в сучасних умовах, оскільки працівники все більше цінують не лише рівень оплати праці, а й атмосферу в колективі, стиль спілкування керівництва, можливість бути почутим та відчувати себе причетним до спільної справи. Для педагогічного колективу це має принципове значення, оскільки якість освітньої діяльності значною мірою залежить від внутрішньої мотивації викладачів та майстрів виробничого навчання [3; 12; 17; 47].

Розглянуті вище підходи, принципи та методи управління застосовуються в реальній діяльності організації в наступному проявленні: якщо підходи визначають загальну філософію управління персоналом, принципи становлять основні правила кадрової роботи, а методи є інструментами впливу на працівників, то їх практичне застосування реалізується через функціонування інтегрованої системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом - це мережа взаємопов'язаних елементів, де кожен елемент виконує окрему функцію, але разом забезпечує досягнення спільної мети, якою є ефективне використання людського капіталу організації (рис. 1.2).

Сучасний HR-менеджмент дедалі активніше використовує цифрові інструменти. Йдеться про HRM-системи, електронний кадровий документообіг, онлайн-курси для навчання та підвищення кваліфікації, цифрові сервіси рекрутингу, системи управління ефективністю та інструменти внутрішньої комунікації. Українські дослідники справедливо зазначають, що цифровізація змінює всі HR-функції - від найму до утримання співробітників та покращує якість управлінських рішень за допомогою даних [7; 18].



Рисунок 1.2 - Складові системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі праць [3; 7; 28; 44; 47]

Але цифрові інструменти не повинні замінювати управлінську культуру. Вони добре працюють, коли впроваджуються не формально, а відповідно до реальних потреб організації та рівня цифрової готовності персоналу.

Кадрове планування є початковою ланкою системи управління персоналом. Воно допомагає визначити кількість працівників, необхідних організації, їхню кваліфікацію та терміни їхньої знадобності. Для навчального закладу планування персоналу має базуватися на педагогічному навантаженні, кількості освітніх програм, контингенті здобувачів освіти, необхідності оновлення спеціальностей, віковій структурі педагогічного колективу та перспективах професійного розвитку колективу. За відсутності такого планування кадрова політика стає реактивною, і організація починає реагувати на проблеми після їх виникнення [5; 21; 27; 32].

Підбір персоналу безпосередньо пов'язаний з якістю планування персоналу. У сучасних умовах недостатньо знайти працівника, який формально відповідає вимогам посади. Важливіше - оцінити його професійний потенціал, здатність до навчання та комунікативні якості, а також визначити його готовність працювати в конкретному організаційному середовищі. Для навчальних закладів це означає, що під час підбору педагогічних кадрів слід враховувати не лише професійну підготовку, а й педагогічну культуру, цифрові компетенції, готовність до інновацій та вміння взаємодіяти з пошукачами знань [47].

Адаптація персоналу - це перехід від офіційного найму до фактичного включення до діяльності організації. Вона передбачає ознайомлення нового співробітника з посадовими обов'язками, правилами внутрішньої взаємодії, корпоративною культурою, очікуваннями керівництва та характеристиками команди. Якщо адаптацію залишити на волю випадку, новому співробітнику знадобиться більше часу, щоб звикнути до роботи, він зробить більше помилок і може швидко втратити мотивацію. З цієї причини наставництво,

консультаційна підтримка та чітка система адаптації є важливими елементами стабільності персоналу [50].

Оцінювання персоналу має як контрольну, так і розвивальну функцію. Його метою є не формальне документування недоліків, а виявлення сильних сторін працівника, визначення потреб у навчанні та створення основи для справедливої мотивації. У сучасному управлінні персоналом до традиційної сертифікації додано такі методи: KPI, оцінювання на основі компетенцій, самооцінювання та зворотний зв'язок. Останній метод - «360 градусів». Навчальний заклад повинен забезпечити, щоб оцінювання педагогічного персоналу включало не лише кількісні показники, а й якість викладання, методологічну діяльність, участь у професійному розвитку, роботу зі здобувачами освіти та внесок у розвиток закладу [49].

Розвиток персоналу - це завершальний, але безперервний компонент системи управління персоналом. В умовах цифровізації, зміни освітніх стандартів та зростання вимог ринку праці працівник не може бути ефективним, спираючись лише на знання, отримані в минулому. Тому підвищення кваліфікації, стажування, наставництво, участь у тренінгах, професійних спільнотах та проектній діяльності є не додатковими можливостями, а необхідною умовою для якісної роботи. Це особливо актуально для ЧМФК ОНМУ, оскільки підготовка фахівців морської галузі вимагає постійного оновлення професійних компетенцій викладацького складу відповідно до вимог сучасної освіти та ринку праці.

Отже, основні підходи, принципи та методи управління персоналом формують методичну основу кадрової політики організації. Класичний підхід забезпечує порядок і регламентацію, поведінковий - увагу до мотивації та людських потреб, системний - узгодженість кадрових процесів, а компетентнісний - орієнтацію на якість людського капіталу. Поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів дає змогу впливати на персонал комплексно, а сучасні HR-інструменти підвищують обґрунтованість і швидкість управлінських рішень. Саме така логіка є

найбільш прийнятною для закладів освіти, де персонал виступає не лише ресурсом, а головним носієм якості освітньої діяльності.

1.3. Сучасні концепції та зарубіжний досвід управління персоналом

Протягом останніх десятиліть відбулися радикальні зміни у сприйнятті та здійсненні управління людськими ресурсами. Якщо раніше робота з управління персоналом переважно пов'язувалася з веденням документації, контролем трудової дисципліни та забезпеченням організації працівниками необхідної кваліфікації, то сьогодні вона є одним із визначальних факторів стратегічного розвитку всередині організації. Ці зміни відбуваються через глобалізацію, цифровізацію, швидкі зміни на ринку праці та зміцнення людського капіталу [49; 55]. Тому були розроблені нові концепції управління персоналом, які забезпечували б не лише ефективну роботу працівників, але й їхній розвиток, мотивацію до роботи та здатність генерувати нові ідеї (табл. 1.6).

Однією з найвпливовіших сучасних концепцій є Human Resource Management (HRM (управління людськими ресурсами)). На відміну від традиційного управління персоналом, яке переважно виконувало адміністративні функції, концепція HRM розглядає персонал як стратегічний ресурс організації.

У роботах М. Армстронга та С. Тейлора підкреслюється, що ефективність функціонування організації залежить від ступеня інтеграції між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку, а також від того, наскільки управлінські рішення сприяють розкриттю потенціалу працівників [55; 57].

Сама суть концепції HRM полягає в розгляді працівника не лише як витрат організації, а й як ресурсу з доданою вартістю. Такий підхід переосмислив роль HR-служб.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика сучасних концепцій управління персоналом

Концепція	Основна ідея	Ключові складові	Очікуваний результат
Human Resource Management (HRM)	Персонал розглядається як стратегічний ресурс організації	Кадрова стратегія; кадрове планування; підбір персоналу; мотивація; оцінювання результативності; розвиток персоналу; корпоративна культура	Підвищення ефективності діяльності організації через раціональне використання людських ресурсів
Talent Management	Виявлення, розвиток та утримання найбільш перспективних працівників	Пошук талантів; адаптація; наставництво; індивідуальні плани розвитку; кадровий резерв; лідерські програми; утримання ключових працівників	Формування кадрового потенціалу та забезпечення організації висококваліфікованими фахівцями
Competency-Based Management (Управління компетентностями)	Управління персоналом на основі професійних та поведінкових компетентностей	Моделі компетентностей; оцінювання компетентностей; професійні стандарти; планування навчання; розвиток компетентностей; оцінювання результатів діяльності	Забезпечення відповідності компетентностей працівників стратегічним потребам організації
Digital HR Management	Використання цифрових технологій у кадрових процесах	HRM-системи; електронний документообіг; онлайн-рекрутинг; HR-аналітика; цифрове навчання; автоматизація HR-процесів; управління даними персоналу	Підвищення оперативності, прозорості та ефективності управління персоналом
Employee Experience Management	Формування позитивного досвіду працівника протягом усього періоду роботи в організації	Адаптація; внутрішні комунікації; залученість; добробут працівників; розвиток кар'єри; баланс між роботою та особистим життям	Зростання лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці

Джерело: побудовано автором за даними [47; 49;54;59]

Сучасний HR-фахівець активно бере участь у формулюванні кадрової стратегії, розвитку корпоративної культури та управлінні талантами; він чи вона забезпечує підтримку організаційних змін. Саме тому концепція SHRM (Стратегічне управління людськими ресурсами) набуває все більшого поширення в міжнародній практиці управління та координації рішень щодо людських ресурсів з довгостроковими цілями організації [58; 60].

Подальший розвиток концепції управління персоналом призвів до появи управління талантами. Цей підхід виник через зростання конкуренції за висококваліфікованих працівників. Сьогодні організації все частіше стикаються з дефіцитом спеціалістів, які володіють сучасними компетенціями, можуть працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін. Тому виникає потреба не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати умови для їх утримання та професійного розвитку [53; 56].

Управління талантами - це концепція, що базується на виявленні співробітників з високим потенціалом та формуванні для них індивідуальних кар'єрних шляхів. У сучасних міжнародних компаніях талант розуміється як поєднання професійних знань, особистих якостей, мотивації та здатності до навчання. Тому система управління талантами включає процеси пошуку перспективних співробітників, їх адаптації, наставництва, розвитку лідерських якостей та формування резерву кадрів. Аналіз міжнародної практики показує, що організації, які активно інвестують у таланти, мають вищий рівень інновацій та більш стійкі конкурентні переваги [53; 56].

Тісно пов'язаною з Talent Management є концепція управління компетентностями (Competency-Based Management). Її поширення стало наслідком зміни підходів до оцінювання працівників. Якщо раніше основними критеріями вважалися освіта, стаж роботи та формальна кваліфікація, то сучасні роботодавці дедалі більше уваги приділяють реальній здатності працівника виконувати професійні завдання.

Компетентнісний менеджмент є безпосереднім сусідом управління талантами. Його поява була зумовлена зміною підходів до оцінки працівників.

Якщо раніше ключовими критеріями були освіта, досвід роботи та формальна кваліфікація, то зараз більшість сучасних роботодавців більше цікавляться тим, чи може працівник виконувати роботу [43; 50; 58; 60]. У рамках компетентнісного підходу основним об'єктом оцінювання є компетенції. Це включає знання, навички, поведінкові риси та особистісні характеристики, необхідні для успішної професійної діяльності. Перевагою такого підходу є те, що він дозволяє більш об'єктивно оцінити потенціал працівника та прогнозувати його професійний розвиток. З цієї причини моделі компетентності широко використовуються у підборі персоналу, оцінці результатів діяльності, плануванні навчання та формуванні резерву кадрів.

Особливо актуальним компетентнісний підхід є для закладів освіти. Сучасний вчитель повинен бути компетентним не лише у професійних знаннях, а й у цифрових, комунікативних, методологічних та управлінських аспектах. Тому оцінювання педагогічних працівників дедалі більше орієнтоване на реальні результати їхньої діяльності та здатність адаптуватися до нових вимог освітнього середовища [51].

Цифровізація суттєво вплинула на формування сучасних концепцій управління персоналом. В останні роки спостерігається повільний перехід від традиційного управління персоналом до цифрового управління персоналом. Цей процес включає автоматизацію кадрових процедур, HR-аналітику, електронний документообіг, онлайн-рекрутинг та цифрові платформи для навчання персоналу [19; 32; 40].

Нещодавні дослідження доводять, що цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів та якість управлінських рішень. Наприклад, використання HR-аналітики дозволяє оцінити рівень плинності кадрів, ефективність адаптації нових співробітників, ефективність навчальних програм та ступінь залученості персоналу. Таким чином, кадрові рішення все частіше базуються не на інтуїції менеджерів, а на аналізі реальних даних [32; 40].

Особливого значення цифровізація набуває у сфері освіти. Використання цифрових технологій у процесі управління персоналом було підкреслено Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) як ключове для покращення якості освіти, професійного розвитку викладацького складу та можливості підвищення гнучкості навчальних закладів. Водночас, цифрова трансформація передбачає наявність нових компетенцій у працівників та їхню готовність до постійного навчання [19; 32; 40].

Українські компанії дуже зацікавлені в міжнародному досвіді мотивації та розвитку персоналу. Як відомо, у Сполучених Штатах мотивація працівників базується на матеріальному заохоченні плюс можливість кар'єрного зростання. Також існують програми оцінки ефективності роботи та розвитку лідерських якостей, формування індивідуальних планів подальшого професійного розвитку. Американські компанії відомі активним застосуванням системи управління ефективністю (Performance Management), яка передбачає регулярний зворотний зв'язок між керівником та працівником.

Західноєвропейські країни надають дещо інших наголосів. Наприклад, у Німеччині велика увага приділяється професійній підготовці та безперервній освіті персоналу. Однією з характерних рис німецької моделі є тісна співпраця між роботодавцями та навчальними закладами, завдяки якій зміст спеціалізованої підготовки може своєчасно адаптуватися до потреб ринку праці. Найважливішим аспектом у Фінляндії є довіра до працівників та розвиток їхньої автономії, а також створення сприятливого психологічного середовища [26].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що незалежно від національних особливостей, системи сучасного управління персоналом мають спільні риси. Перш за все, це системи, орієнтовані на розвиток людського капіталу, застосування компетентнісного підходу, впровадження цифрових технологій та створення сприятливих умов для професійного зростання. Усі ці

складові спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації шляхом розвитку кадрового потенціалу [52; 54].

Застосування іноземного досвіду є особливо актуальним для українських навчальних закладів у процесі реформування освітньої системи та цифрової трансформації суспільства. Водночас механічне запозичення іноземних практик не завжди є ефективним. Доцільніше адаптувати їх до особливостей національної системи освіти та реальних можливостей конкретного закладу.

Для ЧМФК ОНМУ перспективним є впровадження окремих елементів управління талантами під час формування кадрового резерву, використання компетентнісного підходу під час оцінювання педагогічного складу, розробка системи наставництва для молодих викладачів, розширення можливостей цифрового навчання персоналу. Ще одним важливим напрямком може бути впровадження HR-аналітики для моніторингу кадрових процесів та підтримки прийняття управлінських рішень.

Отже, сучасні концепції управління персоналом передбачають поступовий перехід від традиційного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом. Концепції управління людськими ресурсами, управління талантами, управління компетенціями та цифрового управління персоналом спрямовують організації на розвиток працівника як основного джерела конкурентної переваги. Аналіз міжнародного досвіду доводить, що ефективність сучасної кадрової політики визначається не лише рівнем матеріального стимулювання, а й здатністю організації створювати умови для професійного розвитку, самореалізації та безперервного навчання персоналу. Саме ці підходи можуть стати основою для подальшого вдосконалення системи управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ

2.1. Загальна характеристика діяльності коледжу та організаційної структури управління

Чорноморський морський фаховий коледж Одеського національного морського університету є одним із провідних закладів фахової передвищої та професійної освіти південного регіону України, діяльність якого спрямована на підготовку конкурентоспроможних фахівців для морської, транспортної, технічної та економічної галузей. Багаторічний досвід роботи, тісна співпраця з роботодавцями та орієнтація на сучасні потреби ринку праці дозволили коледжу сформувати власну освітню модель, яка поєднує традиції морської освіти та сучасні інноваційні підходи до підготовки кадрів.

Історія навчального закладу нерозривно пов'язана з розвитком морегосподарського комплексу міста Чорноморськ та транспортної інфраструктури Одеського регіону. Протягом тривалого періоду коледж забезпечував підготовку робітничих кадрів для підприємств морської галузі, поступово розширюючи перелік освітніх програм відповідно до потреб економіки та суспільства.

Розвиток морських перевезень, логістичних систем і портової інфраструктури сприяв розширенню напрямів підготовки здобувачів освіти та модернізації матеріально-технічної бази закладу. Сьогодні коледж функціонує як структурний підрозділ Одеського національного морського університету, що забезпечує наступність освітніх траєкторій та створює додаткові можливості для професійного розвитку здобувачів освіти.

Сучасний етап розвитку Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ характеризується активною цифровізацією освітнього процесу, впровадженням компетентнісного підходу, розширенням міжнародного

співробітництва та посиленням практичної складової підготовки майбутніх фахівців. Діяльність закладу спрямована не лише на передачу професійних знань і навичок, а й на формування особистостей, здатних працювати в умовах постійних змін, приймати відповідальні рішення та ефективно адаптуватися до сучасного ринку праці.

Місія коледжу полягає у підготовці висококваліфікованих, конкурентоспроможних і соціально відповідальних фахівців, які володіють сучасними професійними компетентностями та здатні забезпечувати сталий розвиток морської, транспортної та інших галузей економіки України. Реалізація місії здійснюється через забезпечення якісної освіти, розвиток партнерства з роботодавцями, створення умов для особистісного та професійного розвитку здобувачів освіти й працівників коледжу.

Стратегічні цілі розвитку закладу визначаються необхідністю підвищення якості освітньої діяльності, модернізації освітнього середовища, розвитку кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій навчання та розширення співпраці з представниками бізнесу й виробництва. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій в освітній процес, розвитку міжнародної діяльності та забезпеченню безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. У сучасних умовах саме кадровий потенціал виступає одним із ключових факторів реалізації стратегічних пріоритетів коледжу.

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від раціональної побудови системи управління. Організаційна структура Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ сформована відповідно до вимог законодавства України та забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів закладу (рис. 2.1). На чолі коледжу перебуває директор, який здійснює загальне керівництво освітньою, адміністративною, фінансовою та кадровою діяльністю.



Рисунок 2.1 - Структура управління Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ

Джерело: розроблено автором на основі Статуту ОНМУ, Положення про ЧМФК ОНМУ та організаційної структури закладу.

Для забезпечення ефективного управління окремими напрямками роботи функціонують заступники директора, які координують навчальну, навчально-методичну, виховну, адміністративно-господарську та інші види діяльності.

Важливу роль у структурі управління відіграють відділення, циклові комісії, методична рада, педагогічна рада, відділ кадрів, бухгалтерія, навчальна частина та інші структурні підрозділи. Така система дозволяє забезпечити чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між посадовими особами. Водночас характерною особливістю управління коледжем є поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності. З одного боку, стратегічні рішення приймаються керівництвом закладу, а з іншого - важливі питання освітньої діяльності розглядаються колегіальними органами управління із залученням педагогічних працівників.

Особливістю організаційної структури ЧМФК ОНМУ є її орієнтація на забезпечення підготовки фахівців різних рівнів освіти. Заклад здійснює підготовку здобувачів за освітньо-професійними програмами фахової передвищої освіти та програмами професійної (професійно-технічної) освіти (табл. 2.1). Такий підхід дозволяє задовольняти потреби регіонального ринку праці як у кваліфікованих робітниках, так і у фахівцях середньої ланки.

Контингент здобувачів освіти коледжу характеризується різноманітністю спеціальностей та професій підготовки. Значну частину становлять здобувачі освіти, які навчаються за спеціальностями, пов'язаними з транспортними технологіями, морським транспортом, менеджментом, технічними напрямками підготовки, а також за інтегрованими робітничими професіями. Важливою перевагою коледжу є можливість здобуття освіти після закінчення базової середньої освіти, що дозволяє поєднувати здобуття повної загальної середньої освіти з отриманням професії або спеціальності.

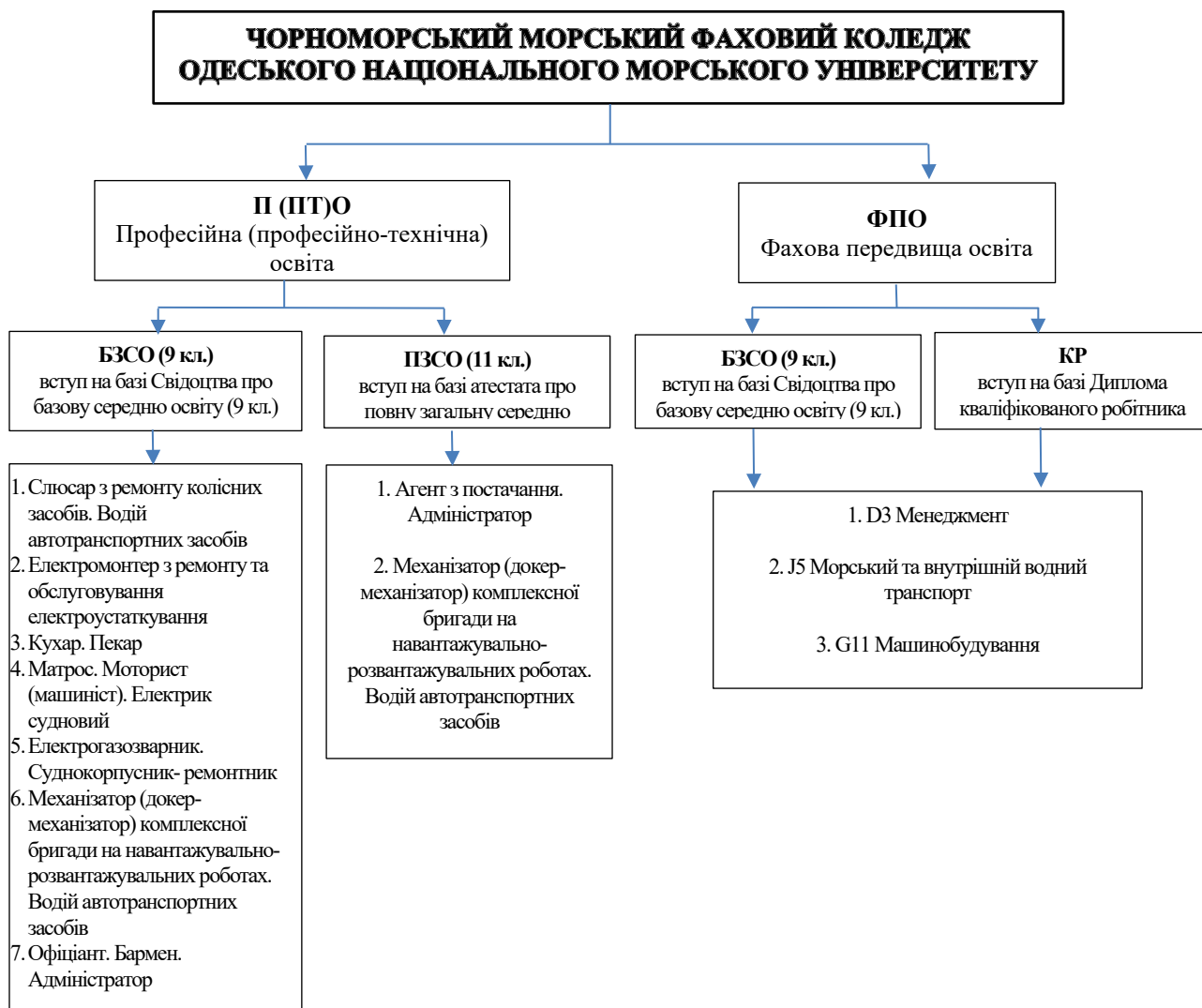


Рисунок 2.2 - Рівні освіти, які охоплює Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ

Джерело: розроблено автором на основі Правил прийому на навчання до ЧМФК ОНМУ в 2026 р

Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ є сучасним багатoproфільним закладом освіти, який має сформовану систему управління, стабільний кадровий потенціал та чітко визначені стратегічні орієнтири розвитку. Водночас зростання вимог до якості освіти, цифрова трансформація освітнього середовища та необхідність забезпечення конкурентоспроможності закладу обумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні системи управління персоналом, що й становить предмет подальшого дослідження.

