

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

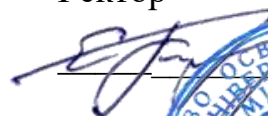
ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою НУК

Протокол № 12 від 24.12.2025

Введено в дію наказом ректора від
24.12.2025 № 455

Ректор


Степан ТРУШЛЯКОВ



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА
НА 2026-2030 РОКИ

Миколаїв – 2025

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стратегія розвитку Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (далі – Університет) визначає ключові напрями трансформації закладу в умовах глобальних викликів, цифровізації, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та необхідності інтеграції у європейський освітній і науковий простір.

Стратегія спрямована на забезпечення сталого розвитку Університету, підвищення якості освіти, наукової діяльності та формування інженерної еліти морської галузі.

2. МІСІЯ, ВІЗІЯ І ЦІННОСТІ

Місія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова полягає у формуванні інженерної еліти морської галузі шляхом поєднання сучасної освіти, наукових досліджень та інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток суднобудування та морських технологій України.

Візія: Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова до 2030 року – це:

- галузевий дослідницько-інноваційний інженерний університет морської індустрії;
- національний лідер та впізнаваний у Європі центр інженерної освіти і науки;
- університет, що поєднує інженерні традиції, сучасні технології та партнерство з галуззю;

Діяльність університету базується на таких фундаментальних цінностях:

Професіоналізм – забезпечення високих стандартів освіти, науки та управління.

Технологічний прогрес – орієнтація на інновації, цифровізацію та сучасні технології.

Відданість традиціям – збереження та розвиток інженерної школи кораблебудування.

3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА (SWOT-АНАЛІЗ)

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Університет має унікальну галузеву спеціалізацію, що формує його конкурентну перевагу на національному рівні. Багаторічна історія розвитку забезпечила формування потужних наукових шкіл у сфері кораблебудування, морських технологій та інженерії.
	Кадровий потенціал університету представлений висококваліфікованими науково-педагогічними працівниками, які забезпечують стабільність і якість освітнього процесу. Матеріально-технічна база, хоча й потребує модернізації, залишається важливою основою для навчальної та дослідницької діяльності.
	Сформовані зв'язки з підприємствами морської та інженерної галузі, що створює передумови для розвитку практикоорієнтованої освіти та дуального навчання.
Слабкі сторони	Рівень міжнародної інтеграції залишається недостатнім, що обмежує участь у глобальних освітніх і дослідницьких процесах.
	Цифровізація управлінських та освітніх процесів має нерівномірний характер, що знижує ефективність управління та уповільнює прийняття рішень. Частина освітніх програм потребує оновлення відповідно до сучасних технологічних і ринкових вимог.
	Залежність від державного фінансування та недостатній рівень диверсифікації доходів.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Інтеграція до європейського освітнього простору через участь у міжнародних програмах академічної мобільності та наукових досліджень.

	Розвиток співпраці з бізнесом і промисловістю відкриває можливості для впровадження дуальної освіти, комерціалізації наукових результатів та підвищення практичної складової навчання.
	Цифрова трансформація суспільства створює умови для модернізації освітніх процесів, а післявоєнне відновлення України формує високий попит на інженерні спеціальності.
Загрози	Демографічний спад, що зменшує потенційний контингент вступників, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, а також ризик відтоку молоді за кордон.
	Економічна нестабільність та обмеженість ресурсів можуть впливати на темпи розвитку університету. Крім того, швидкий технологічний розвиток вимагає постійного оновлення освітніх програм і компетентностей персоналу.

4. SWOT → СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ → KPI

Елемент SWOT	Виявлений фактор	Стратегічна дія	Відповідна стратегічна ціль	KPI (показник результату)
S (Сильні сторони)	Галузева спеціалізація та унікальність	Розвинути міжнародні освітні програми у сфері суднобудування	Міжнародна інтеграція	Частка програм з міжнародною участю – 25–30%
S (Сильні сторони)	Сильні наукові школи	Збільшити участь у міжнародних наукових проектах	Міжнародна інтеграція	Кількість міжнародних грантів – зростання у 2–3 рази
S (Сильні сторони)	Зв'язки з галуззю	Розширити партнерства з підприємствами	Бренд і партнерства	Кількість партнерств – зростання у 2 рази
S (Сильні сторони)	Кваліфікований персонал	Впровадити цифрові системи управління	Цифровізація	Частка цифрових процесів – 85–90%

