

сільського господарства України. 25.06.2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e1bfe13e-8b50-4e52-b4a8-a2dbd7280616> (дата звернення: 13.08.2026).

3. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Паньков Д. В. та ін. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України : наукова доповідь / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с.

4. UNIDO. Industrial Development Report 2024: Turning Progress into Resilience. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2024. 248 p.

5. Szichta P., Risse M., Weber-Blaschke G., Richter K. Environmental potentials from wood cascading: a future-oriented consequential yet dynamic approach considering market and time-dependent biogenic carbon effects for selected scenarios under German conditions. Cleaner and Circular Bioeconomy. 2024. Vol. 9. 100103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clcb.2024.100103>.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-651-8-64>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МОРСЬКОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ, ЯКОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Смирнова Ірина Михайлівна,
*доктор педагогічних наук, професор,
відмінник освіти України,
заступник директора з науково-педагогічної роботи,
Дунайський інститут Національного університету
«Одеська морська академія»
м. Ізмаїл, Україна*

Житомирська Тетяна Михайлівна,
*кандидат педагогічних наук, доцент,
заступник директора з навчально-виховної роботи,
Дунайський фаховий коледж
Національного університету «Одеська морська академія»
м. Ізмаїл, Україна*

Повномасштабна війна спричинила системні трансформації у функціонуванні української освіти і науки, актуалізуючи питання

їхньої спроможності забезпечувати якість, безперервність та стратегічну спрямованість розвитку. В умовах високого рівня невизначеності традиційні управлінські підходи виявилися недостатніми для забезпечення стабільності освітніх та наукових інституцій. Саме тому стратегічний менеджмент набуває особливого значення як інструмент формування довгострокової стійкості, якості, здатності до адаптації та відновлення. Стійкість освіти і науки доцільно розглядати не лише як здатність системи функціонувати під час кризових ситуацій, а як комплексну характеристику її готовності до змін, інноваційного оновлення та ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, відповідно до ключових принципів стійкості освіти [1].

У тезах розглянуто проблему забезпечення стійкості, якості та інституційного розвитку морського закладу освіти в умовах воєнного стану через реалізацію підходів стратегічного менеджменту до управління освітньою діяльністю. Переконливо, що сучасний морський заклад освіти має функціонувати як адаптивна освітня система [2, 75], здатна забезпечувати безперервність освітнього процесу, підтримувати якість професійної підготовки та формувати конкурентоспроможного фахівця відповідно до вимог міжнародного морського середовища [3, 118]. Визначено роль стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, управління якістю освіти та розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів як ключових чинників інституційного розвитку.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стійкість закладу освіти, управління якістю освіти, цифровізація, морська освіта, морський заклад освіти, інституційний розвиток, професійна компетентність.

Сучасна система морської освіти України функціонує в умовах складної соціально-політичної реальності, що характеризується безпековими ризиками, необхідністю швидкої адаптації освітніх процесів всеукраїнського й міжнародного рівнів та забезпеченням відповідності міжнародним вимогам професійної підготовки морських фахівців., відповідно до вимог Міжнародної конвенції про підготовку і дипломування моряків та несення вахти [4]. Особливої актуальності набуває питання стратегічного управління морським закладом освіти як відкритою соціально-педагогічною системою, здатною не лише реагувати на кризові ситуації, а й забезпечувати сталий розвиток у перспективі.

Для закладів морської освіти саме позитивний стратегічний менеджмент морського закладу освіти в умовах воєнного стану, забезпечення стійкості, якості та інституційного розвитку, має особливе значення, оскільки якість підготовки майбутніх моряків безпосередньо впливає на безпеку мореплавства, ефективність функціонування

морської галузі та міжнародну конкурентоспроможність українських фахівців.

Стратегічне управління морським закладом освіти в умовах воєнного стану передбачає формування нової управлінської парадигми, у якій пріоритетним стає забезпечення стійкості освітньої системи, збереження кадрового потенціалу та створення умов для професійного розвитку здобувачів освіти, відповідно до вимог Морської доктрини України на період до 2035 року, що визначає стратегію та основні напрями подальшого розвитку України як морської держави [5].

Вважаємо, що відповідно до сучасних наукових підходів, стійкість освітньої установи визначається її здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати якість освітніх послуг та впроваджувати інноваційні управлінські рішення. У контексті діяльності морського закладу освіти стратегічний менеджмент має охоплювати такі напрями:

- стратегічне планування розвитку закладу з урахуванням безпекових, технологічних та соціальних факторів;
- управління якістю освітнього процесу відповідно до національних і міжнародних стандартів;
- цифрову трансформацію освітнього середовища;
- розвиток професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників;
- удосконалення механізмів внутрішнього забезпечення якості освіти.