Організаційна модель управління фактично спирається на майновий потенціал закладу. Саме стан, структура та динаміка основних засобів створюють реальні можливості для виконання покладених на підрозділи функцій, визначають рівень технологічного забезпечення навчання, комфорт і безпеку освітнього середовища, а також впливають на перспективи подальшого розвитку установи.

Аналіз складу та структури первісної вартості основних засобів коледжу дозволяє оцінити ресурсну підтримку функціонування системи управління в коледжі. Відповідні узагальнені дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Наявність, склад та структура первісної вартості основних засобів на кінець року в ЧМФК ОНМУ

Види основних засобів	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. від 2024р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн. (+;-)	Тис. грн. (%)
Земельні ділянки	17593,4	38,9	17593,4	38,9	17593,4	38,9	0,00	100,00
Будинки, споруди та передавальні пристрої	23407,9	51,8	23407,9	51,8	23407,9	51,8	0,00	100,00
Машини і обладнання	2475,3	5,5	2473,8	5,5	2473,8	5,5	-1,5	99,94
Транспортні засоби	99,6	0,2	99,6	0,2	99,6	0,2	0,00	100,00
Інструменти на інвентар	80,4	0,2	80,4	0,2	80,4	0,2	0,00	100,00
Тварини та багаторічні насадження	109,8	0,2	109,8	0,2	109,8	0,2	0,00	100,00
Інші основні засоби	59,2	0,1	59,2	0,1	59,2	0,1	0,00	100,00
Бібліотечні фонди	152,5	0,3	152,5	0,3	152,5	0,3	0,00	100,00
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1157,4	2,6	1145,6	2,6	1143,7	2,5	-13,70	98,82
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	58,9	0,1	56,8	0,1	56,6	0,1	-2,3	96,10
Всього	45194,3	100,0	45178,85	100,0	45174,61	100,0	-19,62	99,96

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Інформація, наведена в таблиці 2.1, дозволяє оцінити майнову основу функціонування коледжу та зрозуміти, наскільки наявні ресурси відповідають потребам освітнього процесу. Насамперед привертає увагу те, що протягом досліджуваного періоду істотних структурних зрушень у вартості основних засобів не відбулося. Загальна сума активів у 2025 році становить 45174,61 тис. грн, що лише незначно менше показника 2023 року. Різниця є мінімальною і свідчить швидше про коригування облікових позицій, ніж про реальне оновлення або вибуття майна.

Найбільшу частку у структурі традиційно займають будинки, споруди та передавальні пристрої. Їх питома вага стабільно перевищує половину загальної вартості і залишається на рівні 51,8 %. Такий розподіл є типовим для закладів освіти, адже саме матеріальна інфраструктура формує основу для проведення занять, розміщення адміністративних служб та організації побуту здобувачів освіти. Водночас стабільність показника упродовж трьох років може свідчити про відсутність масштабної модернізації або капітальних інвестицій.

Другою за величиною складовою виступають земельні ділянки. Їхня частка також залишається незмінною і становить майже 38,9 %. Це підтверджує значну вагу просторового ресурсу в діяльності коледжу, проте сам по собі цей актив не створює доданої вартості без розвитку матеріально-технічної бази, яка на ньому розміщена.

Більш показовою з позиції стратегічного розвитку є група машин та обладнання. Саме вона безпосередньо пов'язана з якістю практичної підготовки, можливістю впровадження нових технологій і відповідністю сучасним вимогам роботодавців. У цій частині спостерігається невелике скорочення вартості у 2025 році порівняно з 2023 роком. Зміна є незначною в абсолютному вимірі, однак сам факт відсутності приросту може свідчити про стримані темпи оновлення технічної бази.

У цілому аналіз показує, що коледж має сформовану та відносно стійку матеріальну базу. Вона дозволяє підтримувати безперервність освітнього

процесу, однак темпи її оновлення є обмеженими. Така тенденція створює ризик поступового морального старіння ресурсів і може впливати на конкурентоспроможність закладу в довгостроковій перспективі. Саме тому результати, отримані в таблиці 2.1, доцільно враховувати при формуванні стратегії розвитку персоналу, адже можливості викладачів багато в чому залежать від того, в яких умовах і з яким обладнанням вони працюють.

Економічні умови функціонування закладу формують особливе середовище для кадрового менеджменту. Коледж працює у межах бюджетного фінансування, що обмежує можливості гнучкої матеріальної мотивації. Водночас він повинен конкурувати за кваліфіковані кадри з іншими освітніми установами та приватним сектором. У такій ситуації значення набувають нематеріальні стимули, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, участь у проєктах та міжнародній співпраці.

Проаналізовані у таблиці 2.1 показники дозволили оцінити матеріально-технічну основу діяльності коледжу та зрозуміти, якими ресурсами забезпечується освітній процес. Проте сама наявність основних засобів ще не дає повного уявлення про можливості розвитку закладу, адже ефективність їх використання безпосередньо залежить від фінансових результатів і обсягів фінансування. Саме тому для формування більш цілісної картини доцільно перейти до розгляду динаміки доходів, витрат і бюджетних показників, які характеризують економічні умови функціонування коледжу. Відповідні дані подано в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 дають можливість простежити, як змінювалися фінансові результати діяльності коледжу протягом 2023-2025 років і наскільки стабільними є джерела його функціонування. Передусім варто звернути увагу на загальну суму доходів. У 2025 році вона зросла порівняно з 2023 роком і становить 11828,4,9 тис. грн. Приріст є помірним (на 17,32 %), але позитивним, що свідчить про певне зміцнення фінансової бази закладу.

Таблиця 2.2 - Основні показники динаміки фінансових результатів діяльності ЧМФК ОНМУ, тис.грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р, %
ДОХОДИ				
Бюджетні асигнування	9504	11359	10835	114,00
Дохід від надання послуг (виконання робіт)	578,442	595,597	993,07	171,68
Усього доходів	10082,2	11954,9	11828,4	117,32
ВИТРАТИ				
Витрати за обмінними операціями				
Витрати на виконання бюджетних програм	7169,9	8862,7	8205,1	114,44
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	731,6	736,3	864,7	118,19
Інші витрати за обмінними операціями	2	0	0	0,00
Усього витрат за обмінними операціями	7903,5	9599	9069,8	114,76
Витрати за необмінними операціями				
Трансфери	0	0		
Інші витрати за необмінними операціями	2775,5	2940,5	3068,8	110,57
Усього витрат за необмінними операціями	2775,5	2940,5	3068,8	110,57
Усього витрат	10679	12539,5	12138,5	113,67
Профіцит/дефіцит	-596,7	-584,6	-310,2	51,99
ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)				
Освіта	10679	12539,5	12138,5	113,67

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Найвагомішим джерелом надходжень залишаються бюджетні асигнування. Попри коливання, які відбуваються протягом досліджуваного періоду, у 2025 році їх обсяг перевищив показник базового року на 14,0 %. Це означає, що держава зберігає ключову роль у фінансовому забезпеченні діяльності коледжу. Водночас помітно зростає дохід від надання послуг. У

порівнянні з 2023 роком він збільшився на 71,68 % і в 2025 році склав 993,07 тис.грн. Така тенденція виглядає важливою, адже демонструє розширення власної економічної активності закладу та поступове посилення позабюджетної складової.

Разом із доходами зростають і витрати. У 2025 році їх загальний обсяг досяг 12138,5 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 13,67 %. Основну частину становлять витрати за обмінними операціями, зокрема фінансування бюджетних програм. Їх зростання можна пояснити підвищенням вартості ресурсів, оплатою праці, комунальними платежами та необхідністю підтримки освітньої інфраструктури.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності ЧМФК ОНМУ засвідчив загалом позитивну динаміку фінансових результатів діяльності коледжу протягом досліджуваного періоду. Проте забезпечення фінансової стабільності закладу значною мірою залежить не лише від ефективного використання наявних ресурсів, а й від здатності коледжу формувати достатній контингент здобувачів освіти. Саме результати вступної кампанії визначають майбутні обсяги державного фінансування, кількість навчальних груп, педагогічне навантаження викладачів та перспективи розвитку освітніх програм. Тому наступним етапом дослідження є аналіз результатів вступної кампанії ЧМФК ОНМУ, що дозволить встановити взаємозв'язок між тенденціями набору здобувачів освіти, фінансовими можливостями коледжу та результативності систему управління персоналом коледжу в сучасних умовах (таблиця 2.3).

Аналіз результатів вступної кампанії Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ за 2023-2025 роки свідчить про наявність негативної тенденції до скорочення обсягів державного замовлення за окремими спеціальностями, що в перспективі може суттєво вплинути на фінансову стійкість закладу та ефективність використання його кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3 Результати вступної кампанії в ЧМФК ОНМУ (на 01 вересня), (здобувачі освіти, осіб)

Шифр та назва спеціальності	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2023 р., %	
	бюджет	контракт	бюджет	контракт	бюджет	контракт	бюджет	контракт
*076 "Підприємництво та торгівля" основа вступу - Базова середня освіта	25	5	25	3	15	11	60,0	220,0
*076 "Підприємництво та торгівля" основа вступу - диплом кваліфікованого робітника (за скороченою формою навчання)	15	1	15	6	4	19	26,7	1900,0
**275.01 "Транспортні технології (на морському та річковому транспорті)" основа вступу - Базова середня освіта	25	4	25	2	25	5	100,0	125,0
***133 "Галузеве машинобудування (електромеханіки)" основа вступу - Базова середня освіта	25	1	27	1	25	-	100,0	x
***133 "Галузеве машинобудування (механіки)" основа вступу - диплом кваліфікованого робітника (за скороченою формою навчання)	25	2	25	2	25	5	100,0	250,0

зміна назви з 2025 р.: * D3 Менеджмент; ** J5 Морський та внутрішній водний транспорт; ***G11 Машинобудування

Джерело: Складено автором з використанням даних ЄДЕБО України

Найбільш помітні зміни спостерігаються за спеціальністю D3 «Менеджмент». Якщо у 2023 та 2024 роках на базі базової середньої освіти державне замовлення становило по 25 місць, то у 2025 році його обсяг скоротився до 15 місць. Таким чином, кількість бюджетних місць зменшилася на 40 %, а показник виконання у 2025 році становить лише 60 % від рівня 2023 року. Аналогічна ситуація спостерігається і за скороченою формою навчання на базі диплома кваліфікованого робітника, де кількість бюджетних місць скоротилася з 15 до 4 осіб, тобто майже на 73 %. Водночас кількість контрактників суттєво зросла, однак це не може повністю компенсувати втрати від скорочення державного фінансування.

Особливу увагу привертає той факт, що за спеціальностями транспортного та машинобудівного профілю обсяги державного замовлення залишаються стабільними. Це свідчить про те, що Міністерство освіти і науки України продовжує підтримувати підготовку кадрів для стратегічно важливих галузей економіки, насамперед морського транспорту та інженерії. Разом із тим спеціальність D3 «Менеджмент» поступово втрачає державну підтримку, що пов'язано зі зміною пріоритетів державної кадрової політики.

Скорочення бюджетних місць має прямий вплив на обсяг фінансування коледжу. Відповідно до механізму фінансування закладів фахової передвищої освіти, кошти державного бюджету виділяються залежно від кількості здобувачів освіти, які навчаються за державним замовленням. Зменшення контингенту бюджетників автоматично призводить до скорочення обсягів освітньої субвенції та фінансування освітнього процесу.

У результаті коледж отримує менше коштів на оплату праці педагогічних працівників, оновлення матеріально-технічної бази, придбання навчального обладнання, програмного забезпечення та розвиток освітньої інфраструктури.

Негативний вплив скорочення державного замовлення особливо відчутний для системи управління персоналом. Зменшення бюджетного фінансування обмежує можливості адміністрації щодо матеріального

стимулювання працівників, фінансування підвищення кваліфікації, участі викладачів у конференціях, тренінгах та міжнародних проєктах. Крім того, скорочення контингенту студентів може призвести до зменшення педагогічного навантаження окремих викладачів, що створює ризики оптимізації штатної чисельності та втрати висококваліфікованих кадрів.

Ще одним негативним наслідком є зростання залежності коледжу від контрактної форми навчання. Хоча збільшення кількості контрактників дозволяє частково компенсувати втрати доходів, контрактні надходження є менш стабільними порівняно з державним фінансуванням. В умовах демографічного спаду та високої конкуренції між закладами освіти існує ризик зменшення кількості вступників на контракт, що може додатково посилити фінансові проблеми коледжу.

Водночас результати вступної кампанії демонструють і певні резерви розвитку. Зростання кількості контрактників за спеціальністю D3 «Менеджмент» свідчить про збереження попиту на освітні послуги коледжу. Це створює передумови для активнішого розвитку маркетингової діяльності, розширення спектра освітніх програм, залучення грантових коштів та поглиблення співпраці з роботодавцями. Важливим напрямом також має стати посилення профорієнтаційної роботи та популяризація спеціальностей, за якими спостерігається скорочення державного замовлення.

2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу

Система управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ спрямована на забезпечення закладу кваліфікованими працівниками, створення умов для їх професійного розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей коледжу. Її результативність значною мірою залежить від своєчасного

отримання достовірної інформації про кількісний та якісний склад персоналу, рівень його професійної підготовки, кадрову стабільність та ефективність використання трудових ресурсів. Саме тому аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу виступає однією з ключових складових системи управління персоналом, оскільки дозволяє оцінити реальний стан кадрового потенціалу та визначити напрями його подальшого розвитку.

Насамперед увагу привертає вікова структура колективу. Дані рисунка 2.3 свідчать, що найбільшу частку працівників становлять особи віком 60 років і старше (52 особи або 40,0 %) та працівники віком 45-59 років (47 осіб або 36,2 %). Водночас частка молодих працівників до 30 років становить лише 2,3 % від загальної чисельності персоналу. Таким чином, понад три чверті працівників коледжу належать до старших вікових груп. Така ситуація свідчить про високий рівень професійного досвіду колективу, проте одночасно створює ризики поступової втрати кадрового потенціалу внаслідок виходу працівників на пенсію.

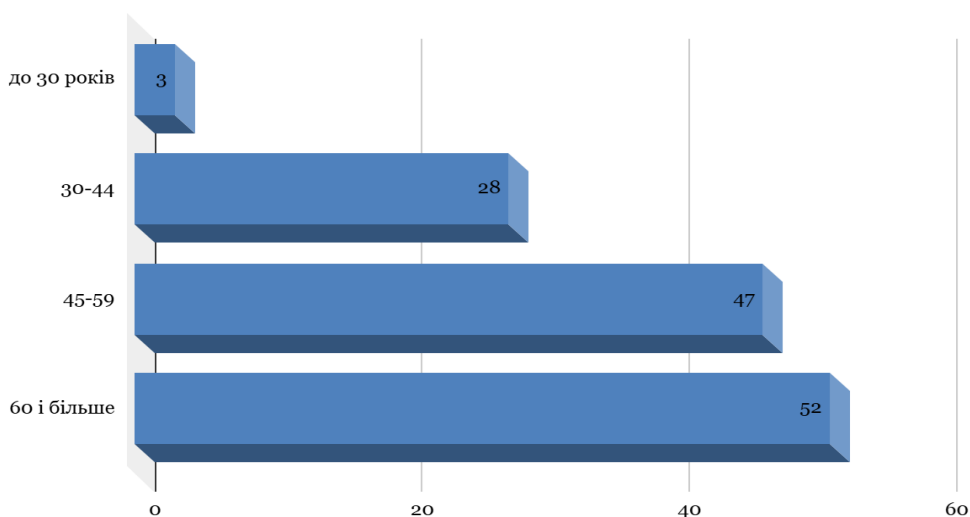


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу ЧМФК ОНМУ

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Особливої актуальності набуває проблема недостатнього притоку молодих спеціалістів, що порушує принцип наступності поколінь у педагогічному колективі. За умови збереження існуючої тенденції вихід на

пенсію значної кількості досвідчених працівників може призвести до кадрового дефіциту, ускладнити оновлення кадрового потенціалу та негативно вплинути на довгострокову стабільність системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ.

Аналіз функціональної структури працівників коледжу демонструє, що основу кадрового потенціалу складають педагогічні працівники, частка яких становить 64,6 % (рис. 2.4). Така структура є логічною для закладу освіти та свідчить про орієнтацію кадрової політики на забезпечення освітнього процесу. Разом із тим частка адміністративно-управлінського персоналу становить лише 6,2 %, що вказує на достатньо компактну систему управління. Однак за умов цифровізації освітнього середовища та зростання кількості управлінських функцій може виникати додаткове навантаження на адміністративний персонал, що негативно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень.

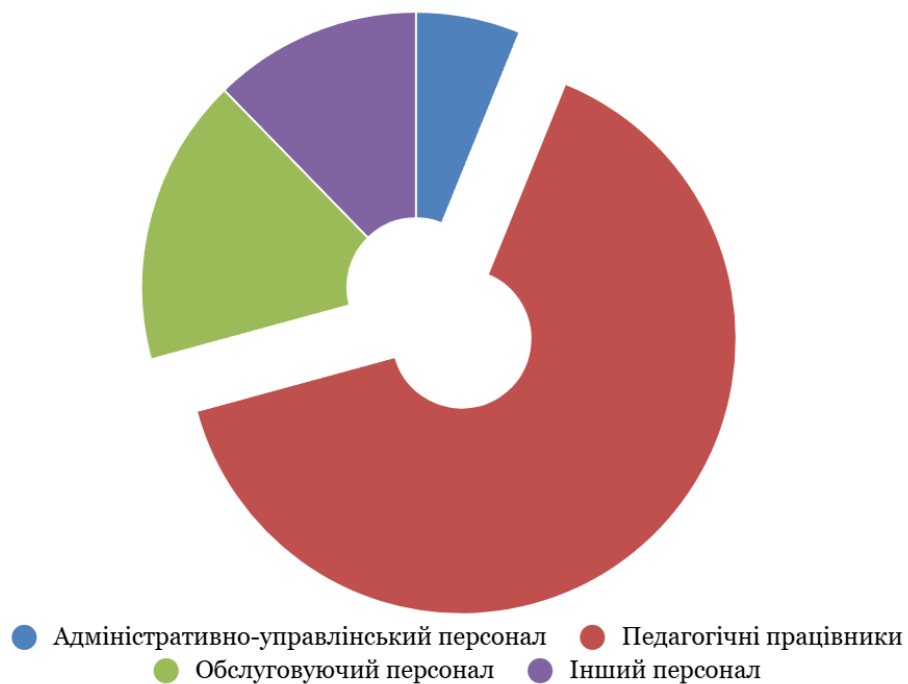


Рисунок 2.4 - Функціональна структура персоналу (за категоріями) ЧМФК ОНМУ

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Позитивною характеристикою кадрового складу є високий кваліфікаційний рівень педагогічних працівників. Згідно з таблицею 2.4 та рисунком 2.5, найбільшу частку серед викладачів становлять працівники вищої кваліфікаційної категорії - 32 особи або 24,6 % від загальної чисельності персоналу.

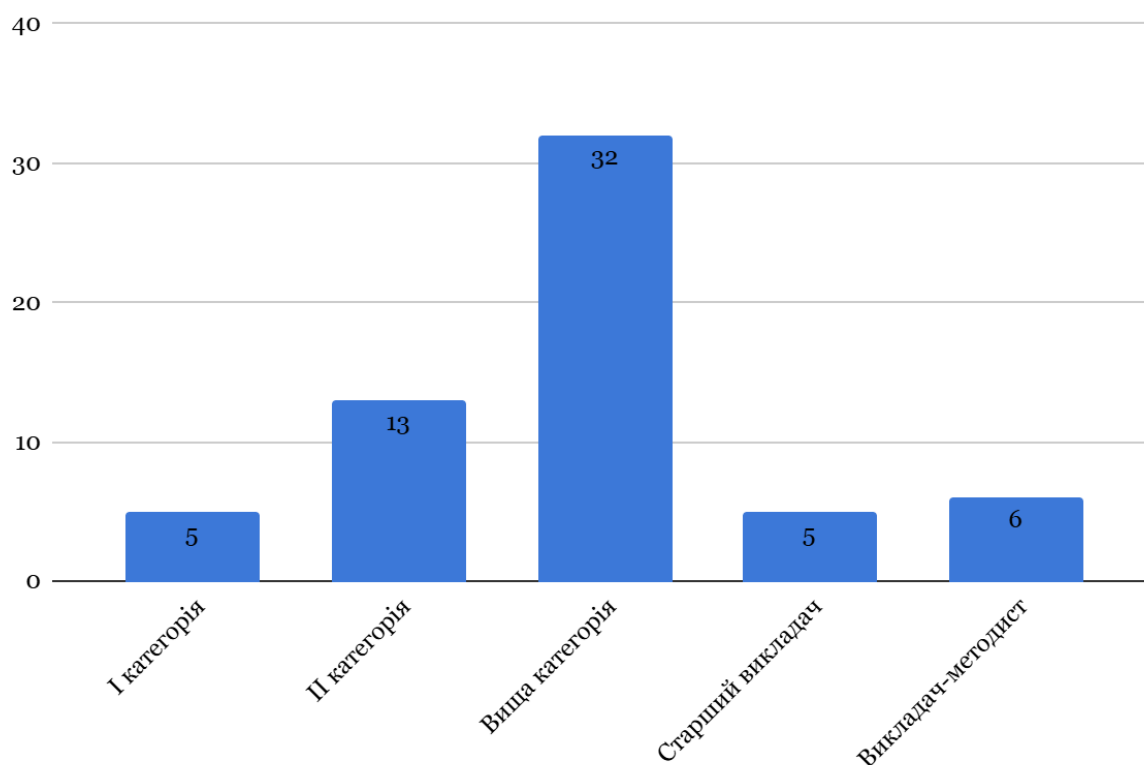


Рисунок 2.5 - Педагогічні працівники (лише викладачі) за кваліфікаційними категоріями

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Водночас кількість викладачів I категорії та молодих спеціалістів залишається порівняно невеликою. Це свідчить про високий рівень професійної компетентності педагогічного колективу, але водночас підтверджує тенденцію старіння викладацького складу та недостатнє кадрове оновлення. У перспективі це може призвести до дефіциту викладачів окремих спеціальностей та ускладнити передачу професійного досвіду молодим працівникам.

Таблиця 2.4 - Склад педагогічних працівників* коледжу за кваліфікаційними категоріями

Кваліфікаційна категорія	Кількість людей, осіб	Питома вага, %
Кількість працівників, всього	130	100,0
I категорія	5	3,8
II категорія	13	10,0
Вища категорія	32	24,6
Старший викладач	5	3,8
Викладач-методист	6	4,6

* - лише викладачі, без майстрів виробничого навчання

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Динаміка якісного складу персоналу за 2023-2025 роки демонструє зростання загальної чисельності працівників з 118 до 130 осіб, тобто на 10,2 % (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка якісного складу працівників ЧМФК ОНМУ

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Облікова кількість штатних працівників, всього	118	121	130	110,2
з них:				
1) кількість працюючих у віці:				
-15-34	6	8	3	50,0
- 30-44	17	21	28	164,7
-45-59	5	4	47	940,0
-60 і більше	2	2	52	2600,0
2) кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
-неповна та базова вища освіта	17	17	17	100,0
-повна вища освіта	73	73	75	102,7
3) кількість педагогічних працівників (лише викладачі) кваліфікаційними категоріями	57	60	61	107,0
I категорія	4	5	5	125,0
II категорія	14	14	13	92,9
Вища категорія	31	31	32	103,2
Старший викладач	4	4	5	125,0
Викладач-методист	5	5	6	120,0

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

З одного боку, це свідчить про розвиток діяльності коледжу та збільшення кадрового потенціалу. З іншого боку, аналіз структури приросту показує, що збільшення чисельності персоналу відбулося переважно за рахунок працівників старших вікових груп. Кількість працівників віком понад 60 років зросла особливо суттєво, що свідчить про відсутність ефективного механізму омолодження персоналу та недостатню привабливість коледжу як роботодавця для молодих фахівців.