W (Слабкі сторони)	Недостатня міжнародна активність	Розширити академічну мобільність	Міжнародна інтеграція	Частка студентів у мобільності – 15–20%
W (Слабкі сторони)	Фрагментарна цифровізація	Впровадити єдину цифрову систему управління	Цифровізація	90% процесів автоматизовано
W (Слабкі сторони)	Застарілі освітні програми	Модернізувати освітні програми	Якість освіти / бренд	Оновлення 100% програм
W (Слабкі сторони)	Обмежене фінансування	Залучити гранти та партнерські кошти	Міжнародка / фінанси	Частка грантів – зростання
O (Можливості)	Програми Erasmus+, Horizon	Активізувати участь у міжнародних проєктах	Міжнародна інтеграція	Кількість проєктів – зростання у 2–3 рази
O (Можливості)	Співпраця з бізнесом	Впровадити дуальну освіту	Бренд / партнерства	Частка студентів у дуальній освіті
O (Можливості)	Цифрові технології	Впровадити LMS і цифрові сервіси	Цифровізація	90–100% курсів у LMS
O (Можливості)	Попит на інженерів	Розширити набір студентів	Бренд / освіта	Зростання контингенту
T (Загрози)	Демографічний спад	Залучати іноземних студентів	Міжнародна інтеграція	Частка іноземних студентів – 10–15%
T (Загрози)	Конкуренція ЗВО	Посилити бренд університету	Бренд	Рівень впізнаваності / вступ
T (Загрози)	Відтік студентів за кордон	Запровадити міжнародні програми в Україні	Міжнародна інтеграція	Кількість double degree

Т (Загрози)	Економічна нестабільність	Диверсифікувати фінансування	Фінанси	Частка недержавних доходів
-------------	---------------------------	------------------------------	---------	----------------------------

5. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

Розвиток Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова до 2030 року передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних стратегічних цілей, спрямованих на системну трансформацію університету як сучасного освітньо-наукового центру, інтегрованого у міжнародний простір, орієнтованого на інновації, партнерство та сталий розвиток. Досягнення стратегічних цілей забезпечить формування конкурентоспроможного університету, здатного ефективно реагувати на виклики глобального освітнього середовища, потреби національної економіки та розвиток морської індустрії.

5.1. *Міжнародна інтеграція та глобальна впізнаваність*

Однією з ключових стратегічних цілей розвитку університету є посилення його міжнародної інтеграції та забезпечення глобальної впізнаваності як провідного центру інженерної освіти і науки у сфері суднобудування та морських технологій. Реалізація цієї цілі передбачає системну інтернаціоналізацію освітньої та наукової діяльності, зокрема через розширення мережі міжнародних партнерств із закладами вищої освіти, науковими установами та галузевими організаціями. Важливим напрямом є активізація участі університету у міжнародних освітніх і наукових програмах, таких як Erasmus+, Horizon Europe та інші, що сприятиме інтеграції у світовий дослідницький простір.

Особлива увага приділятиметься розвитку програм подвійних дипломів, впровадженню англомовних освітніх програм, а також розширенню можливостей академічної мобільності для студентів і науково-педагогічних працівників. Залучення іноземних студентів і викладачів розглядатиметься як

один із ключових чинників підвищення якості освітнього процесу та міжнародної привабливості університету.

У результаті реалізації зазначених заходів очікується підвищення позицій університету у міжнародних рейтингах, зростання його конкурентоспроможності та формування стійкого іміджу як впізнаваного європейського центру інженерної освіти.

5.2. Цифровізація управлінських та освітніх процесів

Цифрова трансформація університету є одним із ключових факторів підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сучасної якості освітніх і адміністративних послуг.

У межах цієї стратегічної цілі передбачається комплексна цифровізація управлінських, адміністративних та освітніх процесів, що включає впровадження інтегрованих інформаційних систем, розвиток електронного документообігу, створення цифрових сервісів для студентів і працівників, а також автоматизацію основних управлінських процедур.