Одним із визначальних напрямів стійкості морської освіти є цифровізація освітнього процесу. Дослідження, проведені нами, акцентують увагу на необхідності використання сучасних цифрових технологій у підготовці морських фахівців, водночас підкреслюючи важливість збереження практичної спрямованості професійної освіти та забезпечення належного рівня компетентності випускників. У сучасних умовах цифрові освітні ресурси, електронні платформи навчання, симуляційні технології та змішані форми організації освітнього процесу стають важливими інструментами забезпечення його безперервності. Проте їх ефективність залежить від стратегічної готовності закладу освіти, рівня цифрової компетентності викладачів та системного управління освітніми змінами [6].

Важливим компонентом стратегічної стійкості є управління якістю наукових й міжнародних освітніх проєктів. Для морського закладу освіти це означає не лише контроль результатів навчання, а формування цілісної системи планування, реалізації та оцінювання освітніх ініціатив. Підготовка викладачів до управління якістю освітніх проєктів

розглядається як важлива умова розвитку сучасної освітньої інституції морського профілю [7].

Окремого значення набуває розвиток професійної компетентності майбутніх морських фахівців. В умовах технологічних змін та підвищення вимог міжнародної морської галузі заклад освіти має забезпечувати не лише засвоєння професійних знань, а й формування здатності до адаптації, прийняття управлінських рішень, роботи в команді та професійної мобільності [7].

Зазначимо, що стратегічна роль керівництва морського закладу освіти полягає у створенні інноваційного освітнього середовища, розвитку партнерської взаємодії з представниками галузі, підтримці професійного розвитку викладачів та забезпеченні інтеграції освіти і науки [1; 3]. Інституційний розвиток морського закладу освіти розглядатимемо як цілісний процес якісних змін організаційної структури, управлінської культури, освітнього середовища, кадрового потенціалу та системи взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

В умовах воєнного стану інституційний розвиток набуває особливого значення, оскільки передбачає перехід від моделі функціонального збереження до моделі стратегічної трансформації. Такий підхід передбачає:

- формування довгострокової стратегії розвитку закладу освіти;
- удосконалення системи стратегічного управління;
- розвиток внутрішньої культури якості;
- модернізацію освітнього середовища;
- посилення наукової та міжнародної діяльності;
- розвиток кадрового потенціалу.

Стратегічний менеджмент у цьому контексті виступає не лише управлінським інструментом, а механізмом інституційного оновлення. Його основною функцією є забезпечення узгодженості між місією закладу, стратегічними цілями, ресурсними можливостями та потребами морської галузі [5]. Стійкість морського закладу освіти в умовах воєнного стану є результатом системного стратегічного управління, яке поєднує кризове реагування, довгострокове планування та інноваційний розвиток. Сучасна модель управління морською освітою має ґрунтуватися на принципах якості, адаптивності, цифрової трансформації та професійної компетентності [3].

Стратегічний менеджмент виступає конститутивним інструментом розвитку морської освіти, оскільки забезпечує здатність закладу ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігати освітній потенціал та формувати перспективи подальшого інституційного розвитку. Саме стратегічний менеджмент дозволяє забезпечити збереження освітнього потенціалу закладу, підтримати якість підготовки морських фахівців і

створити умови для подальшої інтеграції української морської освіти у світовий освітній простір. Таким чином, стійкість морського закладу освіти виступає не лише характеристикою його здатності функціонувати в умовах кризи, а стратегічним ресурсом розвитку, що визначає майбутню конкурентоспроможність морської галузі України.

Література

1. Ключові принципи стійкості освіти: європейська рамка. <https://sqe.gov.ua/6-principles-edures/>
2. Носенко, Ю. Г. Адаптивні системи навчання: сутність, характеристика, стан використання у вітчизняних закладах педагогічної освіти [Текст] / Ю. Г. Носенко // Фізико-математична освіта : науковий журнал / Міністерство освіти і науки України, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, Фізико-математичний факультет ; [редкол.: М. П. Вовк, М. Гр. Воскоглу, Т. Г. Дереча та ін.; гол. ред. О. В. Семеніхіна]. – Суми : [СумДПУ імені А. С. Макаренка], 2018. – Вип. 3 (17). – С. 73–78. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/6132>
3. Smirnova, I., Zahorodnia, Y., & Maksymov, S. (2021). Особливості підготовки морських фахівців України в умовах пандемії: реалії дистанційного навчання. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2(75), 108–120. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-2-108-120>
4. Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_053.
5. Морська доктрина України на період до 2035 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF/ed20201103>
6. Смирнова І. М., Терзі Г. А. Технологія формування професійної компетентності майбутніх фахівців управління судновими технічними системами і комплексами в умовах неперервної освіти. URL: <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2025.103.21>
7. Смирнова І. М., Житомирська Т. М. Підготовка викладачів до управління якістю освітніми проектами у закладах вищої освіти морського профілю. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-8\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-8(38))