Аналіз руху персоналу показує відносно стабільну кадрову ситуацію (табл. 2.6). Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році становив 4,7 %, що є прийнятним показником для закладу освіти. Разом із тим усі звільнення відбувалися за власним бажанням працівників. Це може свідчити про наявність окремих проблем у системі мотивації, професійного розвитку або кар'єрного просування. Особливо показовим є зростання коефіцієнта обороту кадрів з прийому до 6,2 %, що підтверджує активізацію кадрової роботи, але водночас вказує на необхідність удосконалення адаптації нових працівників та системи наставництва.

Таблиця 2.6 - Показники руху та плинності кадрів ЧМФК ОНМУ

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.,%
на 01 січня	118	117	128	108,5
Прийнято працівників	5	3	8	160,0
Вибуло працівників усього	5	4	6	120,0
з них				
за власним бажанням	5	4	6	120,0
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	118	121	130	110,2
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	118	119	129	109,3
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	8,5	5,9	10,9	2,4
Коефіцієнт обороту кадрів з прийому, %	4,2	2,5	6,2	2,0
Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	4,2	3,4	4,7	0,4
Коефіцієнт поповнення працівників, %	100,0	75,0	133,3	33,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,2	3,4	4,7	0,4

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Окремої уваги заслуговує аналіз витрат на оплату праці. Протягом 2023-2025 років фонд оплати праці збільшився з 18,58 млн грн до 21,39 млн грн, тобто на 15,14 %. Водночас темпи зростання фонду оплати праці дещо випереджають темпи зростання чисельності персоналу, що свідчить про підвищення рівня матеріального забезпечення працівників. Разом із тим структура витрат демонструє значну концентрацію фінансових ресурсів у системі професійно-технічної освіти, що обмежує можливості гнучкого використання коштів для реалізації сучасних мотиваційних програм, розвитку кадрового резерву та фінансування професійного навчання працівників.

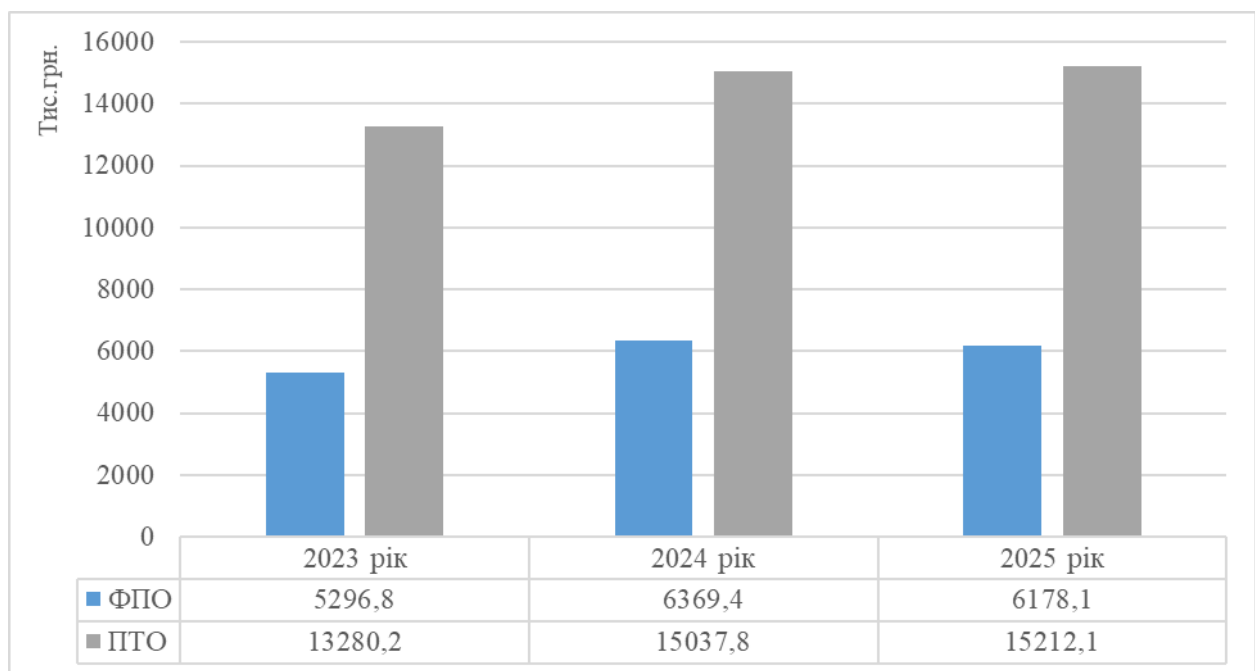


Рисунок 2.6 - Витрати на оплату праці в ЧМФК ОНМУ, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за звітністю коледжу

Проведений аналіз дозволяє виділити такі ключові проблеми системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету: старіння кадрового складу та критично низька частка молодих працівників; відсутність системної програми кадрового резерву та наступності поколінь; недостатня привабливість коледжу для молодих викладачів і фахівців; обмежені можливості кар'єрного просування працівників; відсутність комплексної

системи адаптації нових співробітників; недостатній рівень використання сучасних HR-технологій та HR-аналітики; переважання традиційних форм мотивації над інструментами розвитку персоналу; ризик втрати досвідчених працівників у зв'язку з виходом на пенсію в найближчі роки.

Водночас дослідження дозволяє визначити значні резерви підвищення ефективності управління персоналом. Насамперед вони пов'язані із запровадженням системи кадрового резерву, розробкою програм залучення молодих спеціалістів, створенням механізмів наставництва, впровадженням індивідуальних траєкторій професійного розвитку та цифровізацією кадрових процесів. Важливим напрямом удосконалення також є модернізація системи мотивації шляхом поєднання матеріальних стимулів із можливостями професійного навчання, участі у міжнародних проєктах, підвищення кваліфікації та академічної мобільності. Саме реалізація зазначених заходів може забезпечити оновлення кадрового потенціалу, підвищення залученості працівників та створити передумови для сталого розвитку Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ в довгостроковій перспективі.

2.3. Діагностика проблем та резервів розвитку системи управління персоналом

Ефективність діяльності будь-якого закладу освіти значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме працівники є основними носіями професійних знань, педагогічного досвіду та організаційних компетентностей. У сучасних умовах діяльність закладів фахової передвищої освіти супроводжується зростанням вимог до якості освітніх послуг, цифровізації освітнього середовища та необхідністю постійного професійного розвитку працівників. За таких умов особливого значення набуває оцінювання діючої системи управління персоналом та визначення напрямів її подальшого вдосконалення. В таблиці 2.7 наведено

основні висновки аналізу системи управління персоналом в ЧМФК ОНМУ, розглянемо її детально.

Проведений аналіз свідчить, що кадрова політика Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ загалом відповідає вимогам чинного законодавства та забезпечує стабільне функціонування закладу. Основними її пріоритетами є забезпечення освітнього процесу кваліфікованими педагогічними працівниками, створення умов для професійного розвитку персоналу та підтримання належного рівня кадрової стабільності.

Водночас кадрова політика переважно орієнтована на поточне забезпечення діяльності закладу та меншою мірою враховує стратегічні аспекти управління людськими ресурсами. Це проявляється у відсутності системного кадрового резерву, індивідуальних траєкторій розвитку більшості працівників та комплексної системи управління талантами.

Аналіз вікового та кваліфікаційного складу персоналу дозволяє зробити висновок про наявність значного професійного потенціалу коледжу. Більшість педагогічних працівників мають тривалий стаж роботи та високий рівень професійної підготовки. Разом із тим поступове старіння педагогічного колективу створює ризики втрати професійного досвіду в майбутньому та потребує більш активного залучення молодих фахівців до освітнього процесу. Особливо актуальною ця проблема є для технічних та морських спеціальностей, де спостерігається висока конкуренція за кваліфіковані кадри з боку підприємств реального сектору економіки.

Важливим елементом системи управління персоналом є мотивація працівників. Для оцінки її ефективності було проаналізовано чинне Положення про преміювання працівників Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ, затверджене у 2023 році. Документ визначає порядок нарахування премій для різних категорій працівників та передбачає широкий перелік підстав для матеріального заохочення.

Таблиця 2.7 - Узагальнена оцінка системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ

Критерій оцінювання	Основна характеристика	Недоліки та проблеми	Резерви підвищення ефективності
Кадрова політика	Орієнтована на забезпечення стабільної діяльності коледжу, комплектування штатів та дотримання нормативних вимог.	Відсутність довгострокового кадрового планування та системного підходу до розвитку персоналу.	Розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу, впровадження кадрового резерву та індивідуальних траєкторій розвитку працівників.
Кадровий склад	Коледж має висококваліфікований педагогічний колектив із значним професійним досвідом.	Старіння кадрів, недостатній приплив молодих спеціалістів.	Розвиток наставництва, співпраця з університетами, залучення молодих фахівців та випускників.
Організація управління персоналом	Чіткий розподіл функцій між адміністрацією та структурними підрозділами.	Переважаання адміністративних методів управління над сучасними HR-підходами.	Впровадження елементів стратегічного HR-менеджменту та делегування управлінських повноважень.
Система мотивації	Діє система преміювання та заохочення працівників відповідно до Положення про преміювання.	Відсутність чітких показників результативності та сучасних механізмів оцінювання внеску працівників.	Запровадження KPI, рейтингового оцінювання та прозорої системи винагород.
Матеріальне стимулювання	Передбачено премії, доплати та надбавки залежно від результатів діяльності.	Обмеженість фінансових ресурсів та залежність преміювання від економії фонду заробітної плати.	Розширення спеціального фонду, залучення грантів, партнерських проєктів та позабюджетних коштів.
Нематеріальна мотивація	Використовуються подяки, грамоти та громадське визнання працівників.	Відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання.	Створення програми корпоративного визнання, конкурсу «Кращий викладач року», дошки пошани, публічного визнання досягнень.

Продовження таблиці 2.9

Професійний розвиток персоналу	Працівники регулярно проходять підвищення кваліфікації, беруть участь у тренінгах та проєктах.	Відсутність єдиної програми розвитку персоналу та індивідуального планування кар'єри.	Впровадження програми розвитку персоналу на 2026-2028 рр., індивідуальних планів професійного розвитку та внутрішнього навчання.
Система оцінювання персоналу	Використовується атестація та контроль виконання посадових обов'язків.	Недостатня об'єктивність оцінювання результатів роботи працівників.	Впровадження рейтингової системи оцінювання, студентського опитування та електронного моніторингу результативності.
Кар'єрне зростання	Працівники мають можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації.	Відсутня система управління кар'єрою та кадровий резерв.	Формування кадрового резерву, програми наставництва та підготовки майбутніх керівників структурних підрозділів.
Цифровізація кадрових процесів	Використовуються електронні сервіси комунікації та окремі цифрові інструменти управління.	Значна частина кадрового документообігу залишається паперовою.	Створення єдиної HRM-системи, цифрових особових справ працівників та автоматизованого кадрового моніторингу.
Корпоративна культура	У коледжі сформовано позитивний психологічний клімат та професійні традиції.	Відсутність формалізованої моделі корпоративної культури та корпоративних цінностей.	Розробка Кодексу корпоративної культури ЧМФК ОНМУ, проведення корпоративних заходів та програм підвищення лояльності персоналу.
Загальна ефективність системи управління персоналом	Система забезпечує стабільну роботу коледжу та належний рівень організації освітнього процесу.	Недостатня орієнтація на стратегічний розвиток людського капіталу та використання сучасних HR-технологій.	Перехід до концепції стратегічного управління персоналом, впровадження HR-аналітики та сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

Джерело: розроблено автором за даними коледжу

Зокрема, для педагогічних працівників преміювання пов'язується із сумлінним виконанням посадових обов'язків, методичним забезпеченням освітнього процесу, виконанням функцій класного керівника та участю у громадській діяльності. Для адміністративного персоналу премії залежать від результатів організаційної, навчально-методичної та господарської роботи. Преміювання здійснюється за рахунок економії фонду заробітної плати та затверджується адміністрацією коледжу спільно з профспілковим комітетом.

Позитивною рисою чинної системи мотивації є її диференційований характер, оскільки критерії преміювання враховують специфіку роботи різних категорій працівників. Водночас проведений аналіз дозволяє виявити низку недоліків. Насамперед більшість критеріїв мають описовий характер і не містять чітких кількісних показників результативності. Формулювання на кшталт «сумлінне виконання службових обов'язків» або «активна участь у громадській роботі» залишають значний простір для суб'єктивного трактування під час прийняття рішень щодо преміювання. Крім того, документ орієнтований переважно на матеріальне стимулювання та майже не враховує сучасні інструменти нематеріальної мотивації, які сьогодні активно використовуються в освітніх організаціях.

Оцінка системи професійного розвитку працівників свідчить про наявність позитивних тенденцій. Педагогічні працівники регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у вебінарах, тренінгах, міжнародних освітніх проєктах та програмах академічного співробітництва. Значний внесок у розвиток персоналу здійснюють партнерські організації, зокрема Junior Achievement Ukraine, GoGlobal, Erasmus+ та інші. Разом із тим існуюча система навчання має переважно фрагментарний характер і не завжди пов'язана з довгостроковими потребами розвитку коледжу. У більшості випадків працівники самостійно визначають напрями підвищення кваліфікації, що не забезпечує узгодженості між особистими освітніми потребами та стратегічними цілями закладу.

Окремої уваги заслуговує оцінка рівня цифровізації кадрових процесів. Протягом останніх років коледж активно впроваджує цифрові технології в освітню діяльність. Для організації навчального процесу використовуються Google Workspace for Education, електронні журнали, сервіси дистанційного навчання та онлайн-комунікації. Водночас аналіз кадрових процесів показує, що цифровізація управління персоналом залишається частковою. Значна частина кадрової документації продовжує вестися у традиційній паперовій формі. Відсутня єдина інформаційна система управління персоналом, яка б забезпечувала автоматизований облік результатів діяльності працівників, формування кадрового резерву, оцінювання ефективності роботи та планування професійного розвитку. Це призводить до збільшення навантаження на адміністративний персонал і знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

Для комплексної оцінки системи управління персоналом було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система управління персоналом ЧМФК ОНМУ має достатньо сильний кадровий фундамент, який сформований завдяки високій кваліфікації педагогічного колективу, розвиненій нормативній базі та значному досвіду освітньої діяльності коледжу. Водночас ключовими проблемами залишаються старіння кадрового складу, недостатній притік молодих спеціалістів, обмежені можливості матеріального стимулювання та недостатній рівень цифровізації кадрових процесів.

Найбільшими резервами підвищення ефективності управління персоналом є створення стратегії розвитку кадрового потенціалу, розробку програми розвитку персоналу, впровадження індивідуальних планів професійного розвитку викладача, розвиток програм наставництва, цифровізація HR-процесів, створення кваліфікаційного центру та залучення грантових і партнерських коштів для фінансування програм розвитку персоналу.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність стабільного висококваліфікованого педагогічного колективу	Високий середній вік працівників та поступове старіння кадрового складу
Значна частка викладачів вищої кваліфікаційної категорії та педагогічних звань	Недостатній притік молодих педагогічних кадрів
Позитивний імідж коледжу та понад 60-річний досвід підготовки фахівців морської галузі	Відсутність системно сформованого кадрового резерву на керівні посади
Наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти та рейтингового оцінювання педагогічних працівників	Обмежені можливості матеріального стимулювання через бюджетне фінансування
Розвинена нормативна база управління персоналом (положення про преміювання, атестацію, рейтингування, внутрішню систему якості)	Недостатня автоматизація кадрового документообігу та HR-аналітики
Налагоджена співпраця з ОНМУ як базовим університетом	Відсутність індивідуальних траєкторій розвитку для більшості працівників
Сприятливий соціально-психологічний клімат та низький рівень конфліктності	Недостатньо розвинена система наставництва для молодих викладачів
Досвід участі у міжнародних освітніх проєктах (GoGlobal, Junior Achievement Україна)	Обмежені фінансові ресурси для реалізації масштабних програм розвитку персоналу
Використання цифрових освітніх платформ та елементів дистанційного навчання	Відсутність комплексної системи оцінювання ефективності управління персоналом на основі KPI
Наявність тісних зв'язків із роботодавцями морської галузі	Залежність кадрової політики від обсягів державного фінансування та державного замовлення
Участь у міжнародних грантових програмах Erasmus+, British Council, ETF, USAID та інших освітніх проєктах	Подальше скорочення державного замовлення та бюджетних місць
Залучення фінансування через міжнародні компанії та роботодавців морської галузі	Зменшення чисельності потенційних вступників через демографічну кризу

Продовження табл. 2.8

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Створення кваліфікаційного центру на базі коледжу як додаткового джерела фінансування	Відтік молодих фахівців до приватного сектору та за кордон
Розширення співпраці з підприємствами транспортно-логістичного сектору	Посилення конкуренції між закладами фахової передвищої та вищої освіти
Впровадження цифрових HR-технологій та електронного кадрового документообігу	Дефіцит молодих викладачів технічних і морських спеціальностей на ринку праці
Розвиток програм безперервного професійного розвитку персоналу	Високий ризик втрати досвідчених працівників у зв'язку з виходом на пенсію
Формування кадрового резерву та програм наставництва	Зростання навантаження на педагогічних працівників в умовах реформування освіти
Використання штучного інтелекту та цифрових інструментів в управлінні персоналом	Професійне вигорання працівників в умовах тривалого воєнного стану
Залучення роботодавців до стажування викладачів та оновлення компетентностей	Нестабільність державної освітньої політики та фінансування
Розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця ЧМФК ОНМУ	Прискорення технологічних змін, які потребують постійного оновлення компетентностей персоналу

Джерело: побудовано автором за [11; 14; 18; 21; 23; 53]

Проведене дослідження дозволяє виділити кілька ключових проблем. Насамперед це відсутність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, недостатня цифровізація кадрових процесів та обмежене використання сучасних HR-технологій. Потребує вдосконалення система оцінювання результативності працівників, яка сьогодні не забезпечує повною мірою об'єктивного зв'язку між результатами праці та винагородою. Крім того,

недостатньо розвинутими залишаються інструменти нематеріальної мотивації, кадрового резерву та управління кар'єрою.

Разом із виявленими проблемами аналіз дозволив визначити значні резерви підвищення ефективності управління персоналом. Насамперед вони пов'язані із впровадженням сучасних HR-технологій, створенням системи кадрового резерву, розробленням індивідуальних програм професійного розвитку працівників, цифровізацією кадрового діловодства та модернізацією системи мотивації. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню залученості персоналу, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ на ринку освітніх послуг.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що система управління персоналом ЧМФК ОНМУ є функціонально ефективною та забезпечує стабільну діяльність закладу освіти. Водночас сучасні виклики вимагають її подальшого вдосконалення шляхом переходу від традиційної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток людського капіталу та досягнення довгострокових цілей розвитку коледжу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧОРНОМОРСЬКОМУ МОРСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ОНМУ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків управління персоналом

За результатами проведеного аналізу системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ було встановлено, що подальший розвиток кадрового потенціалу закладу потребує комплексного підходу, який охоплюватиме всі ключові напрями роботи з персоналом. Сучасні умови функціонування закладів фахової передвищої освіти характеризуються зростанням вимог до якості освітніх послуг, активною цифровізацією освітнього середовища, необхідністю постійного оновлення професійних компетентностей працівників та підвищенням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності закладу освіти.

З метою формування обґрунтованих стратегічних рішень було використано матрицю TOWS, яка дозволила поєднати внутрішні характеристики системи управління персоналом із зовнішніми факторами середовища та визначити найбільш перспективні напрями її вдосконалення. Матриця TOWS орієнтована на пошук практичних управлінських рішень шляхом комбінування сильних сторін із можливостями зовнішнього середовища, використання сильних сторін для протидії загрозам, подолання слабких сторін за рахунок наявних можливостей та мінімізації ризиків, пов'язаних із поєднанням слабких сторін і зовнішніх загроз (таблиця 3.1).

Результати проведеного TOWS-аналізу свідчать, що система управління персоналом ЧМФК ОНМУ має вагомі конкурентні переваги, серед яких високий професійний рівень педагогічного колективу, значна частка викладачів вищої кваліфікаційної категорії, наявність розвиненої нормативної

Таблиця 3.1 - Матриця TOWS системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії 1. Активізувати участь коледжу у міжнародних грантових програмах Erasmus+, ETF, USAID та інших освітніх проєктах. 2. Використати професійний потенціал викладачів для створення кваліфікаційного центру та розширення спектра платних освітніх послуг. 3. Розширити партнерство з роботодавцями для організації стажувань викладачів та спільних програм розвитку компетентностей. 4. Використати позитивний імідж коледжу для залучення додаткових ресурсів від міжнародних компаній та благодійних фондів. 5. Інтегрувати сучасні цифрові технології та ШІ в освітній процес через підготовку власних тренерів серед викладачів.	ST-стратегії 1. Використати високий професійний рівень викладачів для підтримки конкурентоспроможності коледжу в умовах скорочення контингенту вступників. 2. Посилити співпрацю з роботодавцями для збереження практичної спрямованості освітніх програм та підвищення привабливості спеціальностей. 3. Використати наявний кадровий потенціал для наставництва молодих працівників та передачі професійного досвіду. 4. Активніше розвивати бренд коледжу для протидії конкуренції з боку інших закладів освіти. 5. Залучати міжнародні проєкти як додаткове джерело фінансування в умовах скорочення бюджетних ресурсів.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії 1. Запровадити програму кадрового резерву із залученням молодих викладачів та випускників магістратури ОНМУ. 2. Розробити індивідуальні плани професійного розвитку працівників за рахунок участі у грантових програмах та міжнародних проєктах. 3. Впровадити електронний кадровий документообіг та HR-аналітику через використання сучасних цифрових платформ. 4. Створити систему наставництва, що забезпечить передачу досвіду від старших викладачів молодим працівникам. 5. Використати додаткові доходи від кваліфікаційного центру для розширення програм матеріального стимулювання персоналу. 6. Організувати стажування викладачів на підприємствах-партнерах з метою оновлення професійних компетентностей.	WT-стратегії 1. Створити кадровий резерв для забезпечення наступності управління в умовах виходу досвідчених працівників на пенсію. 2. Розробити програму адаптації та утримання молодих спеціалістів для зниження ризику кадрового дефіциту. 3. Удосконалити систему мотивації та соціальної підтримки персоналу для запобігання відтоку працівників до інших організацій. 4. Впровадити програми профілактики професійного вигорання в умовах воєнного стану та зростання навантаження. 5. Диверсифікувати джерела фінансування розвитку персоналу для зменшення залежності від державного бюджету. 6. Розробити систему безперервного навчання для швидкого оновлення компетентностей відповідно до змін у сфері освіти та цифрових технологій.