Важливим напрямом є впровадження сучасних систем управління персоналом (HR-систем), що дозволить забезпечити ефективне планування, моніторинг та розвиток кадрового потенціалу університету. Окрема увага приділяється розвитку аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

У сфері освітньої діяльності передбачається широке використання цифрових платформ навчання (LMS), впровадження змішаних та дистанційних форм освіти, що забезпечить гнучкість освітнього процесу та підвищення його доступності.

Реалізація цієї цілі сприятиме створенню сучасного цифрового університету, здатного ефективно функціонувати в умовах швидких технологічних змін.

5.3. Трансформація корпоративної культури та розвиток бренду

Формування сучасної корпоративної культури та посилення бренду університету є важливою передумовою його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У межах цієї стратегічної цілі передбачається створення середовища, орієнтованого на якість, інноваційність, академічну доброчесність, відкритість та партнерство. Важливим завданням є розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення рівня залученості студентів і працівників до процесів управління та розвитку університету.

Окрему увагу буде приділено формуванню та просуванню бренду університету як сучасного інженерного закладу освіти, що поєднує традиції та інновації. Передбачається активна робота із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема роботодавцями, випускниками та партнерами, що сприятиме підвищенню репутаційної впізнаваності університету.

Розвиток мережі випускників (alumni) та зміцнення зв'язків із галуззю розглядатимуться як важливі інструменти формування позитивного іміджу та забезпечення зворотного зв'язку для вдосконалення освітніх програм.

5.4. *Розвиток освітньої діяльності*

Розвиток освітньої діяльності є одним із ключових стратегічних пріоритетів університету, оскільки саме якість освіти визначає конкурентоспроможність випускників, репутацію закладу та його позицію на національному і міжнародному ринках освітніх послуг. Університет спрямовує свої зусилля на системну модернізацію освітніх програм із урахуванням сучасних вимог ринку праці, технологічного розвитку та міжнародних стандартів інженерної освіти. Це передбачає регулярне оновлення змісту освітніх компонентів, впровадження компетентнісного підходу та орієнтацію на практичні результати навчання.

Особлива увага приділяється розвитку дуальної освіти як інструменту інтеграції теоретичної підготовки з реальними умовами виробництва. Співпраця з підприємствами морської та інженерної галузі дозволяє

забезпечити студентам можливість набуття практичного досвіду вже під час навчання, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Важливим напрямом є посилення практичної складової освітнього процесу через розширення використання лабораторних занять, проєктного навчання, кейс-методів та симуляційних технологій. Це сприяє формуванню у здобувачів освіти не лише теоретичних знань, але й прикладних навичок, необхідних для роботи в сучасній інженерній сфері.

Окремим стратегічним завданням є залучення роботодавців до формування та реалізації освітніх програм. Представники індустрії беруть участь у розробці навчальних планів, проведенні практик, стажувань, а також оцінюванні результатів навчання. Це забезпечує відповідність освітніх програм реальним потребам ринку праці. Університет також розвиває цифрові технології в освіті, впроваджуючи сучасні платформи дистанційного та змішаного навчання, що підвищує доступність і гнучкість освітнього процесу. Реалізація зазначених заходів спрямована на забезпечення високої якості освітніх послуг, підвищення рівня працевлаштування випускників та зміцнення позицій університету як провідного інженерного закладу вищої освіти.

5.5. Розвиток науки та інноваційної діяльності

Розвиток наукової та інноваційної діяльності є стратегічною основою формування дослідницького потенціалу університету та його інтеграції у міжнародний науковий простір.

Університет орієнтується на підвищення рівня наукових досліджень шляхом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку морської індустрії, кораблебудування, інженерних технологій та цифрових рішень. Це передбачає активізацію фундаментальних і прикладних досліджень, що мають як наукову, так і практичну цінність.

Важливим напрямом є розширення участі університету у міжнародних наукових та інноваційних грантових програмах, зокрема Horizon Europe та інших європейських ініціативах. Це дозволяє не лише залучати додаткові

фінансові ресурси, але й інтегрувати університет у глобальні дослідницькі мережі, підвищуючи його наукову видимість.