Джерело: побудовано автором

бази кадрового менеджменту, позитивний імідж закладу освіти та налагоджена співпраця з роботодавцями морської галузі. Водночас аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на довгострокову ефективність кадрової політики коледжу. Насамперед йдеться про старіння кадрового складу, недостатній рівень залучення молодих фахівців, відсутність системно сформованого кадрового резерву, обмежені можливості матеріального стимулювання працівників та недостатню цифровізацію кадрових процесів.

Поряд із внутрішніми чинниками було визначено низку зовнішніх можливостей, які можуть стати каталізатором розвитку кадрового потенціалу коледжу. До них належать участь у міжнародних грантових програмах, розвиток співпраці з роботодавцями, створення кваліфікаційного центру на базі коледжу, впровадження сучасних цифрових HR-технологій, а також залучення додаткових ресурсів через партнерство з міжнародними компаніями та організаціями. Разом із цим зовнішнє середовище характеризується наявністю суттєвих загроз, пов'язаних зі скороченням контингенту вступників, демографічними тенденціями, посиленням конкуренції між закладами освіти, відтоком молодих спеціалістів та ризиком втрати досвідчених працівників унаслідок виходу на пенсію.

У таких умовах підвищення ефективності управління персоналом повинно здійснюватися системно та послідовно, починаючи з аналізу існуючого стану кадрової роботи та завершуючи постійним моніторингом результатів упроваджених змін.

З огляду на це було розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів, реалізація яких дозволить підвищити ефективність управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ, забезпечити розвиток кадрового потенціалу закладу та створити передумови для його подальшого стратегічного розвитку. Послідовність упровадження запропонованих заходів представлено на рисунку 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ

Етап	Напрямок удосконалення	Основні заходи	Результат етапу
Етап 1	Аналіз поточного стану управління персоналом	Оцінка кадрового потенціалу та структури персоналу; виявлення проблемних зон і кадрових ризиків; аналіз системи мотивації, розвитку та оцінювання; визначення потреб працівників і очікувань колективу	Формування вихідної бази для подальших змін
Етап 2	Удосконалення кадрової політики	Оновлення кадрової стратегії відповідно до цілей коледжу; формування кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу; посилення внутрішніх комунікацій та корпоративної культури; підвищення прозорості кадрових процесів	Чітка та сучасна кадрова політика, узгоджена зі стратегією коледжу
Етап 3	Розробка програми розвитку персоналу	Розробка індивідуальних планів професійного розвитку; підвищення цифрових та методичних компетентностей; організація навчання, стажувань, тренінгів і майстер-класів; запровадження системи наставництва для молодих викладачів і працівників	Постійний професійний розвиток, підвищення кваліфікації персоналу
Етап 4	Створення системи кадрового резерву	Визначення ключових посад і критеріїв відбору; формування внутрішнього резерву на управлінські та ключові посади; планування розвитку резервістів та їх підготовка до нових ролей; регулярний моніторинг і оцінка потенціалу резерву	Управлінська наступність та зниження кадрових ризиків

Продовження таблиці 3.2

Етап 5	Впровадження сучасних HR-технологій	Автоматизація кадрових процесів та електронний документообіг; створення електронної бази даних працівників і компетентностей; використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень; онлайн-рекрутинг та внутрішні цифрові комунікаційні платформи	Зростання ефективності, оперативності та прозорості HR-процесів
Етап 6	Розробка системи оцінювання результативності	Визначення критеріїв оцінювання для різних категорій працівників; застосування KPI та компетентнісного підходу; регулярний зворотний зв'язок та оцінювальні бесіди; використання результатів оцінювання для мотивації, розвитку та кар'єрного просування	Об'єктивне оцінювання діяльності та зростання мотивації персоналу
Етап 7	Моніторинг та удосконалення	Постійний моніторинг результатів реалізації заходів; аналіз ефективності впроваджених рішень; коригування заходів відповідно до змін середовища; формування культури безперервного вдосконалення	Стійке підвищення ефективності управління персоналом та розвитку коледжу
Очікувані результати для коледжу: Підвищення якості освітнього процесу. Зростання продуктивності та результативності праці. Зміцнення кадрового потенціалу та управлінської наступності. Підвищення залученості та лояльності працівників. Підвищення конкурентоспроможності коледжу на ринку освітніх послуг. Відповідність міжнародним вимогам морської освіти та стандартам якості			

Джерело: власна розробка автора

Проведений аналіз системи управління персоналом у ЧМФК ОНМУ дозволив зробити висновок, що кадрова політика закладу в цілому забезпечує стабільне функціонування освітнього процесу та створює умови для виконання професійних обов'язків. Але в той же час такі сучасні виклики, як цифровізація освіти, зростання вимог до якості навчальних послуг, потреба в постійному оновленні професійних компетентностей педагогів та посилена конкуренція на ринку праці, вимагають подальшого вдосконалення системи управління кадрами.

Цифрова трансформація освіти, підвищені стандарти якості та необхідність безперервного професійного розвитку педагогів у поєднанні з конкуренцією на ринку праці ставлять завдання модернізувати управління персоналом в освітніх установах.

Основою таких змін повинно стати оновлення кадрової політики коледжу. Традиційно кадрова робота в освітніх закладах орієнтується на забезпечення виконання нормативних вимог та кадрового супроводу освітнього процесу. Однак сучасна практика доводить, що кадрова політика має бути спрямована не лише на облік персоналу, а й на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу закладу освіти. Саме тому доцільно перейти від переважно адміністративної моделі кадрової роботи до моделі стратегічного управління персоналом. В таблиці 3.3 зображені основні складові Стратегії розвитку кадрового потенціалу Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ на 2027-2031 роки.

Дана стратегія включає в себе такі розділи: загальні положення; мета цілі та завдання стратегії; принципи кадрової політики та розвитку персоналу; перспективні напрямки кадрового розвитку коледжу; ключові напрямки впровадження стратегії щодо кадрового потенціалу педагогічних працівників; термін реалізації стратегії; показники моніторингу ефективності реалізації стратегії; ризики реалізації стратегії та шляхи їх мінімізації; підсумкові положення. Повний зміст даної стратегії наведено в Додатку Б.

Таблиця 3.3 - Основні складові стратегії розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ

Елемент стратегії	I. Рекрутинг та залучення	II. Професійний розвиток та навчання	III. Мотивація, оцінювання та стимулювання	IV. Організаційна культура та управління	V. Освітня багатопрофільність та перекваліфікація
Основна мета наряду	Забезпечення коледжу кваліфікованими кадрами та формування кадрового резерву	Безперервний розвиток професійних компетентностей працівників	Підвищення результативності праці та залученості персоналу	Формування сприятливого організаційного середовища та управлінської наступності	Розширення можливостей професійного та освітнього розвитку працівників
Основні заходи	Залучення молодих фахівців через наставництво та систему стимулювання; співпраця з роботодавцями та практиками галузі; створення кадрового резерву	Розвиток цифрових компетентностей (Google Workspace, LMS, Google Classroom, III); стажування на профільних підприємствах; розвиток комунікативних та управлінських навичок	Впровадження системи оцінювання ефективності; професійні конкурси та преміювання; удосконалення соціального пакета та умов праці	Розвиток наставництва; покращення внутрішніх комунікацій; підготовка управлінських кадрів та формування кадрового резерву	Отримання другої освіти; професійна перепідготовка; навчання працівників віком 45+; внутрішні освітні програми та семінари

Продовження таблиці 3.3

Очікуваний результат напрямку	Омолодження кадрового складу та забезпечення кадрової стабільності	Зростання професійної компетентності персоналу	Підвищення мотивації та результативності працівників	Формування згуртованого колективу та ефективної системи управління	Підвищення адаптивності персоналу до змін ринку праці
Показники ефективності	Частка молодих спеціалістів; кількість кандидатів кадрового резерву	Кількість підвищень кваліфікації та стажувань; рівень цифрових компетентностей	Результати оцінювання; рівень задоволеності персоналу; кількість заохочень	Рівень внутрішніх комунікацій; кількість наставницьких програм; кадрова стабільність	Кількість працівників, які пройшли перепідготовку або здобули нову кваліфікацію

Джерело: розроблено автором на основі запропонованої стратегії (Додаток Б)

Метою розробленої Стратегії розвитку кадрового потенціалу Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ є створення цілісної системи професійного, науково-методичного, цифрового, психологічного та творчого розвитку працівників, спрямованої на підвищення якості освітнього процесу, забезпечення кадрової стабільності, формування сучасної педагогічної культури та зміцнення конкурентних позицій закладу на ринку освітніх послуг. Реалізація Стратегії передбачає не лише вдосконалення професійних компетентностей персоналу, а й створення сприятливого середовища для розкриття потенціалу кожного працівника, підвищення престижу професії викладача та формування кадрового резерву для забезпечення сталого розвитку коледжу.

Реалізація Стратегії ґрунтується на принципі студентоцентризму, відповідно до якого розвиток кадрового потенціалу розглядається як передумова забезпечення високої якості підготовки здобувачів освіти та задоволення їхніх освітніх потреб. Важливе значення має принцип безперервного розвитку, що передбачає постійне оновлення знань, професійних компетентностей та цифрових навичок працівників відповідно до сучасних вимог освітнього середовища.

Не менш важливим є принцип інноваційності, який орієнтує персонал на використання новітніх педагогічних технологій, цифрових інструментів та сучасних методів управління. Принцип прозорості та об'єктивності забезпечує справедливість кадрових рішень, відкритість процедур оцінювання, кар'єрного просування та мотивації працівників. Реалізація стратегії також базується на принципі законності, що передбачає дотримання вимог чинного законодавства України у сфері освіти та трудових відносин.

Системність стратегії полягає в узгодженості всіх напрямів роботи з персоналом - від залучення нових працівників до формування кадрового резерву та розвитку управлінської наступності. Водночас принцип ефективності та відповідальності передбачає орієнтацію на досягнення конкретних результатів, раціональне використання ресурсів і персональну

відповідальність кожного працівника за результати своєї професійної діяльності.

Реалізація запропонованої Стратегії розвитку кадрового потенціалу сприятиме формуванню висококваліфікованого, професійно компетентного та конкурентоспроможного колективу, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики системи освіти та потреби морської галузі. Внаслідок впровадження заходів стратегії очікується підвищення рівня професійної майстерності працівників, розвиток їхніх цифрових компетентностей, зростання мотивації до саморозвитку та інноваційної діяльності.

Важливим результатом стане формування мотивованого та згуртованого колективу, в якому створені умови для професійного зростання, ефективної комунікації та взаємної підтримки. Удосконалення системи оцінювання, мотивації та професійного розвитку сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості освітніх послуг і результативності діяльності коледжу загалом.

Крім того, реалізація стратегії забезпечить створення дієвого кадрового резерву та механізмів управлінської наступності, що дозволить мінімізувати кадрові ризики, пов'язані зі старінням персоналу та необхідністю заміщення ключових посад у майбутньому. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ЧМФК ОНМУ, підвищенню його інноваційного потенціалу, відповідності міжнародним стандартам морської освіти та забезпеченню сталого розвитку закладу в умовах трансформації освітнього середовища.

З метою підвищення рівня відповідальності персоналу за результати діяльності коледжу та формуванню атмосфери партнерства між адміністрацією і трудовим колективом, рекомендуємо керівництву коледжу посилити увагу до професійного розвитку працівників, удосконалити систему внутрішніх комунікацій, формувати позитивну корпоративну культуру та створити умови для більш активного залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є розробка комплексної програми розвитку персоналу (табл. 3.4). Аналіз сучасних тенденцій у сфері освіти свідчить, що професійні знання швидко застарівають, а успішність освітньої діяльності дедалі більше залежить від здатності педагогічних працівників адаптуватися до нових технологій та методик навчання. У зв'язку з цим пропонується впровадити програму безперервного професійного розвитку персоналу, яка поєднуватиме формальне підвищення кваліфікації з внутрішньоколеджними формами навчання.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку цифрових компетентностей викладачів, удосконаленню навичок роботи з сучасними освітніми платформами, використанню інструментів штучного інтелекту в освітньому процесі та впровадженню інноваційних методів навчання. Поряд із цим важливо створити систему обміну досвідом між педагогічними працівниками через проведення внутрішніх методичних семінарів, майстер-класів та професійних зустрічей. Це дозволить не лише підвищити рівень професійної підготовки викладачів, а й сприятиме поширенню кращих педагогічних практик у межах коледжу.

Окремим елементом запропонованої програми розвитку персоналу має стати система наставництва. Особливої актуальності вона набуває для молодих викладачів та працівників, які лише розпочинають свою професійну діяльність у закладі освіти. Закріплення досвідчених наставників за новими працівниками дозволить скоротити період адаптації, знизити ризик професійного вигорання на початкових етапах роботи та сприятиме формуванню стабільного кадрового потенціалу коледжу. Запропонована програма розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ наведена в Додатку В.

Таблиця 3.4 - Основні етапи програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ на 2027-2029 роки

Характеристика	Етап 1. Розробка індивідуальних планів професійного розвитку (ІППР)	Етап 2. Підвищення цифрових та методичних компетентностей	Етап 3. Організація внутрішнього та зовнішнього навчання
Мета етапу	Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку кожного викладача	Розвиток цифрових та педагогічних компетентностей персоналу	Організація безперервного навчання через стажування, тренінги та майстер-класи
Основний напрям	Планування та персоналізація професійного розвитку	Розвиток цифрової та методичної компетентності	Внутрішнє та зовнішнє професійне навчання
Ключові складові	Професійні цілі; навчальні потреби; очікувані результати; діагностика та аудит; затвердження плану; моніторинг виконання	Цифрова компетентність (Google Workspace, Moodle, інтерактивний контент, ІІІ, академічна доброчесність); методична компетентність (компетентнісний підхід, інструменти оцінювання)	Зовнішній блок (стажування на підприємствах, співпраця з ОНМУ); внутрішній блок (воркшопи, майстер-класи, психологічні тренінги)
Основні заходи	Щорічне анкетування викладачів; визначення професійних цілей; погодження ІППР; встановлення індивідуальних КРІ; проміжний та підсумковий моніторинг	Навчання роботі з цифровими платформами; використання сервісів гейміфікації; застосування ІІІ в освітньому процесі; впровадження академічної доброчесності; розробка сучасних засобів оцінювання	Проведення стажувань; організація спільних семінарів з ОНМУ; тренінги з використання ІІІ; майстер-класи з дистанційного навчання; заходи із профілактики професійного вигорання
Інструменти реалізації	Google Forms; індивідуальні плани розвитку; КРІ викладача; рейтингове оцінювання	Google Workspace for Education; Moodle; Miro; Padlet; Kahoot; Classtime; Unicheck; рубрикатори та чек-листи	Партнерські підприємства; кафедри ОНМУ; внутрішні тренінги; психологічний супровід; наставництво
Очікувані результати етапу	100 % охоплення педагогічного колективу індивідуальним плануванням розвитку	Зростання частки викладачів, які використовують інтерактивні технології в Moodle та Google Classroom до 90 %	Підвищення кваліфікації працівників, формування сучасного педагогічного середовища та зміцнення кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі запропонованої Програми (Додаток В)

Метою Програми розвитку персоналу Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ на 2027-2029 роки є створення гнучкої, адаптивної та ефективної системи безперервного професійного розвитку працівників, яка забезпечуватиме підвищення якості освітнього процесу, розвиток кадрового потенціалу коледжу та відповідність діяльності закладу сучасним вимогам фахової передвищої освіти й морської галузі. Програма спрямована на вдосконалення професійних, цифрових, методичних і комунікативних компетентностей працівників, формування культури постійного навчання та саморозвитку, підтримку інноваційної діяльності викладачів і створення умов для їхнього професійного та особистісного зростання.

Реалізація Програми розвитку персоналу ґрунтується на принципі студентоцентризму, відповідно до якого професійне вдосконалення працівників розглядається як важливий чинник забезпечення якісної підготовки здобувачів освіти та задоволення їхніх освітніх потреб. Важливе значення має принцип безперервного розвитку, який передбачає постійне оновлення знань, умінь і компетентностей персоналу протягом усієї професійної діяльності.

Одним із визначальних принципів є інноваційність, що орієнтує працівників на впровадження сучасних освітніх технологій, цифрових інструментів та нових підходів до організації освітнього процесу. Програма також базується на принципі відкритості, який передбачає розвиток партнерської взаємодії з роботодавцями, закладами вищої освіти, професійними спільнотами та іншими зацікавленими сторонами.

Системність реалізації програми забезпечується взаємозв'язком усіх напрямів розвитку персоналу - від індивідуального планування професійного зростання до стажувань, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Важливе місце займає принцип академічної доброчесності, який сприяє утвердженню високих етичних стандартів професійної діяльності та відповідального ставлення до результатів праці. Не менш важливими є принципи партнерства та відповідальності, що забезпечують активну участь

працівників у реалізації програми та їхню особисту зацікавленість у досягненні визначених цілей.

У результаті реалізації Програми розвитку персоналу очікується формування сучасної системи професійного розвитку педагогічних і непедагогічних працівників коледжу, яка забезпечуватиме високий рівень кадрового потенціалу та його відповідність вимогам сучасного освітнього середовища. Важливим результатом стане охоплення всього педагогічного колективу індивідуальним плануванням професійного розвитку, що дозволить здійснювати цілеспрямоване управління кар'єрним зростанням працівників та підвищувати ефективність їхньої діяльності.

Реалізація програми сприятиме зростанню рівня цифрової грамотності викладачів, активному використанню інтерактивних освітніх технологій та цифрових платформ у навчальному процесі. Очікується збільшення частки викладачів, які застосовують інноваційні інструменти навчання, електронні освітні ресурси та сучасні методики оцінювання результатів навчання.

Водночас програма забезпечить підвищення професійної кваліфікації працівників через систему стажувань, тренінгів, майстер-класів та співпраці з Одеським національним морським університетом і провідними підприємствами морської галузі. Це сприятиме посиленню практичної спрямованості освітнього процесу та зміцненню зв'язків між освітою і роботодавцями.

Серед важливих результатів реалізації програми слід також відзначити зниження плинності молодих кадрів завдяки впровадженню прозорих механізмів адаптації, наставництва та професійного супроводу. Очікується формування стабільного, мотивованого та згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення спільних цілей розвитку закладу освіти.

У довгостроковій перспективі реалізація програми сприятиме зміцненню кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ, підвищенню якості освітніх послуг, покращенню позицій коледжу в регіональному освітньому середовищі

та забезпеченню його конкурентоспроможності в умовах модернізації системи фахової передвищої освіти України.

Не менш важливим напрямом удосконалення управління персоналом є створення системи кадрового резерву. Аналіз вікової структури педагогічного колективу свідчить про необхідність своєчасної підготовки майбутніх керівників структурних підрозділів, голів циклових комісій та інших працівників, які в перспективі можуть обіймати управлінські посади. Відсутність системної роботи з кадровим резервом часто призводить до виникнення кадрових ризиків та втрати управлінської наступності.

Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити дворівневу систему кадрового резерву. Перший рівень має охоплювати педагогічних працівників, які демонструють високі результати професійної діяльності та мають потенціал до управлінської роботи. Другий рівень повинен включати працівників, які можуть забезпечити заміщення ключових посад у разі виникнення кадрової потреби. Формування кадрового резерву необхідно здійснювати на основі результатів оцінювання професійної діяльності, рівня компетентностей, участі в проєктній діяльності та готовності до професійного розвитку.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом відіграє впровадження сучасних HR-технологій. На сьогодні значна частина кадрових процесів в ЧМФК ОНМУ залишається недостатньо автоматизованою. Це збільшує навантаження на працівника кадрової служби та ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є впровадження елементів цифрового HR-менеджменту.

Одним із першочергових кроків може стати створення електронної бази компетентностей працівників коледжу. Така система дозволить оперативно отримувати інформацію про кваліфікацію персоналу, результати підвищення кваліфікації, участь у конференціях, тренінгах та інших формах професійного розвитку. Крім того, доцільно впровадити електронний моніторинг кадрових показників, який забезпечить можливість аналізу плинності кадрів, вікової

структури персоналу, результативності навчання та інших важливих параметрів кадрової діяльності.

Перспективним напрямом також є використання HR-аналітики. Її застосування дозволить перейти від інтуїтивного прийняття кадрових рішень до управління на основі об'єктивних даних. Зокрема, аналіз результатів професійної діяльності працівників, їх участі в освітніх проєктах, рівня професійної активності та показників розвитку компетентностей може стати основою для формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Одним із ключових елементів запропонованої системи удосконалення управління персоналом є впровадження сучасної системи оцінювання результативності працівників. Аналіз існуючої практики свідчить, що в ЧМФК ОНМУ оцінювання діяльності персоналу має переважно формальний характер і часто зводиться до проходження атестації, підтвердження кваліфікаційної категорії та підготовки формального звіту (Додаток Г). Такий підхід не дозволяє повною мірою оцінити внесок працівника в розвиток закладу освіти.

З метою підвищення об'єктивності оцінювання рекомендуємо впровадити систему комплексного оцінювання результативності персоналу (рис. 3.1). Вона повинна враховувати не лише виконання посадових обов'язків, а й участь у методичній роботі, професійному розвитку, освітніх проєктах, міжнародній діяльності, роботі зі здобувачами освіти та впровадженні інноваційних технологій навчання.

Для педагогічних працівників система оцінювання може базуватися на чотирьох основних групах показників: результати освітньої діяльності, методична активність, професійний розвиток та внесок у розвиток коледжу (Додаток Д). Для адміністративного персоналу доцільно використовувати показники ефективності управлінської діяльності, якості організації роботи підрозділів та рівня досягнення стратегічних цілей.

Запропонована система оцінювання повинна виконувати не лише контрольну, а й мотиваційну функцію.

Річний звіт викладача/майстра виробничого навчання

РІЧНИЙ ЗВІТ ВИКЛАДАЧА/МАЙСТРА В/Н				
П.І.Б.				
№ з/п	Вид роботи	К-ть облікових балів		
		Норма	Виставлені	
1. Навчальна робота				
1.	Моніторинг якості освітньої діяльності за результатами анкетування учасників освітнього процесу.	Відповідно до шкали оцінювання (до 40 б)		
2.	Успішність з дисциплін	Відповідно до шкали оцінювання (до 40 б)		
№ з/п	Дисципліна	Група	Успішність (якість знань) (%)	
1				
...				
2. Науково-методична робота				
№ з/п	Вид роботи	К-ть облікових балів		
		Норма	Виставлені	
	Видання: - підручника або навчального посібника одноосібно/ у співавторстві, затвердженого МОНУ - монографії / розділ монографії - навчально-методичних матеріалів, затверджених МОНУ - навчального посібника (внутрішнього) одноосібно/ у співавторстві - написання конкурсної роботи «Педагогічний Оскар» - захист дисертації на здобуття наукових ступенів	80/50 60/40 50/30 50/25 50 100		
№ з/п	Вид роботи	Назва, затвердження МОНУ або погодження метод радою та затвердження педрадою коледжу		
1				
...				

Рисунок 3.1 Фрагмент комплексного річного звіту викладача/майстра виробничого навчання (рекомендація)

Джерело: розроблено автором на основі запропонованих Стратегії розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ та Програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ (Додатки Б, В)

Саме тому результати оцінювання доцільно використовувати під час формування кадрового резерву, планування професійного розвитку працівників, визначення потреб у навчанні та моральному заохоченні персоналу, а також планування навантаження викладача на наступний навчальний рік.

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ рекомендуємо здійснювати через комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють удосконалення кадрової політики, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, впровадження сучасних HR-технологій та створення дієвої системи оцінювання результативності працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості кадрового менеджменту, розвитку людського капіталу коледжу та створить передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в умовах сучасних викликів.

3.2. Модернізація системи мотивації та розвитку персоналу

Ефективність діяльності будь-якого закладу освіти значною мірою залежить від рівня мотивації його працівників. Навіть за наявності сучасної матеріально-технічної бази та якісного освітнього контенту досягнення стратегічних цілей неможливе без залученого, ініціативного та професійно орієнтованого персоналу. Проведений аналіз кадрової системи Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ засвідчив, що існуючі механізми мотивації забезпечують стабільне функціонування закладу, однак потребують подальшого розвитку відповідно до сучасних тенденцій управління людськими ресурсами. Основні напрямки запропонованої моделі удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу Чорноморського морського фахового коледжу наведено в таблиці 3.5, опишемо основні її складові.

Таблиця 3.5 - Складові моделі удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ

Напрямок удосконалення	Основні складові	Зміст заходів
Матеріальні стимули	Преміювання за результати роботи	За досягнення планових показників, ініціативність, якість викладання, участь у проєктах
	Надбавки та доплати	За кваліфікацію, педагогічні звання, наставництво, керівництво проєктами та комісіями
	Винагороди за інновації та публікації	За розробку освітніх курсів, методик, участь у грантах, наукову та методичну діяльність
	Матеріальна підтримка розвитку	Компенсація витрат на підвищення кваліфікації, сертифікацію та стажування
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень і публічна подяка	Відзначення на педагогічній раді, сайті коледжу та в соціальних мережах
	Професійне та кар'єрне зростання	Залучення до проєктів, конкурсів, міжнародної діяльності, формування кадрового резерву
	Гнучкий графік та баланс роботи й особистого життя	Використання дистанційних форм роботи, підтримка принципів work-life balance
	Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до обговорення важливих змін і стратегічних ініціатив
	Комфортне робоче середовище	Відкриті комунікації, взаємоповага, психологічний комфорт
Програма професійного розвитку	Індивідуальні плани розвитку	Персональні цілі, траєкторії розвитку, KPI працівника
	Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, семінари, конференції, сертифікаційні програми
	Стажування та практичний досвід	Стажування на підприємствах, участь у проєктах, обмін досвідом
	Матеріальне заохочення	Додаткові виплати за сертифікати, публікації та перемоги у конкурсах

Продовження таблиці 3.5

Підвищення лояльності персоналу	Прозорі комунікації та зворотний зв'язок	Інформування про результати діяльності, опитування, відкритий діалог
	Соціальні гарантії та підтримка	Матеріальна допомога, гнучкі умови праці, підтримка у складних життєвих ситуаціях
	Корпоративні заходи та тимбілдинг	Спільні святкування, спортивні та культурні заходи, розвиток командного духу
	Повага, довіра та справедливість	Рівні можливості, справедливе оцінювання та підтримка ініціатив
	Турбота про ментальне та фізичне здоров'я	Психологічна підтримка, програми well-being
Модель корпоративної культури коледжу	Спільні цінності та місія	Єдність цілей і розуміння значущості роботи
	Професіоналізм і розвиток	Постійне навчання та підвищення професійної майстерності
	Співпраця та взаємоповага	Підтримка колег, командна робота
	Інноваційність і відкритість	Нові ідеї, сучасні підходи, готовність до змін
	Відповідальність та академічна доброчесність	Чесність, етичність та відповідальність за результати роботи
Положення про мотивацію працівників	Нормативне забезпечення системи мотивації	Єдиний внутрішній документ, який визначає принципи, форми та механізми матеріальної й нематеріальної мотивації, порядок преміювання, критерії оцінювання, умови професійного розвитку та відповідальність сторін

Джерело: побудовано автором

Однією з головних проблем сучасних освітніх установ є обмеженість можливостей матеріального стимулювання. Водночас навіть у межах чинного законодавства та наявних фінансових ресурсів коледж може використовувати більш гнучкі інструменти заохочення працівників. Насамперед доцільним є впровадження системи преміювання, пов'язаної не лише з виконанням посадових обов'язків, а й із результатами професійної діяльності.

Особливого заохочення заслуговують викладачі, які розробляють нові освітні курси, створюють електронні навчальні ресурси, беруть участь у міжнародних проєктах, залучають студентів до конкурсів та олімпіад, публікують результати науково-методичних досліджень або активно співпрацюють із роботодавцями.

Позитивний вплив на професійну активність працівників матиме запровадження додаткових стимулюючих виплат за наставництво, керівництво освітніми проєктами, участь у роботі експертних груп, організацію профорієнтаційних заходів та розробку інноваційних методик навчання. Такий підхід дозволить не лише підвищити рівень матеріальної зацікавленості персоналу, а й сприятиме розвитку ініціативності та відповідальності за результати діяльності коледжу.

Разом із тим світова практика переконливо доводить, що матеріальна винагорода є лише одним із факторів мотивації. Для працівників освітньої сфери не менш важливими є професійне визнання, можливості самореалізації, сприятливий психологічний клімат та перспективи кар'єрного зростання. Саме тому вдосконалення системи мотивації в ЧМФК ОНМУ доцільно здійснювати на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Основою запропонованої системи нематеріальної мотивації повинно стати формування середовища, у якому кожен працівник відчуватиме власну значущість для розвитку коледжу. Важливим елементом такої системи може стати щорічне визначення кращих викладачів, кураторів академічних груп, наставників молодих спеціалістів та керівників проєктів. Публічне визнання професійних досягнень під час засідань педагогічної ради, урочистих заходів

або на офіційних інформаційних ресурсах коледжу сприятиме підвищенню престижу педагогічної праці та зміцненню професійної самооцінки працівників.

Додатковим стимулом може стати залучення викладачів до процесу прийняття управлінських рішень. Практика багатьох успішних освітніх установ демонструє, що працівники значно більше підтримують зміни, якщо мають можливість брати участь у їх обговоренні та реалізації. Тому доцільно розширити використання робочих груп, тимчасових творчих колективів та проєктних команд для вирішення стратегічних завдань розвитку коледжу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває професійний розвиток педагогічних працівників. У першому підрозділі цього розділу було запропоновано програму розвитку персоналу, яка передбачає індивідуальне планування професійного зростання, розвиток цифрових компетентностей, організацію стажувань і навчальних заходів. Проте для забезпечення її ефективності необхідно пов'язати професійний розвиток із системою мотивації.

У цьому контексті доцільно впровадити механізм матеріального стимулювання за досягнення професійних результатів. Наприклад, успішне проходження програм підвищення кваліфікації, отримання міжнародних сертифікатів, участь у міжнародних проєктах, підготовка переможців конкурсів або впровадження інноваційних освітніх технологій можуть враховуватися під час визначення розміру преміювання. Такий підхід дозволить трансформувати професійний розвиток із формального обов'язку в реальний інструмент кар'єрного та фінансового зростання.

Не менш важливим завданням є підвищення рівня лояльності персоналу до закладу освіти. Досвід успішних освітніх організацій свідчить, що високий рівень лояльності безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу, якість комунікації та готовність працівників підтримувати стратегічні зміни. Формування лояльності потребує насамперед створення атмосфери довіри між адміністрацією та колективом.

Для досягнення цієї мети доцільно забезпечити більшу відкритість управлінських процесів, регулярне інформування працівників про результати діяльності коледжу, перспективи його розвитку та ключові управлінські рішення. Важливим напрямом також може стати розвиток системи внутрішніх комунікацій через використання корпоративних інформаційних платформ, електронних розсилок та регулярних зустрічей керівництва з колективом.

Підвищенню лояльності сприятиме також розширення соціальної підтримки працівників. Йдеться не лише про матеріальну допомогу в складних життєвих обставинах, а й про організацію корпоративних заходів, підтримку професійних ініціатив, створення комфортних умов праці та турботу про психологічне благополуччя персоналу. Особливої актуальності ці заходи набувають в умовах воєнного стану, коли працівники часто стикаються з додатковими психологічними навантаженнями.

Логічним продовженням удосконалення системи мотивації є формування сучасної корпоративної культури коледжу. Саме корпоративна культура визначає характер взаємовідносин між працівниками, ставлення до професійних обов'язків та готовність колективу до змін. Для ЧМФК ОНМУ доцільно формувати модель корпоративної культури, яка базуватиметься на поєднанні професіоналізму, партнерства, академічної доброчесності, відкритості та інноваційності.

Запропонована модель повинна орієнтувати працівників на безперервний професійний розвиток, підтримку колег, обмін досвідом та спільну відповідальність за результати діяльності коледжу. Важливо, щоб корпоративна культура не обмежувалася декларацією цінностей, а знаходила практичне відображення в повсякденній діяльності через систему внутрішніх комунікацій, організацію спільних заходів, підтримку командної роботи та розвиток наставництва.

Для закріплення запропонованих змін доцільно розробити оновлене Положення про мотивацію працівників ЧМФК ОНМУ, так як існуюче положення (Додаток Е) не відповідає сучасним вимогам оцінювання та

заохочення педагогічного персоналу коледжу. Такий документ визначає принципи, форми та механізми матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, критерії оцінювання професійних досягнень, порядок преміювання, умови морального заохочення та особливості підтримки професійного розвитку працівників. Нами розроблено таке Положення, з повним текстом якого можна ознайомитися в Додатку Ж.

Важливою перевагою впровадження такого положення стане прозорість мотиваційної політики коледжу. Працівники матимуть чітке розуміння того, які результати діяльності заохочуються, які можливості професійного розвитку відкриваються перед ними та яким чином їхні досягнення впливають на кар'єрне зростання та матеріальне стимулювання. У свою чергу адміністрація отримає ефективний інструмент управління кадровим потенціалом та підтримки стратегічних цілей розвитку закладу.

Таким чином, удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує матеріальні стимули, нематеріальне заохочення, підтримку професійного розвитку, формування лояльності персоналу та розвиток корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, розвитку кадрового потенціалу та створенню сучасного освітнього середовища, орієнтованого на сталий розвиток і високу якість освітніх послуг.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Розроблені у попередніх підрозділах заходи спрямовані на формування сучасної системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ, що поєднує стратегічне кадрове планування, розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та впровадження

цифрових інструментів управління. Разом із визначенням напрямів удосконалення важливим етапом дослідження є оцінка їх економічної доцільності та прогнозування результатів впровадження.

Запропонована модель передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, що потребують фінансових витрат (табл. 3.6).

Основними статтями витрат виступають організація програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, проведення внутрішніх тренінгів та майстер-класів, розробка системи оцінювання результативності персоналу, впровадження цифрових HR-інструментів, а також матеріальне стимулювання працівників за досягнення у професійній діяльності. Орієнтовний обсяг фінансування програми розвитку персоналу становить 320 тис. грн на рік, з яких близько 120 тис. грн спрямовується на навчання та стажування працівників, 80 тис. грн - на цифровізацію кадрових процесів, 90 тис. грн - на систему преміювання та підтримку професійного розвитку, а 30 тис. грн - на проведення корпоративних заходів та програм підвищення лояльності персоналу.

Незважаючи на додаткові витрати, реалізація запропонованих заходів дозволяє отримати відчутний економічний ефект. Насамперед він проявляється через зниження непродуктивних витрат часу працівників та адміністрації внаслідок автоматизації кадрових процесів. Перехід до електронного документообігу, цифрових форм оцінювання та використання сучасних інформаційних платформ дозволяє скоротити витрати робочого часу на виконання рутинних кадрових процедур приблизно на 20-25 %. За умови, що в управлінських процесах коледжу задіяно близько 30 працівників адміністративного та педагогічного персоналу, економія робочого часу може становити понад 1200 людино-годин на рік.

Додатковий економічний ефект забезпечується за рахунок зниження плинності кадрів. Як показав проведений аналіз, вікова структура персоналу характеризується високою часткою працівників пенсійного та передпенсійного віку, що створює ризики кадрових втрат у перспективі.

Таблиця 3.6 - Планові витрати та очікувані результати впровадження програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ

Напрям	Захід	Витрати на рік, грн	Розрахунок	Очікувані результати
Професійний розвиток персоналу	Курси підвищення кваліфікації та сертифікаційні програми для педагогічних працівників	60 000	20 працівників × 3 000 грн	Підвищення професійної компетентності викладачів, оновлення змісту навчальних дисциплін
Професійний розвиток персоналу	Участь у науково-практичних конференціях, семінарах, форумах	25 000	10 працівників × 2 500 грн	Поширення передового педагогічного досвіду, зростання наукової активності
Стажування та практична підготовка	Стажування викладачів на підприємствах морської галузі та в закладах-партнерах	35 000	7 працівників × 5 000 грн	Посилення практичної складової освітнього процесу, оновлення професійних компетентностей
Цифровізація кадрових процесів	Впровадження електронного кадрового документообігу та HR-аналітики	50 000	Придбання та налаштування програмного забезпечення	Скорочення часу на кадрові процедури, підвищення оперативності управлінських рішень
Цифрові компетентності персоналу	Проведення тренінгів із використання цифрових освітніх технологій та ІІІ	20 000	4 тренінги × 5 000 грн	Підвищення цифрової грамотності працівників, активне використання сучасних освітніх технологій
Матеріальна мотивація	Преміювання за професійні досягнення, участь у проєктах та конкурсах	90 000	30 працівників × 3 000 грн	Підвищення продуктивності праці та мотивації до професійного розвитку
Нематеріальна мотивація та корпоративна культура	Організація корпоративних заходів, професійних конкурсів, відзначення досягнень	15 000	3 заходи × 5 000 грн	Зміцнення командної взаємодії, покращення соціально-психологічного клімату

Продовження таблиці 3.6

Кадровий резерв та наставництво	Реалізація програми наставництва для молодих працівників	10 000	Організаційні витрати та методичні матеріали	Прискорення адаптації нових працівників, збереження кадрового потенціалу
Соціальна підтримка персоналу	Програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників	15 000	Тренінги, консультації, профілактичні заходи	Зниження професійного вигорання, підвищення лояльності персоналу
Разом		320 000		Формування сучасної системи розвитку персоналу, підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності ЧМФК ОНМУ

Джерело: побудовано автором

Формування кадрового резерву, розвиток наставництва та підвищення рівня мотивації дозволять зменшити потребу у витратах на пошук, адаптацію та навчання нових працівників. За попередніми розрахунками, скорочення плинності кадрів навіть на 10-15 % забезпечить щорічну економію близько 90-100 тис. грн.

Важливим результатом реалізації програми стане підвищення якості освітнього процесу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність коледжу на ринку освітніх послуг. Зростання професійної компетентності педагогічних працівників, впровадження сучасних освітніх технологій та підвищення якості викладання сприятимуть збільшенню кількості вступників, особливо за контрактною формою навчання. Навіть незначне збільшення контингенту здобувачів освіти на 15-20 осіб може забезпечити додаткові надходження спеціального фонду коледжу в обсязі понад 250-300 тис. грн на рік.

Поряд з економічним ефектом суттєве значення має соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів (таблиця 3.7). Передусім він проявлятиметься у підвищенні задоволеності працівників умовами праці, зміцненні корпоративної культури, покращенні психологічного клімату в колективі та формуванні позитивного іміджу коледжу як сучасного роботодавця. Працівники отримають більше можливостей для професійного та кар'єрного розвитку, що сприятиме зміцненню їхньої лояльності та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей закладу освіти.

Організаційна ефективність запропонованих заходів полягає у підвищенні якості управлінських рішень, удосконаленні внутрішніх комунікацій та забезпеченні прозорості кадрових процедур. Впровадження системи оцінювання результативності праці дозволить об'єктивніше визначати внесок кожного працівника у досягнення результатів діяльності коледжу, а використання HR-аналітики сприятиме більш обґрунтованому кадровому плануванню. Крім того, створення кадрового резерву дозволить

забезпечити наступність управління та мінімізувати ризики, пов'язані з вибуттям ключових працівників.

Таблиця 3.7 - Соціальний ефект та очікувані результати від впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ

Напрямок удосконалення	Соціальний ефект	Очікувані результати
Удосконалення системи матеріальної мотивації	Підвищення задоволеності працівників рівнем винагороди та визнанням результатів праці	Зростання мотивації до якісного виконання обов'язків, підвищення продуктивності праці
Запровадження системи нематеріальної мотивації	Посилення почуття професійної значущості та причетності до розвитку коледжу	Зростання лояльності персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності
Реалізація програми професійного розвитку	Розширення можливостей професійної самореалізації працівників	Збільшення кількості викладачів, які підвищують кваліфікацію, впровадження інноваційних методик навчання
Формування кадрового резерву та наставництва	Підвищення впевненості працівників у можливостях кар'єрного зростання	Забезпечення наступності управління, скорочення ризику кадрового дефіциту
Розвиток корпоративної культури	Покращення міжособистісних відносин у колективі та формування єдиної системи цінностей	Підвищення згуртованості колективу та ефективності командної роботи
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Зростання рівня довіри між адміністрацією та працівниками	Зменшення конфліктних ситуацій, підвищення відкритості управлінських процесів
Впровадження цифрових HR-технологій	Спрощення кадрових процедур та зменшення бюрократичного навантаження	Підвищення комфортності роботи персоналу та оперативності прийняття рішень
Заходи із підтримки ментального та фізичного здоров'я	Зниження рівня професійного вигорання та психологічного навантаження	Покращення психологічного клімату, підвищення працездатності персоналу
Залучення працівників до прийняття управлінських рішень	Формування атмосфери партнерства та взаємної відповідальності	Підвищення рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей коледжу
Створення комфортного робочого середовища	Підвищення рівня задоволеності умовами праці	Зменшення плинності кадрів та зміцнення кадрової стабільності

Джерело: розроблено автором

Порівняння прогнозованих економічних вигод із запланованими витратами свідчить про доцільність реалізації запропонованої програми. Загальний річний економічний ефект від скорочення непродуктивних витрат, зниження плинності кадрів та збільшення надходжень спеціального фонду може становити близько 450-500 тис. грн. За умови загального обсягу витрат у 320 тис. грн термін окупності запропонованих заходів становитиме приблизно 8-10 місяців, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Прогноз результатів після впровадження запропонованих заходів дозволяє очікувати формування більш збалансованої та результативної системи управління персоналом. Передбачається підвищення рівня професійної активності працівників, зростання частки викладачів, які регулярно підвищують кваліфікацію, збільшення кількості педагогічних працівників із вищими кваліфікаційними категоріями та педагогічними званнями. Одночасно очікується підвищення привабливості коледжу для потенційних вступників, зміцнення його конкурентних позицій на регіональному ринку освітніх послуг та створення умов для сталого розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

Проведена оцінка підтверджує, що запропоновані напрями удосконалення управління персоналом є не лише організаційно доцільними, але й економічно виправданими. Їх реалізація забезпечить комплексний позитивний вплив на кадровий потенціал, ефективність діяльності та конкурентоспроможність Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ.

Оскільки Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ є закладом фахової передвищої освіти державної форми власності, фінансування запропонованої програми розвитку персоналу доцільно здійснювати за рахунок диверсифікованої системи джерел, що дозволить мінімізувати навантаження на бюджет коледжу та забезпечити стабільність реалізації запланованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Потенційні джерела фінансування програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ

Джерело фінансування	Напрямок використання коштів	Обсяг фінансування, грн/рік	Переваги для коледжу
Спеціальний фонд ЧМФК ОНМУ	Курси підвищення кваліфікації, преміювання працівників	80 000	Постійне та контрольоване джерело фінансування
Грантові програми Erasmus+	Академічна мобільність, міжнародні стажування, цифровізація освітнього процесу	90 000	Доступ до міжнародного досвіду та сучасних освітніх практик
Програми міжнародних організацій (USAID, GIZ, British Council, ETF, Solidarity Fund PL)	Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, управлінські тренінги	70 000	Можливість безкоштовного навчання та консультаційної підтримки
Співпраця з міжнародними компаніями (Volvo, судноплавні та логістичні компанії)	Стажування, професійне навчання, матеріально-технічне забезпечення	54 000	Розширення практичної підготовки та посилення зв'язків із бізнесом
Підприємства-партнери морської галузі (ДП «МТП Чорноморськ», стивідорні компанії, транспортні підприємства,	Стажування викладачів, професійні тренінги, оновлення навчальних програм	48 000	Орієнтація освітнього процесу на потреби роботодавців
Участь працівників у міжнародних освітніх проєктах та конкурсах	Оплата навчання, сертифікації, професійних стажувань	34 000	Зменшення витрат коледжу на розвиток персоналу
Створення кваліфікаційного центру на базі ЧМФК ОНМУ	Фінансування програм розвитку персоналу, цифровізації, модернізації освітнього середовища	220 000	Формування власного стабільного джерела надходжень та підвищення фінансової автономії коледжу

Джерело: розроблено автором

Основним джерелом фінансування може виступати спеціальний фонд коледжу, який формується за рахунок надходжень від надання платних освітніх послуг, підготовки здобувачів освіти за контрактною формою навчання, курсів підвищення кваліфікації та інших видів господарської діяльності, передбачених чинним законодавством. Частина цих коштів може бути спрямована на підвищення кваліфікації працівників, організацію внутрішніх тренінгів та розвиток цифрової інфраструктури управління персоналом.

Вагомим джерелом фінансування можуть стати міжнародні грантові програми, орієнтовані на розвиток освіти, цифровізацію та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Для ЧМФК ОНМУ особливий інтерес становлять гранти програми Erasmus+, які передбачають фінансування академічної мобільності, професійного навчання персоналу, міжнародних стажувань та реалізації спільних освітніх проєктів. Участь у таких програмах дозволяє не лише отримувати додаткові фінансові ресурси, а й інтегрувати коледж у європейський освітній простір.

Перспективним напрямом є співпраця з міжнародними компаніями морської та транспортної галузі. Зокрема, враховуючи налагодження партнерських зв'язків ЧМФК ОНМУ з представниками компанії Volvo під час їхнього офіційного візиту до коледжу, доцільним є розширення співробітництва у сфері професійного розвитку працівників. Такі компанії зацікавлені у підготовці висококваліфікованих фахівців та нерідко фінансують освітні ініціативи, програми підвищення кваліфікації викладачів, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій навчання. Залучення коштів від корпоративних партнерів може здійснюватися через укладання договорів про співпрацю, спільні освітні проєкти та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності.

Додатковим джерелом фінансування можуть стати міжнародні організації та фонди, які підтримують розвиток освіти в Україні. Серед них особливу увагу доцільно приділити програмам Європейського Союзу,

Британської Ради (British Council), Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Фонду міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), Представництва Європейського фонду освіти (ETF), а також проєктам USAID. Значна частина таких програм передбачає фінансування розвитку людського капіталу, цифрових компетентностей, управлінських навичок та модернізації освітніх процесів.

Важливим резервом фінансування можуть виступати роботодавці та підприємства-партнери морської галузі, зокрема ДП «Морський торговельний порт "Чорноморськ"», стивідорні компанії регіону, логістичні підприємства та судноплавні компанії. Зацікавленість роботодавців у підготовці конкурентоспроможних кадрів створює передумови для спільного фінансування програм стажування викладачів, професійних тренінгів та практикоорієнтованих освітніх заходів.

Крім того, окремі заходи програми можуть реалізовуватися за рахунок участі працівників у міжнародних освітніх проєктах, конкурсах професійної майстерності та грантових конкурсах, де витрати на навчання, сертифікацію або стажування покриваються організаторами. Такий підхід дозволяє не лише зменшити фінансове навантаження на коледж, а й стимулює працівників до професійного розвитку та активної участі в міжнародній освітній діяльності.