Особлива увага приділяється розвитку науково-дослідної та інноваційної інфраструктури, включаючи створення та модернізацію лабораторій, дослідницьких центрів, інженерних полігонів та інноваційних просторів. Це забезпечує необхідні умови для проведення сучасних досліджень та розробок.

Одним із ключових стратегічних завдань є комерціалізація результатів наукових досліджень. Університет сприяє впровадженню інновацій у реальний сектор економіки через співпрацю з підприємствами, створення стартапів, патентування розробок та розвиток технологічного трансферу.

Також передбачається посилення інтеграції науки та освіти, що дозволяє залучати студентів до дослідницької діяльності, формувати у них дослідницькі компетентності та забезпечувати підготовку нового покоління інженерів, здатних працювати в умовах інноваційної економіки.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню наукового потенціалу університету, його міжнародної конкурентоспроможності та зміцненню позицій як провідного інженерного дослідницького центру.

6. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ

Розвиток кадрового потенціалу є ключовою умовою реалізації стратегічних цілей університету та забезпечення його конкурентоспроможності. Університет орієнтується на формування висококваліфікованого, мобільного та інноваційно орієнтованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової трансформації та міжнародної інтеграції.

Пріоритетними напрямками розвитку персоналу є формування міжнародних, цифрових та управлінських компетентностей, зокрема здатності до налагодження міжнародних партнерств, участі у грантових проєктах, використання сучасних цифрових технологій та аналітичних інструментів.

Реалізація цих завдань забезпечується через систему безперервного професійного розвитку, що включає міжнародні стажування, тренінги, освітні програми, менторство та внутрішні програми обміну досвідом.

Важливим елементом кадрової політики є створення ефективної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, підтримку професійного розвитку та формування сприятливого робочого середовища.

7. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Фінансова стійкість університету є необхідною умовою реалізації стратегічних пріоритетів та забезпечення його довгострокового розвитку. Аналіз структури фінансування свідчить про значну залежність університету від державного фінансування, що обумовлює необхідність диверсифікації джерел доходів та підвищення рівня фінансової автономії. У цьому контексті пріоритетними напрямками є розвиток платних освітніх послуг, активізація участі у міжнародних грантових програмах, залучення інвестицій у наукові дослідження та інноваційні проекти, а також оптимізація витрат. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку інфраструктури та збільшенню обсягів фінансування наукової діяльності, що сприятиме посиленню дослідницького потенціалу університету.

8. СИСТЕМА КРІ (ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ)

Реалізація Стратегії розвитку університету до 2030 року супроводжується впровадженням системи ключових показників ефективності (КРІ), яка забезпечує об'єктивне вимірювання досягнення стратегічних цілей, моніторинг динаміки змін та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Система КРІ охоплює основні стратегічні напрями розвитку університету та відображає як кількісні, так і якісні параметри його трансформації.

У межах реалізації стратегічних цілей визначено такі цільові орієнтири:

Міжнародна інтеграція та глобальна впізнаваність: частка освітніх програм із міжнародною участю (подвійні дипломи, англomовні програми) має зрости до 25–30%, що свідчатиме про глибоку інтеграцію університету у міжнародний освітній простір.

Академічна мобільність: частка здобувачів освіти, залучених до програм міжнародної мобільності, має зрости до 15-20%, що забезпечить формування глобальних компетентностей у студентів та викладачів.

Цифровізація освітніх і управлінських процесів: рівень цифровізації адміністративних процесів має досягти 85–90%, що означатиме практично повний перехід до електронного управління університетом.

Якість освіти та працевлаштування випускників: частка випускників, які працевлаштовані за спеціальністю протягом перших шести місяців після завершення навчання, має становити 70–80%, що є індикатором ефективності освітніх програм.

Задоволеність учасників освітнього процесу: рівень задоволеності студентів та викладачів якістю освітніх і цифрових сервісів має досягти 85–90%, що відображає якість внутрішнього середовища університету.

Система КРІ є інструментом стратегічного управління університетом та використовується для регулярного оцінювання прогресу реалізації Стратегії.