Окремим перспективним джерелом фінансування програми розвитку персоналу може стати створення на базі Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ кваліфікаційного центру, діяльність якого буде спрямована на оцінювання та визнання результатів навчання осіб відповідно до професійних стандартів. Його відкриття планується з 2026-2027 навчального року. Такий центр надаватиме платні послуги з проведення кваліфікаційних іспитів, професійної сертифікації, підтвердження професійних компетентностей, організації короткострокових навчальних програм та курсів підвищення кваліфікації для працівників морської, транспортної та логістичної галузей.

Функціонування кваліфікаційного центру дозволить не лише розширити перелік освітніх послуг коледжу, а й створити додатковий фінансовий ресурс

для реалізації програм розвитку персоналу. Частина отриманих доходів може бути спрямована на підвищення кваліфікації працівників, модернізацію цифрової інфраструктури, матеріальне стимулювання викладачів та розвиток кадрового резерву. Крім того, діяльність кваліфікаційного центру сприятиме зміцненню зв'язків коледжу з роботодавцями, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу як сучасного центру професійної підготовки та оцінювання кваліфікацій.

Таким чином, фінансування програми розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ доцільно здійснювати за рахунок поєднання коштів спеціального фонду коледжу, грантових програм міжнародних організацій, партнерської підтримки роботодавців, освітніх проєктів Європейського Союзу та корпоративних програм соціальної відповідальності міжнародних компаній. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність реалізації програми, мінімізувати витрати закладу та підвищити ефективність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад, сучасного стану та напрямів удосконалення системи управління персоналом у Чорноморському морському фаховому коледжі ОНМУ дозволило сформулювати такі висновки:

1. У ході дослідження встановлено, що управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка забезпечує формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації. Визначено, що в умовах реформування системи освіти та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг людський капітал виступає основним стратегічним ресурсом закладу освіти, від якого залежить якість освітнього процесу, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність установи.

2. Узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом дозволило встановити, що сучасні системи кадрового менеджменту ґрунтуються на поєднанні системного, компетентнісного, стратегічного та людиноцентричного підходів. Визначено, що найбільш ефективними для закладів освіти є концепції Human Resource Management, Talent Management, управління компетентностями та цифрового HR-менеджменту, які орієнтовані на розвиток людського потенціалу, формування кадрового резерву та підвищення результативності діяльності персоналу.

3. Дослідження сучасних концепцій і міжнародного досвіду управління персоналом показало, що провідні освітні установи світу активно використовують інструменти безперервного професійного розвитку, індивідуального планування кар'єри, цифровізації кадрових процесів та системи управління талантами. Встановлено, що впровадження зазначених підходів може стати важливим резервом підвищення ефективності управління персоналом у вітчизняних закладах фахової передвищої освіти.

4. Аналіз діяльності Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ дозволив встановити, що заклад має багаторічний досвід підготовки фахівців для морської, транспортної та економічної галузей, володіє

розвиненою організаційною структурою управління та стабільними позиціями на регіональному ринку освітніх послуг. Організаційна структура коледжу забезпечує виконання основних управлінських функцій та створює умови для реалізації стратегічних цілей розвитку закладу.

5. Проведений аналіз кадрового складу показав, що загальна чисельність персоналу коледжу становить 130 осіб, серед яких переважають педагогічні працівники. Встановлено високий рівень кваліфікації викладацького складу та значну частку працівників вищої кваліфікаційної категорії. Разом із тим виявлено тенденцію до старіння кадрового складу, оскільки понад три чверті працівників належать до вікових груп старше 45 років, а частка молодих спеціалістів залишається низькою.

6. Оцінка системи управління персоналом ЧМФК ОНМУ дозволила визначити її сильні сторони, серед яких кадрова стабільність, високий професійний рівень педагогічних працівників, наявність системи підвищення кваліфікації та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації кадрових процесів, відсутністю системного кадрового резерву, недостатнім притоком молодих фахівців та потребою в модернізації системи мотивації персоналу.

7. SWOT-аналіз системи управління персоналом підтвердив наявність значного потенціалу розвитку кадрового менеджменту коледжу. До основних загроз віднесено старіння персоналу, скорочення обсягів державного замовлення, посилення конкуренції на ринку праці та можливий дефіцит педагогічних кадрів у перспективі. Водночас серед ключових можливостей визначено розвиток партнерства з роботодавцями, участь у міжнародних освітніх проєктах, залучення грантових коштів та впровадження сучасних HR-технологій.

8. У роботі обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ЧМФК ОНМУ. Запропоновано стратегію розвитку кадрового потенціалу, програму розвитку персоналу,

систему кадрового резерву, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних цифрових HR-інструментів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрових процесів, забезпеченню наступності управління та зміцненню кадрового потенціалу коледжу.

9. Розроблено модель удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, механізми професійного розвитку, заходи щодо підвищення лояльності працівників та формування сучасної корпоративної культури. Також розроблено проєкт Положення про мотивацію працівників коледжу, яке забезпечує прозорість та об'єктивність мотиваційної політики.

10. Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження. Загальний обсяг планових витрат на реалізацію програми розвитку персоналу становить близько 320 тис. грн на рік. Встановлено, що джерелами фінансування можуть виступати кошти спеціального фонду коледжу, грантові програми Європейського Союзу, міжнародні освітні проєкти, партнерська підтримка роботодавців морської галузі, а також створення кваліфікаційного центру на базі коледжу. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів перевищує обсяг інвестицій, а термін їх окупності становить менше одного року.

11. Визначено, що соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів проявлятиметься у підвищенні рівня мотивації та задоволеності працівників працею, покращенні соціально-психологічного клімату, зміцненні корпоративної культури, зниженні ризику професійного вигорання та підвищенні лояльності персоналу до закладу освіти. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню кадрової стабільності та підвищенню якості освітнього процесу.

Отже, мету дипломної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що підвищення ефективності

системи управління персоналом Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ має ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічного кадрового планування, професійного розвитку працівників, удосконалення системи мотивації, формування кадрового резерву та цифровізації HR-процесів. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу коледжу, підвищити його конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку освітніх послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. URL: https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://www.kpufilia.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Upravlinnia-personalom-Navchalnyj-posibnyk-2022.pdf> .
4. Глущенко Л. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105?utm_source=chatgpt.com
5. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3927/3850/> .
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2004. – 254 с.
7. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019.
8. Вступна кампанія Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. 2025 рік. Єдина державна база з питань освіти. URL:

https://vstup2025.edbo.gov.ua/offers/?qualification=9&education_base=510&speciality=G11®ion=51&university=1634

9. Вступна кампанія Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. 2024 рік. Єдина державна база з питань освіти. URL: https://vstup.edbo.gov.ua/offers/?qualification=9&education_base=510&speciality=133®ion=51&university=1634

10. Вступна кампанія Чорноморського морського фахового коледжу ОНМУ. 2023 рік. Єдина державна база з питань освіти. URL: https://vstup2023.edbo.gov.ua/offers/?qualification=9&education_base=30&speciality=076®ion=51&university=1634

11. Данюк В. М., Петюх В. М. (за заг. ред.). Менеджмент персоналу : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11889> .

12. Данюк В. М., Колот А. М., Цимбалюк С. О. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11437> .

13. Дерменжи А.В., Дідур Г.І. Теоретичні підходи до визначення сутності людського капіталу *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 року. Одеса, ОДАУ. 2022. с.64-66. <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnyk-20222-4524.pdf>

14. Дідур Г.І. Напрямки формування та реалізації ефективної кадрової політики в аграрній сфері. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2021. Випуск 2. с. 15-25 <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/19>

15. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)

16. Дідур Г. І., Яковлева Е., Делі О. Формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Випуск 6. С. 3-13. <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/8/35>
17. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
18. Жосан Г. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245?utm_source=chatgpt.com
19. Заставний М. Проблеми і можливості для українських підприємств у сфері цифровізації HR-функцій. *Економіка та суспільство*. 2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6006>
20. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2026. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/2622/2679?utm_source=chatgpt.com
21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643> .
22. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. No20. С. 440-443.
23. Менеджмент персоналу [Текст]: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ, 2004. 398 с.

24. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 47–53. URL: https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com
25. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com
26. Морозова М. Е. Формування кадрової політики організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 769–781. URL: https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com
27. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.
28. Наконечний К. П., Єремія Г. І., Паламарюк М. Ю. Системний аудит HR-менеджменту (на прикладі суб'єктів ресторанного бізнесу України). *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-49>. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1190/1143>.
29. Новікова М. М. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf?utm_source=chatgpt.com
30. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11003>

31. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: 10.5281/zenodo.7954499.
32. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3 (65). С.11-37.
33. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> .
34. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2745-19> .
35. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15> .
36. Про встановлення надбавки педагогічним працівникам закладів дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної, фахової передвищої, вищої освіти, інших установ і закладів незалежно від їх підпорядкування : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.03.2011 № 373 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/373-2011-%D0%BF> .
37. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 09 верес. 2022 р. № 805 // Офіційний вісник України. 2023. № 12. Ст. 797. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1649-22>
38. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Sustainable Management of Economic Systems*. 2022. Вип. 4(2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2->

2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voyennogo-stanu?utm_source=chatgpt.com

39. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/388352413_Osoblivosti_cifrovoi_transfo
rmacii_sistemi_upravlinna_personalom](https://www.researchgate.net/publication/388352413_Osoblivosti_cifrovoi_transformacii_sistemi_upravlinna_personalom)

40. Смутчак З. В. Дисбаланс на ринку праці України: виклики сьогодення. *Вісник післядипломної освіти*. 2024.

URL:[https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-
pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com](https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com)

41. Структура коледжу. Сайт ЧМФК ОНМУ. URL: [https://www.cmac.ukr.education/%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA
%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0](https://www.cmac.ukr.education/%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) .

42. Стратегічне управління : навчальний посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : Маріупольський державний університет, 2022. 343 с. URL:

[https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch
_posib_2022.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf) .

43. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: [https://vstup.htek.com.ua/wp-
content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf](https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf) .

44. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. No 4. С.192-198.

45. Яковенко В. Г. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Українського державного*

університету залізничного транспорту. 2025. URL:
https://btie.kart.edu.ua/article/view/337074/325659?utm_source=chatgpt.com

46. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 832 p. URL:
<https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630> .

47. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000009478> .

48. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235 p. URL: <https://store.hbr.org/product/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance/3568> .

49. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL:
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
 .

50. Morozova M. Peculiarities of Employee Motivation in Higher Education Institution. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. URL:
https://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-ekonomiki-i-uprav-pers/nauk-publik?utm_source=chatgpt.com

51. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html .

52. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/25: Leadership in Education. Paris : UNESCO, 2024. URL: <https://www.unesco.org/gem-report> .

53. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025> .

54. Sotnikova Y. Digital technologies in HR management / Y. Sotnikova, G. Nazarova, N. Nazarov, H. Bilokonenko // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2020. – Vol. 42. – No 4. – P. 527-535.
55. Strategic human resource management | Factsheets / Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/> .
56. Strategic workforce planning: Guide for people professionals / Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/strategic-workforce-planning/> .
57. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management. 1992. Vol. 18, No. 2. P. 295–320.
58. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva : ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2024> .
59. ISO 30414:2018. Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. URL: <https://www.iso.org/standard/69338.html> .

ДОДАТКИ

Додаток А

Статистична звітність Чорноморського морського фахового коледжу
Одеського національного морського університету

Додаток Б

Стратегія розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ

(розроблено автором)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
Чорноморського морського фахового коледжу Одеського
національного морського університету на 2027-2031 роки**



Чорноморськ 2026

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Розвиток кадрового потенціалу - ключова умова забезпечення якості освітнього процесу, підвищення конкурентоспроможності випускників і сталою розвитку закладу освіти.

Сучасні умови функціонування закладів фахової передвищої освіти вимагають нестандартних підходів до вирішення управлінських проблем в сфері кадрового менеджменту, зокрема і до побудови та реалізації стратегії розвитку педагогічного та науково-педагогічного персоналу.

Педагогічні працівники є носіями професійних знань, досвіду, цінностей і культури, а отже, формують імідж і стратегічну перспективу коледжу. У зв'язку з динамічними змінами в освітньому середовищі, цифровізацією, зростанням вимог до компетентностей педагогічних працівників, постає потреба в системній стратегії розвитку персоналу.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету (далі – Стратегія) розроблена на основі фундаментальних базисів, які покладені в основу Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про професійну освіту» Стратегії розвитку Коледжу на та інших внутрішніх документів Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету (далі – Коледж).

Розвиток кадрового потенціалу передбачає формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу задля якісної реалізації завдань діяльності Коледжу з метою забезпечення його подальшого розвитку, визнання на регіональному та державному рівнях, забезпечення високоякісної освіти, що стане цінністю в ефективній професійній діяльності, гармонійному розвитку, соціально відповідальній поведінці та сталому добробуту особистості.

2. МЕТА, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЇ

2.1. Мета стратегії - створення умов для професійного, науково-методичного, психологічного та творчого зростання кожного працівника, формування сучасної педагогічної культури та підвищення престижу професії викладача.

2.2. Цілі стратегії:

- забезпечити високу якість освітнього процесу через розвиток професійної компетентності педагогічних працівників;
- створити систему безперервного професійного вдосконалення персоналу;

- формувати кадровий резерв керівних та адміністративних працівників;
- сприяти мотивації, визнанню та підтримці професійних досягнень;
- інтегрувати сучасні цифрові, інноваційні та психолого-педагогічні практики у діяльність педагогічних працівників.

2.3. Завдання стратегії:

- забезпечити належний рівень професійної кваліфікації та безперервного розвитку працівників;
- формувати інноваційну культуру та цифрову компетентність працівників;
- розвивати кадровий резерв і підтримувати молодих фахівців;
- вдосконалити систему мотивації, оцінювання та заохочення персоналу;
- забезпечити психологічний комфорт, умови для самореалізації та професійного зростання;
- розвивати корпоративну культуру, командну взаємодію та освітнє лідерство;
- створити сприятливе робоче середовище, що знижує професійне вигорання;
- стимулювати працівників до здобуття другої вищої освіти відповідно до профілю діяльності;
- заохочувати до навчання у закладах професійно-технічної освіти для отримання робітничих кваліфікацій, необхідних для відкриття нових спеціальностей, професій у коледжі;
- створити умови для безкоштовного навчання категорій 45+ за програмами перекваліфікації у співпраці з центрами зайнятості; забезпечити розвиток кадрового потенціалу всіх працівників коледжу: педагогічних, адміністративних, технічних, допоміжних;
- розвивати партнерства із закладами освіти для взаємного обміну досвідом і кадрами.

3. ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Студентоцентризм.

Кадрова політика закладу спрямована на забезпечення найкращого навчального досвіду для здобувачів освіти, формування умов для їхнього всебічного розвитку, професійного становлення та самореалізації. Педагогічна

діяльність орієнтована на потреби, інтереси й індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти.

3.2. Безперервний розвиток.

Постійне вдосконалення педагогічних, цифрових і комунікативних компетентностей працівників Коледжу, для забезпечення принципу «освіти впродовж життя» є базовим у кадровій стратегії коледжу.

3.3. Інноваційність.

Пріоритет надається розвитку цифрових, IT- та STEM-компетентностей педагогічних працівників, впровадженню сучасних освітніх технологій, інструментів штучного інтелекту, а також нових форм і методів навчання.

3.4. Прозорість та об'єктивність.

Усі кадрові рішення ґрунтуються на чітких, зрозумілих і відкритих критеріях оцінювання результативності роботи, підвищення кваліфікації, просування по службі та матеріального стимулювання.

3.5. Системність.

Усі елементи кадрової роботи - відбір, адаптація, наставництво, професійне навчання, оцінювання, мотивація - взаємопов'язані та реалізуються комплексно в межах єдиної кадрової політики.

3.6. Законність.

Уся кадрова діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства України, з дотриманням трудових прав, етичних норм і положень колективного договору. Законність є основним і невід'ємним принципом управління персоналом.

3.7. Комплексність і послідовність.

Усі процеси, що стосуються професійної діяльності педагогічних працівників, її оцінювання та самооцінки, організовуються системно, послідовно й узгоджено, із забезпеченням цілісності управлінських рішень.

3.8. Ефективність та відповідальність.

Кадрова політика орієнтована на досягнення якісного результату, підвищення ефективності освітнього процесу, особисту відповідальність кожного працівника за власні результати праці та спільний успіх колективу.

3.9. Професіоналізм і компетентність.

Діяльність педагогічних працівників ґрунтується на глибоких знаннях, володінні сучасними методиками викладання, педагогічній етиці, здатності до самоаналізу та вдосконалення.

3.10. Відкритість і прозорість.

Коледж забезпечує постійний моніторинг і публічність результатів освітньої діяльності, доступність інформації щодо якості освітніх послуг, атестації, підвищення кваліфікації та професійних досягнень педагогічних

працівників.

3.11. Взаємоповага та взаємодовіра.

Колектив Коледжу будує роботу на основі етичного партнерства, доброзичливого спілкування, взаємопідтримки, толерантності й довіри. Це є запорукою успішної та плідної командної роботи.

3.12. Забезпечення гендерної рівності.

У кадровій політиці дотримуються принципи рівних прав і можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, досвіду чи соціального статусу. Створюються умови для гендерного балансу в управлінні та педагогічній діяльності.

3.13. Демократизм і соціальна справедливість.

Управлінські рішення приймаються колегіально, із залученням думки педагогічного колективу. Забезпечується справедливе ставлення до всіх працівників, рівний доступ до можливостей професійного розвитку, комфортні умови праці. Впровадження передового педагогічного досвіду.

Коледж орієнтується на використання кращих практик національної та міжнародної освіти, підтримує педагогічні інновації, експериментальну діяльність, поширення надсучасних форм, методів і технологій навчання.

4. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ КАДРОВОГО РОЗВИТКУ КОЛЕДЖУ

4.1. Удосконалення системи управління та менеджменту якості:

- удосконалення організаційно-штатної структури Коледжу та визначення ефективності діяльності, відповідності його чинним нормативним вимогам, внеску в реалізацію завдань, передбачених загальною Стратегією розвитку Коледжу, нормативно-правовими актами та цією Стратегією;
- підвищення ефективності управління, оптимізація та збалансування завдань, функцій та повноважень між управлінськими структурами та посадовими особами в Коледжі;
- підвищення рівня відповідальності у системі управління діяльністю Коледжу;
- подальший розвиток демократичних засад управління на основі вдосконалення організації роботи колегіальних і дорадчих органів, залучення до управління активу педагогічних працівників, органів студентського самоврядування;
- оптимізація системи документообігу в Коледжі, в тому числі електронного;
- забезпечення поінформованості співробітників, здобувачів освіти,

громадськості щодо організаційних заходів, здобутків та подій в Коледжі через засоби комунікації: веб-сайт, соціальні мережі та інші інформаційні джерела;

- підтримка й удосконалення офіційного сайту Коледжу;
- продовження роботи, спрямованої на розвиток та поглиблення співробітництва з органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесовими структурами, іншими роботодавцями з питань підготовки для них висококваліфікованих фахівців, розв'язання проблем економічного розвитку галузей за профілем Коледжу;
- розвиток корпоративної культури, сформованого іміджу Коледжу, духу новаторства як важливого складника авторитету й утримання здобутих позицій в освітньому середовищі регіону та України.

4.2. Розвиток кадрового потенціалу:

- створення належних умов для професійного зростання та підвищення кваліфікації педагогічних працівників Коледжу;
- удосконалення механізму мотивації педагогічних працівників для їх безперервного професійного зростання;
- удосконалення системи рейтингового оцінювання діяльності викладачів Коледжу;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників за сучасними напрямками організації освітнього процесу;
- розширення програм стажування;
- забезпечення щорічного підвищення кваліфікації педагогічних працівників Коледжу.

4.3. Підвищення освітнього рівня та професійної багатопрофільності персоналу

Заходи:

- підтримка здобуття другої вищої освіти педагогічними та адміністративними працівниками для розширення фахового профілю;
- співпраця з закладами професійної освіти для отримання працівниками робітничих кваліфікацій (електрик, механік, оператор комп'ютерного набору тощо);
- залучення категорії осіб 45+ до безкоштовного навчання або перекваліфікації через Центр зайнятості;
- створення умов для використання здобутих кваліфікацій у подальшому відкритті нових спеціальностей та освітньо-професійних програм у Коледжі.

Очікувані результати:

- розширення кадрового потенціалу за рахунок універсальності фахівців;
- підготовка кадрів для нових напрямів навчання;
- підвищення статусу Коледжу як сучасного навчального центру з інноваційним підходом до розвитку персоналу;
- забезпечення сталості кадрового складу у віковій категорії 45+.

4.4. Посилення методичного та психологічного супроводу педагогічних працівників

Створення системної підтримки педагогічних працівників у професійному та особистісному розвитку, зниження рівня емоційного виснаження, підвищення якості освітнього процесу, шляхом реалізації основних заходів:

- здійснення методичної підтримки, яка забезпечуватиме консультативну допомогу педагогічним працівникам з питань інноваційних технологій навчання, використання цифрових інструментів, розроблення навчально-методичних матеріалів;
- організація супервізійних та коучингових сесій для педагогічних працівників з метою розвитку навичок саморефлексії, управління емоційним станом та підвищення педагогічної майстерності;
- проведення тренінгів та семінарів із психологічного добробуту, розвитку емоційного інтелекту, командної взаємодії, профілактики стресу та конфліктів;
- залучення практичних психологів та фахівців з освітнього коучингу до роботи з викладачами, особливо молодими спеціалістами та тими, хто переживає адаптаційні або кризові періоди;
- створення дружньої психологічної середовища в колективі, підтримка відкритої комунікації, культури взаємоуваги та довіри.

Очікувані результати:

- не менше 60% педагогічних працівників щороку беруть участь у заходах психологічної підтримки;
- зниження кількості випадків професійного вигорання (за результатами опитувань) на 20%;
- підвищення задоволення умовами праці педагогічних працівників до 75%.

5. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ЩОДО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**5.1. Напрямок I: Підбір та залучення (Рекрутинг)**

Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Залучення молодих фахівців	Розробка програми «Молодий викладач»: менторство, фінансові стимули, пріоритет у розподілі навантаження.	Зниження середнього віку викладацького складу.
Залучення практиків з галузі	Започаткування програми «Викладач-практик» (на неповну ставку): співпраця з провідними підприємствами. Проведення гостьових лекцій	Актуалізація змісту освітньо-професійних програм та практичної підготовки.
Створення кадрового резерву	Регулярний моніторинг випускників та їхніх професійних досягнень.	Формування списку потенційних викладачів та керівників із числа успішних випускників.

5.2. Напрямок II: Професійний розвиток та навчання (Вдосконалення)

Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Розвиток цифрових компетенцій	Обов'язкові курси з використання ІІІ в освітньому процесі (наприклад, Gemini в Google Workspace), інструментів LMS (Google Classroom) та відеоконтенту. Тренінги, хакатони тощо для працівників Коледжу з метою розвитку цифрових компетентностей.	100% викладачів використовують не менше трьох цифрових інструментів у своїй роботі.
Підвищення кваліфікації на виробництві	2-тижневе стажування викладачів на профільних підприємствах (обов'язкове раз на 3 роки).	Практичні знання інтегровані в навчальний процес; налагодження зв'язків із роботодавцями.
Розвиток «м'яких навичок» (Soft Skills)	Проведення тренінгів із конфліктології, емоційного інтелекту, публічних виступів та наставництва.	Покращення комунікації «викладач–студент» та психологічного клімату в колективі.

5.3. Напрямок III: Оцінювання та стимулювання (Мотивація)

Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Впровадження системи оцінювання ефективності	Щорічна оцінка викладачів на основі: 1) результатів навчання здобувачів освіти, науково-методичної роботи, 2) зворотного зв'язку від здобувачів освіти, участі у житті закладу.	Об'єктивна база для прийняття кадрових рішень та прозоре преміювання.
Мотивація та заохочення	Впровадження системи грантів за інноваційні освітні проекти. Заснування професійних конкурсів.	Зростання внутрішньої мотивації та ініціативності співробітників.
Покращення соціального пакета	Організація спільних корпоративних, спортивних та культурних заходів.	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів.

5.4. Напрямок IV: Організаційна культура та управління

Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Розвиток наставництва (Менторство)	Закріплення досвідчених викладачів за молодими фахівцями (до 3 років роботи)	Прискорення адаптації нових співробітників та передача досвіду роботи
Покращення внутрішньої комунікації	Регулярні відкриті зустрічі керівництва з колективом, використання внутрішніх цифрових платформ для швидкого обміну інформацією.	Зміцнення почуття єдності та оперативне вирішення проблем.
Планування наступності керівництва	Програма підготовки лідерів: визначення потенційних керівників відділень та циклових комісій, їхнє цільове навчання управлінським навичкам.	Забезпечення стійкості управління та стабільності роботи закладу.

5.5. Напрямок V: Розвиток освітнього потенціалу та перекваліфікація персоналу

Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Сприяння здобуттю другої вищої освіти	Надання можливості навчання у партнерських університетах (гнучкий графік)	Зростання кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву
Отримання робітничих кваліфікацій	Співпраця з закладами професійної освіти, направлення працівників на короткострокові курси	Підготовка до відкриття нових спеціальностей та навчання професій, підсилення практичної підготовки здобувачів освіти
Освітні програми для 45+	Укладання договорів із Центром зайнятості про безкоштовне навчання	Підвищення зайнятості, залучення досвідчених кадрів, формування соціальної відповідальності коледжу
Розвиток внутрішнього навчання	Створення коротких курсів і семінарів у коледжі	Формування гнучкої системи професійного розвитку персоналу

6. ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегія розвитку кадрового потенціалу розрахована на 2027-2031 роки та реалізується на три етапи:

1. Підготовчо-аналітичний етап (2027 р.)
 - проведення кадрового аудиту;
 - формування кадрового резерву;
 - визначення педагогічними працівниками власних індивідуальних освітніх траєкторій підвищення кваліфікації.
2. Етап активної реалізації (2028-2029 рр.)
 - вдосконалення системи рейтингового оцінювання роботи викладачів;
 - створення та функціонування внутрішніх програм підвищення кваліфікації;
 - розвиток співпраці з Одеським національним морським університетом, ДП “Морський торговельний порт “Чорноморськ”, стейкхолдерами та роботодавцями;

11

- поширення наставництва та практичного навчання.
- 3. Оціночно-коригувальний етап (2030–2031 рр.)
- моніторинг досягнутих результатів;
- оцінка ефективності реалізації;
- актуалізація завдань на наступний стратегічний цикл.

7. ПОКАЗНИКИ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Моніторинг здійснюється щорічно кадровою службою та методичною радою Коледжу на основі кількісних та якісних показників.

Напрямок	Показник	Цільове значення до 2030р.
Кваліфікаційне зростання	Кількість педагогічних працівників, що здобули нову освітньо-професійну програму, професію	+10% від рівня 2025р.
Молодіжне оновлення	Частка педагогічних працівників віком до 35 років	≥ 25%
Мотивація та ефективність	Частка персоналу, залученого до конкурсів, грантів, інноваційних проєктів	≥ 30%
Співпраця з університетом-куратором	Кількість спільних заходів із Одеським національним морським університетом	не менше 1 на рік
Цифрова трансформація	Частина викладачів, які володіють цифровими інструментами навчання	100%
Рівень задоволеності персоналу умовами праці	За результатами анкетування	≥ 75% позитивних оцінок

12

8. РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Потенційний ризик	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Недостатнє фінансування заходів стратегії	Висока	Гальмування розвитку, скорочення програм	Залучення грантів, співпраця з органами влади та роботодавцями
Плильність кадрів, відтік молодих спеціалістів	Висока	Втрата кадрового потенціалу	Впровадження системи наставництва, преміювання, кар'єрного зростання
Низька мотивація персоналу	Середня	Зниження ефективності	Введення рейтингової системи, публічне визнання досягнень, психологічна підтримка
Опір інноваціям та цифровізації	Середня	Уповільнення змін	Проведення навчань, коучинг, підтримка колег
Зовнішні виклики (зміни законодавства, демографічні фактори)	Середня	Необхідність корекції стратегії	Перегляд і адаптація Стратегії

9. ПІДСУМКОВІ ПОЛОЖЕННЯ

9.1. Реалізація стратегії до 2031 року є важливою складовою Стратегії розвитку коледжу. Її успішне впровадження має забезпечити:

- підвищення престижу роботи педагогічних працівників,
- формування висококваліфікованого кадрового резерву,
- зміцнення партнерства з ОНМУ та іншими закладами освіти,

— розвиток сучасної корпоративної культури та конкурентоспроможного освітнього середовища.

9.2. Стратегія розглядається і схвалюється Педагогічною радою Коледжу та вводиться в дію наказом директора.

9.3. Усі зміни та доповнення до Стратегії розглядаються і ухвалюються Педагогічною радою Коледжу та вводяться в дію наказом директора.

9.4. Результати реалізації Стратегії щорічно аналізуються на засіданні Педагогічної ради з урахуванням показників професійного зростання, здобуття нових кваліфікацій працівниками, участі у програмах перекваліфікації та співпраці з центрами зайнятості.

Директор коледжу

Олександр МИЗА

Додаток В

Програма розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ на 2027-2029 рр.

(розроблено автором)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ЧОРНОМОРСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
 ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
Чорноморського морського фахового коледжу Одеського
національного морського університету
на 2027-2029 роки



Чорноморськ 2026

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма розвитку персоналу Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету на 2027-2029 роки (далі – Програма) визначає основні напрями, механізми та інструменти професійного розвитку науково-педагогічних кадрів коледжу в умовах модернізації системи фахової передвищої освіти, цифрової трансформації освітнього процесу та зростання вимог до якості освітніх послуг.

Необхідність розроблення Програми обумовлена сучасними тенденціями розвитку освіти, впровадженням компетентнісного підходу, активним використанням цифрових технологій, посиленням інтеграції освіти і виробництва, а також потребою у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного забезпечити високий рівень підготовки майбутніх фахівців морської, транспортної та економічної галузей.

Програма розроблена відповідно до Законів України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про професійну освіту», Стратегії розвитку ЧМФК ОНМУ, Стратегії розвитку кадрового потенціалу ЧМФК ОНМУ та інших нормативно-правових актів у сфері освіти і управління персоналом.

Програма ґрунтується на принципах студентоцентризму, безперервного професійного розвитку, інноваційності, відкритості, системності, академічної доброчесності, цифрової трансформації, партнерства та відповідальності за результати професійної діяльності.

Реалізація Програми передбачає створення цілісної системи розвитку персоналу, яка охоплює планування професійної кар'єри, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових та педагогічних компетентностей, організацію стажувань, наставництво, підтримку професійного зростання працівників та впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності роботи.

Учасниками Програми є науково-педагогічні, адміністративні, навчально-допоміжні та інші працівники коледжу. Координацію виконання заходів Програми здійснюють адміністрація коледжу, відділ кадрів, методична рада, циклові комісії та інші структурні підрозділи відповідно до покладених на них функцій.

Термін реалізації Програми – 2027-2029 роки.

2. МЕТА, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Мета Програми

Метою Програми є створення сучасної, гнучкої та адаптивної системи безперервного професійного розвитку персоналу ЧМФК ОНМУ, спрямованої на підвищення якості освітнього процесу, розвиток людського капіталу, цифровізацію освітнього середовища та забезпечення відповідності кадрового потенціалу сучасним вимогам морської, транспортної та освітньої галузей.

2.2. Цілі Програми

Основними цілями Програми є:

- формування ефективної системи професійного розвитку працівників на основі індивідуальних освітніх траєкторій;
- підвищення рівня професійної, педагогічної, цифрової та управлінської компетентності персоналу;
- забезпечення інтеграції сучасних освітніх технологій та інструментів цифрового навчання в освітній процес;
- розвиток практикоорієнтованого навчання шляхом посилення співпраці з підприємствами морської та транспортної галузей;
- створення умов для професійного, науково-методичного та творчого саморозвитку працівників;
- удосконалення системи оцінювання результативності діяльності персоналу;
- формування кадрового резерву та підтримка професійного становлення молодих фахівців;
- підвищення рівня мотивації, залученості та задоволеності працівників умовами праці.

2.3. Завдання Програми

Для досягнення визначеної мети передбачається виконання таких завдань:

- впровадження системи індивідуальних планів професійного розвитку працівників із визначенням персональних цілей, потреб у навчанні та ключових показників ефективності;
- проведення регулярної діагностики професійних потреб та моніторингу розвитку компетентностей персоналу;
- забезпечення системного розвитку цифрових компетентностей працівників шляхом навчання роботі з платформами Google Workspace for Education, Moodle, сервісами інтерактивного навчання та інструментами штучного інтелекту;

- удосконалення методичної майстерності викладачів відповідно до компетентнісного підходу та сучасних стандартів фахової передвищої освіти;
- організація внутрішніх і зовнішніх програм підвищення кваліфікації, стажувань, тренінгів, семінарів та майстер-класів;
- розширення співпраці з Одеським національним морським університетом, роботодавцями та профільними підприємствами щодо професійного розвитку педагогічних працівників;
- розвиток системи наставництва та підтримки молодих викладачів;
- впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності діяльності персоналу на основі рейтингових показників та індивідуальних досягнень;
- створення умов для профілактики професійного вигорання та підтримки психологічного добробуту працівників;
- формування культури безперервного навчання, академічної доброчесності та інноваційної діяльності в коледжі;
- забезпечення умов для кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та розвитку управлінського потенціалу працівників.

Реалізація визначених цілей і завдань сприятиме формуванню висококваліфікованого, мотивованого та конкурентоспроможного колективу, здатного ефективно забезпечувати розвиток ВСП «ЧМФК ОНМУ» в умовах сучасних викликів та трансформацій освітнього середовища.

ЕТАП 1. РОЗРОБКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ (ППР) ВИКЛАДАЧА

Замість формального звітування впроваджується трирічний цикл планування траєкторії кожного викладача.

- Структура моделі ППР: кожен план складається з трьох обов'язкових блоків:
 1. *Професійні цілі* (науково-методична робота, оновлення силабусів дисциплін).
 2. *Навчальні потреби* (обрані курси, дефіцит компетентностей).
 3. *Очікувані результати* (публікації, створення електронних курсів).
- Діагностика та аудит (Вересень): щорічне анкетування викладачів відділом кадрів та головами циклових комісій за допомогою Google-форм для визначення «прогалин» у знаннях.
- Затвердження (Жовтень): узгодження плану із заступником директора з навчально-методичної роботи та фіксація індивідуальних KPI (ключових показників ефективності) викладача на поточний навчальний рік.
- Моніторинг виконання: проміжний зріз у січні (за підсумками семестру) та фінальний звіт у червні на засіданні педагогічної ради з виставленням рейтингового балу.

ЕТАП 2. ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВИХ ТА МЕТОДИЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Оскільки ЧМФК ОНМУ використовує змішаний формат навчання, обов'язковою є модернізація навичок.

- Цифрова компетентність (Digital-модуль):
 - *Впровадження платформ*: повне освоєння інструментарію *Google Workspace for Education* та системи *Moodle* (на базі ОНМУ) для автоматизації тестування й ведення цифрових журналів.
 - *Інтерактивний контент*: навчання викладачів роботі з онлайн-дошками (*Miro, Padlet*) та сервісами створення гейміфікованих тестів (*Kahoot, Classtime*).

- *Академічна доброчесність*: опанування антиплагіатних систем (*Unicheck*) для перевірки курсових і дипломних робіт студентів коледжу.

- Методична компетентність (Педагогічний модуль):
 - *Перехід на компетентнісний підхід*: трансформація лекційного матеріалу під вимоги сучасних стандартів фахової передвищої освіти (СФПО).
 - *Інструменти оцінювання*: розробка критеріїв оцінювання практичних навичок студентів (рубрикатори, чек-листи для лабораторних занять).

ЕТАП 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО НАВЧАННЯ (СТАЖУВАННЯ, ТРЕНІНГИ, МАЙСТЕР-КЛАСИ)

Організаційна структура навчальних заходів поділяється на внутрішні (силами коледжу) та зовнішні (партнерські).

1. Стажування та взаємодія з виробництвом (Зовнішній блок)

- Профільне стажування на підприємствах: для викладачів спеціальностей «Транспортні технології» та «Менеджмент» — організація щорічного тижневого стажування на базі ДП «Морський торговельний порт "Чорноморськ"» та приватних стивідорних компаній регіону для вивчення реальних логістичних процесів.

- Взаємодія з базовим університетом: спільні науково-методичні семінари з кафедрами Одеського національного морського університету (ОНМУ) для синхронізації наскрізних освітніх програм (Коледж ➡ Бакалаврат).

-

2. Тренінги та майстер-класи (Внутрішній блок)

- Воркшоп «Цифровий викладач ЧМФК»: серія з 4-х практичних тренінгів у жовтні-листопаді з практичного використання ІІІ (штучного інтелекту) в освіті для генерації навчальних кейсів.

- Майстер-клас «Методика проведення занять у дистанційному форматі»: презентація досвіду провідних викладачів коледжу, які мають найвищі бали за результатами студентського опитування «Викладач очима студентів».

- Психологічний тренінг «Профілактика професійного вигорання та кризовий менеджмент»: щорічний тренінг від практичного психолога коледжу для підтримки ментального здоров'я колективу в умовах воєнного стану.

Очікувані результати від впровадження програми:

1. 100% охоплення педагогічного колективу індивідуальним плануванням розвитку.
2. Зростання частки викладачів, які використовують інтерактивні технології у Moodle/Google Classroom, до 90% протягом двох років.
3. Підвищення позицій ЧМФК ОНМУ в регіональних рейтингах за рахунок зростання кількості викладачів із вищою категорією та педагогічними званнями.
4. Зниження плинності молодих кадрів завдяки чіткій та прозорій системі адаптації й професійного зростання.

Додаток Г

Існуюча форма звітності викладача в ЧМФК ОНМУ

РІЧНИЙ ЗВІТ

викладача/майстра виробничого навчання академічної групи
П.І.Б.

Протягом 20__-20__ навчального року мною були виконані наступні види робіт:

Тип роботи	Виконання
Робота зі здобувачами освіти академічної групи (кураторська)	
Активність групи	
Чергування	
Робота кабінету майстра в/н	
Документація	
Проведення відкритих заходів	
Участь в конференціях, семінарах, методичних мостах, круглих столах	
Підвищення кваліфікації	
Здійснення супервізії (надаю професійну підтримку та допомогу колегам)	
Загальне	

Майстер виробничого
навчання

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Додаток Д

Річний звіт викладача/майстра виробничого навчання
(розроблено автором)

Річний звіт викладача/майстра виробничого навчання

РІЧНИЙ ЗВІТ ВИКЛАДАЧА/МАЙСТРА В/Н				
П.І.Б.				
№ з/п	Вид роботи		К-ть облікових балів	
			Норма	Виставлені
1. Навчальна робота				
1.	Моніторинг якості освітньої діяльності за результатами анкетування учасників освітнього процесу.		Відповідно до шкали оцінювання (до 40 б)	
2.	Успішність з дисциплін		Відповідно до шкали оцінювання (до 40 б)	
№ з/п	Дисципліна	Група	Успішність (якість знань) (%)	
1				
...				
2. Науково-методична робота				
№ з/п	Вид роботи		К-ть облікових балів	
			Норма	Виставлені
	Видання: - підручника або навчального посібника одноосібно/ у співавторстві, затвердженого МОНУ - монографії / розділ монографії - навчально-методичних матеріалів, затверджених МОНУ - навчального посібника (внутрішнього) одноосібно/ у співавторстві - написання конкурсної роботи «Педагогічний Оскар» - захист дисертації на здобуття наукових ступенів		80/50 60/40 50/30 50/25 50 100	
№ з/п	Вид роботи	Назва, затвердження МОНУ або погодження метод радою та затвердження педрадою коледжу		
1				
...				
2.	Розробка або корегування (оновлення не менш 50%): -робочої програми навчальних дисциплін -програм практики		10 10	
№ з/п	Вид програми	Рівень підготовки, ОПП, курс	Назва дисципліни	
1				
...				

3	Створення методичного забезпечення сучасного зразка: -опорний конспекти лекцій -вказівки до практичних, семінарських занять, лабораторних робіт -вказівки до виконання СРС -вказівки до написання курсових проектів/робіт -вказівки до виконання дипломних проектів/випускових кваліфікаційних робіт -інші види методичного забезпечення		10 10 10 10 10 10		
№ з/п	Вид методичної роботи	Дисципліна	№ групи		
1					
2					
4.	Укладання одноосібно (у співавторстві) -збірника задач -збірника тестових завдань -робочого зошита		20/10 20/10 20/10		
№ з/п	Вид роботи, автори	Рівень підготовки, ОПП			
1					
...					
5.	Складання - завдань для атестації здобувача освіти - завдань НМТ - екзаменаційної документації для проведення вступних випробувань - екзаменаційна документація з дисципліни - завдання для тематичного контролю та ПКР		10 10 20 10 10		
№ з/п	Вид роботи	Дисципліна	Рівень підготовки, ОПП		
1					
...					
6.	Створення власних одноосібно/у співавторстві: -навчальних відео занять (за один) -навчальних презентацій (за курс) -складання онлайн тестів (за курс) -ведення блогу, сайту, youtube каналу та ін.		10/5 10/5 10/5 30/15		
№ з/п	Вид методичної роботи, тема	Дисципліна	Спеціальність, курс	Одноосібно чи у співавторстві	
1					
...					

3. Вдосконалення педагогічної майстерності						
№ з/п	Вид роботи				К-ть облікових балів	
					Норма	Виставлені
1.	Показові заняття: - для викладачів коледжу				50	
№ з/п	Дата проведення	Група	Дисципліна	Тема заняття		
1						
...						
2.	Проведення навчальних заходів (організація конференцій, круглих столів, майстер-класу, вебінару, тощо): -для викладачів коледжу -для зовнішніх закладів -виступи на педагогічних читаннях,тематичних педрадах				30 50 10	
№ з/п	Дата проведення	Тема доповіді			Слухачі	
1						
...						
3.	Узагальнення педагогічного досвіду				20	
4.	Відвідування показових занять (за 1 зан.)				2	
№ з/п	Дата відвідування	Дисципліна	Тема заняття		Група	
1						
...						
5.	Участь в конференціях (виступ): -внутрішньо коледжівських -обласних -всеукраїнських -міжнародних				10 20 30 50	
№ з/п	Тема доповіді, назва конференції				Дата участі	
1						
...						

4. Організаційна робота						
№ з/п	Вид роботи				К-ть облікових балів	
					Норма	Виставлені
1.	Організація/надання допомоги в укладанні угод зі стейкхолдерами та ЧМФК ОНМУ: - (за кожне підприємство, організацію)				50	
№ з/п	Назва підприємства (установи)					
1						
...						
2.	Належне ведення навчальної документації: -заповнення журналів (паперових) -вчасне виставлення тематичних, семестрових оцінок -оформлення відомостей обліку успішності -заповнення електронних журналів				10	
					10	
					10	
					10	
3.	Участь у розробці нормативних документів, ОПП, положень, стандарту та інших				20	
№ з/п	Вид нормативного документа, назва					
1						
...						
4.	Завідування кабінетом (за підсумками навч. року)				10	
5.	Керівництво цикловою випусковою/методичною комісією (за підсумками навч. року)				20	
6.	Організація гурткової, дослідницької та пошукової роботи (гуртків) на безоплатній основі:				50	
№ з/п	Назва виду роботи	Проведена робота			К-ть учасників	
1						
...						
7.	Підготовка здобувача освіти до олімпіад, конкурсів фахової майстерності, спортивних змагань / призові місця: -внутрішньо коледжівські -обласні -всеукраїнські -міжнародні				10/20	
					10/20	
					20/30	
					30/50	
№ з/п	ІІІ студента, № групи	Етап	Назва	Дата	Призові місця	
1						
...						

8.	Робота в складі журі олімпіад, конкурсів, спортивних змагань у: -внутрішньо коледжівських -обласних -всеукраїнських -міжнародних			5 10 20 30	
№ з/п	Дата	Етап	Назва		
1					
...					
9.	Керівництво методоб'єднанням			20	
Назва методичного об'єднання					
10.	Виконання робіт на громадських засадах			5	
№ з/п	Вид роботи				
1					
...					
11.	Волонтерська робота			20	
№ з/п	Вид роботи				
1					
...					

5. Навчально-виховна робота				
№ з/п	Вид роботи		К-ть облікових балів	
			Норма	Виставлені
1.	Виконання обов'язків куратора/класного керівника		20	
2.	Проведення показових виховних годин, екскурсій (за 1 захід): -у групі -загально коледжівських -для інших закладів		10 15 20	
№ з/п	Назва заходу	Задіяні групи	Дата проведення	
1				
...				
3.	Організація та проведення конкурсів на рівні: -коледжу -області -всеукраїнському -міжнародному		10 15 20 25	
№ з/п	Дата проведення	Назва заходу, рівень проведення, задіяні групи		
1				

...			
4.	Профорієнтаційна робота	30	
№ з/п	Вид, методи проведення профорієнтаційної роботи		
1			
...			

6. Застосування штрафних санкцій

№ з/п	Вид роботи	Кількість облікових балів	
		Норма	Виставлені
1	За порушення виконавчої дисципліни (невиконання посадових та службових обов'язків, доручень тощо)	-50	
2	За недоліки у веденні навчальної документації (за кожне)	-5	
3	Запізнення без поважної причини (за кожне)	-10	
4	За відсутність на засіданні педагогічної ради, методичного об'єднання, циклової випускової/методичної комісії без поважної причини (за кожне)	-10	
5	За невиконання рішень педагогічної, адміністративної, методичної ради (за кожне)	-30	
6	За оголошену догану	-100	
7	Наповнення Classroom:		
	-відсутність курсу -не якісне наповнення	-100 -50	

ДОДАТОК До річної звітності

Відповідальні за оцінювання результатів роботи науково-педагогічних працівників та система балів

1. Навчальна робота		
	Моніторинг якості освітньої діяльності за результатами анкетування учасників освітнього процесу.	Методисти
	Успішність з дисциплін	Зав. відділення

2. Науково-методична робота		
№ з/п	Вид роботи	Відповідальні особи
1.	Видання: -підручника одноосібно/ у співавторстві, затвердженого МОНУ -монографії / розділ монографії -навчально-методичних матеріалів, затверджених МОНУ -навчального посібника одноосібно/ у співавторстві, рекомендовано Науково-методичною радою Національного університету «ЛП» -навчального посібника (внутрішнього) одноосібно/ у співавторстві, рекомендованого Методичною радою коледжу -написання конкурсної роботи «Педагогічний Оскар» -захист дисертації на здобуття наукових ступенів	методисти
2	Розробка або корегування (оновлення не менш 50%)	голова циклової комісії
3	Створення методичного забезпечення	методисти
4	Укладання одноосібно (у співавторстві)	голова циклової комісії
5	Складання	голова циклової комісії
6	Створення власних одноосібно/у співавторстві	голова циклової комісії

3. Вдосконалення педагогічної майстерності		
№ з/п	Вид роботи	Відповідальні особи
1	Показове заняття	методисти
2	Проведення навчальних заходів (організація конференцій, круглих столів, майстер-класу, вебінару, тощо)	заступник директора з навчальної роботи
3	Узагальнення педагогічного досвіду	заступник директора з навчальної роботи
4	Відвідування показових занять (за 1 зан.)	голова циклової комісії
5	Участь в конференціях (виступ)	заступник директора з навчальної роботи
6	Публікації одноосібно/у співавторстві	голова циклової комісії
7	Участь в конференціях (підготовка здобувачів освіти)	заступник директора з навчальної роботи
8	Підвищення кваліфікації	методисти

4. Організаційна робота		
№ з/п	Вид роботи	Відповідальні особи
1	Організація навчально-виробничої практики: - укладання угод (за кожне підприємство, організацію)	<i>заступник директора з навчально-виробничої роботи</i>
2	Належне ведення навчальної документації	<i>зав. відділення</i>
3	Участь у розробці нормативних документів, ОПП, положень, стандарту та інших	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
4	Завідування кабінетом (за підсумками навч. року)	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
5	Керівництво цикловою комісією	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
6	Керівництво гуртком, дослідницька та пошукова робота	<i>голова циклової комісії</i>
7	Підготовка студента до олімпіад, конкурсів фахової майстерності, спортивних змагань / призові місця	<i>голова циклової комісії</i>
8	Робота в складі журі олімпіад, конкурсів, спортивних змагань у	<i>голова циклової комісії</i>
9	Керівництво методоб'єднанням	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
10	Виконання робіт на громадських засадах	<i>голова профкому</i>
11	Волонтерська робота	<i>заступник директора з виховної роботи</i>

5. Навчально-виховна робота		
№ з/п	Вид роботи	Відповідальні особи
1	Виконання обов'язків куратора	<i>зав. відділення</i>
2	Проведення відкритих виховних годин, екскурсій (за 1 захід)	<i>заступник директора з виховної роботи</i>
3	Організація та проведення конкурсів на рівні	<i>заступник директора з виховної роботи</i>
4	Профорієнтаційна робота	<i>заступник з НВР</i>

6. Застосування штрафних санкцій		
№ з/п	Вид роботи	Відповідальні особи
1	За порушення виконавчої дисципліни (невиконання посадових та службових обов'язків, доручень тощо)	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
2	За недоліки у веденні навчальної документації (за кожне)	<i>зав. відділення</i>
3	Запізнення без поважної причини (за кожне)	<i>заступник директора з навчальної роботи</i>
4	За відсутність на засіданні педагогічної ради, методичного об'єднання, циклової комісії без поважної причини (за кожне)	<i>директор</i>

5	За невиконання рішень педагогічної, адміністративної, методичної ради, ради з якості (за кожне)	<i>методисти, заступник директора з навчальної роботи</i>
6	За оголошену догану	<i>директор</i>
7	Наповнення Classroom	<i>заступник директора з навчальної роботи/методисти/за в.відділення</i>

Додаток Е

Існуюче положення про преміювання в ЧМФК ОНМУ



ЗАТВЕРДЖУЮ
 Директор ЧМФК ОНМУ
 Леонід ЖУХА
 «09» січня 2023 р.

ПОЛОЖЕННЯ № 01-10-14
ПРО ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського
університету
з 09.01.2023 року.

Положення розроблено на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 1298 від 30.08.2002 р. п.4 п.п. «в» і аналізу фінансово-господарської діяльності коледжу.

I. ДИРЕКТОР КОЛЕДЖУ

1. Виплачувати до 50 % посадового окладу за рахунок економії фонду заробітної плати за погодженням ректора Одеського національного морського університету.

II. ЗАСТУПНИК ДИРЕКТОРА ПО НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧІЙ РОБОТІ.

1. За забезпечення якісного виконання учбових планів і програм по виробничому навчанню, загально-технічних і спеціальних дисциплін до 60% посадового окладу.
2. За виконання плану виробничої діяльності на підприємствах і навчальних майстернях – до 80% посадового окладу.
3. За розвиток і вдосконалення навчально-матеріальної бази навчальних майстерень, кабінетів спецдисциплін і лабораторій – до 40% посадового окладу.

III. ЗАСТУПНИК ДИРЕКТОРА ПО НАВЧАЛЬНІЙ РОБОТІ.

1. За якісне виконання усіма навчальними групами учбових планів і програм теоретичного навчання – до 60% посадового окладу.
2. За забезпечення успішної плідотворної роботи методичних комісій – до 40% посадового окладу.

IV. ЗАСТУПНИК ДИРЕКТОРА З НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ

1. За успішне виконання планів виховної роботи, профілактики правопорушень, профорієнтаційної роботи – до 60% посадового окладу.
3. За забезпечення зайнятості учнів в гуртках, секціях – до 40% посадового окладу.

V. ЗАВІДУВАЧ ГОСПОДАРСТВА

1. За своєчасне матеріально-технічне забезпечення навчально-виробничого процесу необхідною кількістю ПММ, матеріалами, пристосуванням, спецодягом – до 50% посадового окладу.
2. За забезпечення норм санітарного і технічного стану навчального корпусу і гуртожитку, якісну підготовку до нового навчального року, виконання норм пожежної безпеки, економічних витрат електроенергії – до 50% посадового окладу.

VI. ГОЛОВНИЙ БУХГАЛТЕР. БУХГАЛТЕРА, ЕКОНОМІСТА.

1. За якісне економічне обслуговування фінансово-господарчої діяльності коледжу –

до 60% посадового окладу.

2. За забезпечення оперативної інформації по щомісячній заробітній платі – до 20% посадового окладу.
3. За організацію якісного бухгалтерського обліку на основі встановлених правил його ведення – до 20 % посадового окладу.
4. За забезпечення якісного обліку з поступанням грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку, операцій пов'язаних з їх рухом – до 100% посадового окладу.

ВІІ. КЕРІВНИК ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ.

1. За високу якість організації навчальної і спортивно-масової роботи з учнями – до 40% посадового окладу.
2. За забезпечення високої зайнятості учнів в спортивних секціях, проведення масових спортивних міроприємств – до 30% посадового окладу.
3. За удосконалення і розвиток матеріально-технічної бази фізичної культури і спорту – до 30% посадового окладу.

ВІІІ. СТАРШИЙ МАЙСТЕР, ЗАВІДУВАЧ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ.

1. За організацією роботи по забезпеченню рентабельного навчального виробництва на рівні вимог НСП, ТБ, пожежної безпеки, промсанітарії – до 40% посадового окладу.
2. За виконання усіма навчальними групами учбових планів і програм виробничого навчання, забезпечення інструментом, пристроями – до 60% посадового окладу.

ІХ. МАЙСТРИ ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ ПО УПРАВЛІННЮ АВТОМАШИНАМИ, АВТОНАВАНТАЖУВАЧАМИ, ПОРТАЛЬНИМИ КРАНАМИ.

1. За успішне і якісне виконання навчальних програм по всім темам, веденню обліково-планувальної документації – до 40% посадового окладу.
2. За забезпечення високої якості, умінь і навиків у учнів по пройденим темам виробничого навчання – до 60% посадового окладу.
3. За забезпечення збереження і працездатності закріпленої техніки – до 20% посадового окладу.

Х. МАЙСТРИ ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ, ЯКІ ЗАКРІПЛЕНІ ЗА НАВЧАЛЬНИМИ МАЙСТЕРНЯМИ

1. За організацію роботи в навчальних майстернях, яка забезпечує навчальне виробництво на рівні вимог НСП, здійснення умов для якісного проведення уроків виробничого навчання – до 120% посадового окладу.
2. За якісне і своєчасне виконання виробничих замовлень – до 80% посадового окладу.
3. За наявність необхідної кількості замовлень, забезпечення умов по виконанню планів виробничої діяльності і високого рівня рентабельності – до 40% посадового окладу.

ХІ. МАЙСТРИ ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ГРУП.

1. За збереження контингенту учнів – до 60% посадового окладу
2. За виконання навчальних планів і програм навчання – до 80% посадового окладу.

ХІІ. МЕХАНІК

1. За своєчасну організацію проведення роботи по профілактичному і оперативному ремонту обладнання і навчально- матеріальної бази – до 40% посадового окладу.
2. За забезпечення виконання плану виробничої діяльності і плану виробничого навчання, матеріально-технічного забезпечення (запчастинами, пристроями для ремонтної і виробничої діяльності) – до 40% посадового окладу.
3. За забезпечення виконання норм техніки безпеки, електробезпеки, промсанітарії, пожежної безпеки – до 10% посадового окладу.

ХІІІ. ПРАЦІВНИКИ ГОСПОДАРЧОЇ РОБОТИ

(Технік по експлуатації приміщень, комірник, комендант гуртожитку, чергові по гуртожитку, прибиральниці, прибиральниці території, гардеробниці, секретар-друкарка, інспектор відділу кадрів, архіваріус)

1. За відмінне виконання службових обов'язків за посадовою інструкцією вищевказаних працівники преміюються до 80% посадового окладу.

ХІV. РОБІТНИКИ.

(Слюсарі-ремонтники, тесляри, електрики, столяри, водії, робітники з комплексного обслуговування й ремонту будинків)

1. За забезпечення безперебійної роботи виробничих і господарчих підрозділів, якісне виконання ремонтно-профілактичних робіт на закріпленому обладнанні, дільницях роботи, дотримання виробничої і технологічної дисципліни, правил ТБ, електробезпеки, протипожежної безпеки і промсанітарії – до 100% посадового окладу.

ХV. ЛАБОРАНТИ, СЕКРЕТАР УЧБОВОЇ ЧАСТИНИ.

1. За забезпечення умов якісної підготовки молодих робітників, ритмічної роботи коледжу, громадську активність – до 100% посадового окладу.

ХVІ. ВИКЛАДАЧ, МЕТОДИСТ.

1. При сумлінному виконанні службових обов'язків кожним викладачем, методистом, по укріпленню матеріальної бази кабінетів, методичному забезпеченню предметів, якісному виконанні обов'язків класного керівника – преміювати кожного із вищевказаних категорій службових осіб в розмірі до 100% тарифної ставки викладача, методиста.
2. За активну участь в громадській роботі – голова методичної комісії загальноосвітніх дисциплін, секретар педагогічних рад, члени профкому тощо, - до 10% тарифної ставки.

ХVІІ. ЗАВІДУЮЧИЙ МЕТОДИЧНИМ КАБІНЕТОМ

1. За сумлінне виконання службових обов'язків з формування методичного забезпечення предметів, професій, спеціальностей – до 60% посадового окладу.
2. За поповнення кабінету методичними матеріалами з питань підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогічних працівників, поширення інформації щодо інноваційних технологій навчання – до 40% посадового окладу.
3. За якісне методичне забезпечення проведення оглядів кабінетів, лабораторій, майстерень.

ХVІІІ. ВИКЛАДАЧ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ.

1. За використання в роботі передового педагогічного досвіду, ТЗН, нестандартного обладнання, тренажерів – до 100% посадового окладу.

ХІХ. ВИХОВАТЕЛІ, БІБЛІОТЕКАРІ, КЕРІВНИКИ ГУРТКІВ І СЕКЦІЙ, ПСИХОЛОГ, СОЦІАЛЬНИЙ ПЕДАГОГ.

ВИХОВАТЕЛІ:

1. За виховання культури і дисципліни проживаючих у гуртожитку, профілактику правопорушень, дотримання санітарії побутових вимог – до 50% посадового окладу.
2. За організацію відпочинку учнів, впровадження самоуправління, виховання громадської активності – до 25% посадового окладу.
3. За забезпечення зайнятості учнів у групах, клубах по інтересах, міроприємствах спільно з майстрами виробничого навчання і класними керівниками – до 25% посадового окладу.

БІБЛІОТЕКАРІ:

1. За активну участь у громадському житті коледжу, організацію книжкових виставок, картотек, журнальних статей, зразкове ведення документації по обліку фонду, оформлення тематичних стендів – до 50% посадового окладу.
2. За створення, збереження, комплектацію і удосконалення фонду бібліотеки, створення і планування стендів спеціальної літератури – до 50% посадового окладу.
3. За активну участь в освітній роботі серед учнів, читацькі конференції – до 20% посадового окладу.

КЕРІВНИКИ ГУРТКІВ, ХУДОЖНЬОЇ САМОДІЯЛЬНОСТІ:

1. За активну участь в розвитку художніх нахилів у учнів, підготовку і організацію виступів колективами гуртків перед учнями коледжу, підготовка колективів для участі в міських, обласних і республіканських оглядах – до 60% посадового окладу.

КЕРІВНИКИ СПОРТИВНИХ СЕКЦІЙ:

1. За активну роботу по розвитку спортивно-масової роботи, використання в тренувальному процесі передового досвіду, нестандартного обладнання – до 30% посадового окладу.
2. За активну участь в спартакіадах, турнірах, проведення масових міроприємств у коледжі – до 30% посадового окладу.
3. За підготовку спортсменів високого класу – до 40% посадового окладу.

ПСИХОЛОГ

1. За активну участь в організації процесу всебічного встановлення особистості підлітків, зміцнення психічного здоров'я учнів шляхом психодіагностики, психопрофілактики та психолого-педагогічної корекції – до 100% посадового окладу.

СОЦІАЛЬНИЙ ПЕДАГОГ

1. За активну участь:
 - 1) в правовій профілактичній роботі коледжу, залученню фахівців (лікарів, працівників правоохоронних органів, волонтерів благодійних фондів, працівників державних установ тощо) до цієї роботи – 30%
 - 2) в роботі у залученні соціально дезадаптованих, схильних до скоєння правопорушень, дітей у науковому, художньому, спортивному житті коледжу, залученню до участі у роботі секцій, гуртків, життєві групи – 30%
 - 3) в роботі з соціально незахищеними дітьми – 40%

ІНСПЕКТОР З ОХОРОНИ ПРАЦІ

Премію нараховувати за:

- 1) своєчасний оперативний контроль за створенням безпечних та здорових умов праці в коледжі – 10%;

- 2) своєчасну оперативну перевірку технічного стану устаткування, запобіжних і захисних пристроїв – 10%
- 3) проведення в установлені строки навчання та інструктажу працівників коледжу і учнів навчальних груп з охорони праці, надання першої медичної допомоги – 10%
- 4) проведення своєчасного контролю, виконання інструктажів на робочих місцях і інших видів інструктажів і ведення необхідної документації – 20%
- 5) своєчасний контроль за розробками підрозділами коледжа інструкцій з охорони праці, а також за складанням програм навчання працівників безпечним методам праці – 10%
- 6) своєчасний контроль дотримання правил і норм охорони праці під час проведення виробничого навчання і виробничої практики учнів коледжу на базових підприємствах – 10%
- 7) своєчасну звітність з охорони праці в Управління освіти і науки та інші організації – 20%

АДМІНІСТРАТОР ЄДЕБО

1. За підтримку роботи бази даних у штатному режимі – до 40% посадового окладу.
2. За контроль роботи операторів бази даних - до 20% посадового окладу.
3. За контроль своєчасного замовлення учбової документації і внесення до бази основних даних коледжу - до 20% посадового окладу.

XX. ЗАВІДУВАЧ ВІДДІЛЕННЯМ

1. За організацію та безпосереднє керівництво освітньо-виховною роботою на відділенні – до 40% посадового окладу;
2. За забезпечення своєчасного складання планів роботи відділення – до 20% посадового окладу;
3. За організацію контролю та аналізу успішності студентів – до 40% посадового окладу.

ПРАВИЛА НАРАХУВАННЯ ПРЕМІЇ

1. Премія нараховується працівникам по підсумках роботи за місяць.
2. Розмір премії кожному працівникові училища нараховується за поданням заступників директора, старшого майстра, керівника фізичного виховання та затверджується на спеціальному засіданні адміністрації коледжу і профспілкового комітету не пізніше 23 числа слідуєчого місяця.
3. Премія може виплачуватись тільки за рахунок економії фонду зарплати.

УЗГОДЖЕНО
Голова профспілки



Світлана ПЕТРІВСЬКА

Додаток Ж

Положення про мотивацію персоналу ЧМФК ОНМУ

(розроблено автором)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ЧОРНОМОРСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
 ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ПОЛОЖЕННЯ ПРО МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ
Чорноморського морського фахового коледжу
Одеського національного морського університету



Чорноморськ 2026

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Система матеріальної мотивації.....	3
3. Система нематеріальної (моральної) мотивації.....	4
4. Соціальна та кар'єрна мотивація.....	5
5. Порядок оцінювання результативності роботи працівників.....	5
6. Заключні положення.....	6

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає мету, принципи, форми та механізми матеріальної і нематеріальної мотивації працівників Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету (далі – Коледж).

1.2. Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», Статуту Одеського національного морського університету, Колективного договору та інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини.

1.3. Метою цього Положення є створення умов для підвищення продуктивності праці, професійної активності, творчої ініціативи, відповідальності та залученості працівників до реалізації стратегічних цілей розвитку Коледжу.

1.4. Основними завданнями системи мотивації є:

- забезпечення прямого зв'язку між результатами професійної діяльності та винагородою працівника;
- стимулювання професійного розвитку та інноваційної діяльності;
- підвищення рівня лояльності персоналу до Коледжу;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі;
- підтримка високої якості освітньої, методичної, наукової та організаційної діяльності.

1.5. Система мотивації працівників ґрунтується на принципах прозорості, об'єктивності, справедливості, відкритості, системності, рівності можливостей, комплексності матеріальних та нематеріальних стимулів, а також відповідності заохочень особистому внеску працівника в розвиток Коледжу.

2. Система матеріальної мотивації

Передбачає прямі грошові виплати за високі досягнення (в межах спеціального фонду коледжу та позабюджетних коштів).

2.1. Матеріальна мотивація працівників здійснюється шляхом застосування премій, надбавок, доплат, матеріальної допомоги та інших видів грошового заохочення відповідно до чинного законодавства та фінансових можливостей Коледжу.

2.2. Преміювання працівників може здійснюватися за підсумками місяця, кварталу або навчального року за високі результати професійної діяльності,

досягнення встановлених показників ефективності, якісне виконання посадових обов'язків, участь у реалізації стратегічних проєктів Коледжу.

2.3. Підставами для преміювання педагогічних працівників можуть бути:

- підготовка переможців олімпіад, конкурсів, турнірів, наукових змагань та конкурсів-захистів МАН;
- проведення відкритих занять високого методичного рівня;
- розроблення та впровадження інноваційних освітніх технологій;
- створення електронних освітніх ресурсів;
- участь у міжнародних освітніх проєктах, грантах та програмах академічної мобільності;
- активна профорієнтаційна діяльність.

2.4. Працівникам можуть встановлюватися надбавки та доплати за вислугу років, високі досягнення у праці, складність і напруженість роботи, виконання особливо важливих завдань, наставництво, керівництво проєктами та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

2.5. Коледж може надавати матеріальну допомогу на оздоровлення під час щорічної відпустки та матеріальну допомогу у зв'язку зі складними життєвими обставинами відповідно до чинного законодавства та кошторисних призначень.

2.6. До професійних свят, ювілейних дат та визначних подій працівники можуть заохочуватися одноразовими грошовими винагородами.

3. Система нематеріальної (моральної) мотивації

3.1. Нематеріальна мотивація спрямована на суспільне визнання професійних досягнень працівників, підвищення їхнього статусу та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

3.2. Формами морального заохочення є:

- оголошення Подяки директора Коледжу;
- нагородження Почесною грамотою Коледжу;
- занесення на Дошку пошани;
- висвітлення професійних досягнень працівників на офіційному вебсайті Коледжу, сторінках соціальних мереж та інформаційних ресурсах.

3.3. За особливі досягнення працівники можуть бути представлені до нагородження грамотами, подяками та відзнаками органів місцевого самоврядування, департаментів освіти і науки, Міністерства освіти і науки України та інших державних установ.

3.4. Адміністрація Коледжу сприяє залученню працівників до професійних конкурсів, конференцій, виставок, форумів та інших заходів, що підвищують їхній професійний авторитет.

4. Соціальна та кар'єрна мотивація

4.1. Соціальна мотивація спрямована на створення сприятливих умов праці, підтримку професійного розвитку та забезпечення соціальної стабільності працівників.

4.2. Коледж сприяє професійному розвитку працівників шляхом:

- повної або часткової компенсації витрат на підвищення кваліфікації;
- оплати участі у тренінгах, семінарах, конференціях та стажуваннях;
- надання можливостей для проходження стажувань на підприємствах галузі та в закладах-партнерах;
- організації внутрішніх програм професійного розвитку.

4.3. З метою забезпечення наступності управління та професійного зростання працівників у Коледжі формується кадровий резерв на керівні посади.

4.4. До кадрового резерву можуть включатися працівники, які демонструють високі результати роботи, мають лідерський потенціал та бажання брати участь у розвитку Коледжу.

4.5. Коледж забезпечує працівникам належні умови праці шляхом оснащення робочих місць сучасною комп'ютерною технікою, мультимедійним обладнанням, доступом до цифрових освітніх ресурсів та створення комфортного робочого середовища.

5. Порядок оцінювання результативності роботи працівників

5.1. Підставою для застосування більшості видів заохочення є результати оцінювання професійної діяльності працівників.

5.2. Оцінювання здійснюється на засадах об'єктивності, прозорості та відкритості.

5.3. Основними інструментами оцінювання є:

- атестація педагогічних працівників;
- внутрішня рейтингова система оцінювання діяльності;
- аналіз результатів освітньої, методичної, наукової та виховної роботи;
- оцінювання участі працівника у проєктній діяльності та розвитку Коледжу.

5.4. Під час формування рейтингу педагогічних працівників можуть враховуватися:

- результати навчально-методичної діяльності;

- публікаційна активність;
- участь у конференціях, семінарах, тренінгах;
- підготовка переможців конкурсів та олімпіад;
- участь у міжнародних та всеукраїнських проєктах;
- результати профорієнтаційної діяльності;
- показники професійного розвитку.

5.5. Додатковим рекомендаційним інструментом оцінювання може використовуватися анонімне студентське опитування «Викладач очима студентів».

5.6. Результати оцінювання використовуються під час прийняття рішень щодо преміювання, формування кадрового резерву, планування професійного розвитку та морального заохочення працівників.

6. Заключні положення

6.1. Це Положення набирає чинності з моменту його затвердження наказом директора Коледжу.

6.2. Проєкт Положення розробляється робочою групою, погоджується Радою трудового колективу та/або профспілковим комітетом і затверджується директором Коледжу.

6.3. Контроль за виконанням вимог цього Положення покладається на директора Коледжу, заступників директора відповідно до розподілу обов'язків та відділ кадрів.

6.4. Зміни та доповнення до цього Положення вносяться в порядку, встановленому для його затвердження.

6.5. Положення підлягає перегляду не рідше одного разу на п'ять років або в разі зміни законодавства України чи стратегічних напрямів розвитку Коледжу.