9. РИЗИКИ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізація Стратегії розвитку університету здійснюється в умовах динамічного зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність системного управління ризиками та постійного моніторингу досягнення стратегічних цілей.

До основних груп ризиків належать демографічні, фінансові, кадрові та конкурентні ризики. Демографічні ризики пов'язані зі зменшенням кількості потенційних вступників, що потребує активізації міжнародної діяльності та розширення географії набору здобувачів освіти.

Фінансові ризики обумовлені залежністю університету від державного фінансування та необхідністю диверсифікації джерел доходів. Кадрові ризики пов'язані з потребою оновлення компетентностей персоналу відповідно до сучасних вимог цифрової та інноваційної економіки.

Конкурентні ризики визначаються посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг як на національному, так і на міжнародному рівнях.

З метою мінімізації зазначених ризиків університет впроваджує систему постійного моніторингу реалізації Стратегії, яка передбачає щорічний аналіз досягнення КРІ, підготовку звітів про виконання стратегічних завдань та, за необхідності, коригування стратегічних пріоритетів.

Моніторинг реалізації Стратегії забезпечує її актуальність, гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

10. ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НУК

Етап	Період	Стратегічна ціль	Основні заходи	Виконавці	Очікувані результати
Етап 1. Запуск трансформацій	2026	Ціль 1: Міжнародна інтеграція	Активізація міжнародних партнерств, підготовка англомовних програм	ННЦМС, деканати	Розширено міжнародну співпрацю
	2026	Ціль 2: Цифровізація управління та процесів	Впровадження електронного документообігу, запуск LMS, автоматизація адміністративних процесів	Ректорат, ЦІТ, ННЦЦК, навчальний відділ	Запущено базову цифрову інфраструктуру університету
	2026	Ціль 4: Розвиток освітньої діяльності	Оновлення освітніх програм відповідно до ринку праці та інженерних стандартів	Навчальний відділ, кафедри	Оновлено ключові освітні програми
Етап 2. Масштабування та інтеграція	2027–2028	Ціль 1: Міжнародна інтеграція	Розширення програм Erasmus+, Horizon Europe, запуск double degree програм	ННЦМС, деканати	Зростання міжнародної мобільності
	2027–2028	Ціль 2: Цифровізація	Масштабування цифрових систем на всі підрозділи	Ректорат, ЦІТ, ННЦЦК, навчальний відділ	Повна цифровізація управлінських процесів

	2027–2028	Ціль 4: Освіта	Впровадження дуальної освіти з підприємствами	Кафедри, роботодавці	Зростання практичної підготовки студентів
	2027–2028	Ціль 5: Наука та інновації	Створення лабораторій, участь у грантах, розвиток досліджень	Деканати, кафедри, НДЧ, ННЦМС	Збільшення кількості наукових проєктів
Етап 3. Закріплення результатів	2029–2030	Ціль 3: Корпоративна культура і бренд	Розвиток бренду університету, комунікаційна стратегія	Ректорат, ЦЗГ	Зростання впізнаваності університету
	2029–2030	Ціль 5: Наука та інновації	Комерціалізація розробок, стартапи, технологічний трансфер	НДЧ	Формування інноваційної екосистеми
	2029–2030	Ціль 2: Цифровізація	Оптимізація управління на основі аналітики даних	Ректорат, ЦІТ, ННЦЦК	Data-driven система управління
	2029–2030	Ціль 1: Міжнародна інтеграція	Позиціонування в міжнародних рейтингах	Ректорат, ННЦМС	Підвищення міжнародної впізнаваності

11. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

Стратегія розвитку Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова на період до 2030 року є основним стратегічним документом, що визначає довгострокові пріоритети, напрями та механізми розвитку Університету.

Реалізація Стратегії здійснюється відповідно до затверджених стратегічних цілей, дорожньої карти впровадження та системи ключових показників ефективності (КПІ). Виконання заходів Стратегії є обов'язковим для структурних підрозділів Університету в межах їхніх функціональних повноважень.

Контроль за реалізацією Стратегії здійснюється ректоратом Університету. Підрозділи Університету щорічно подають звіт про стан виконання стратегічних завдань та досягнення визначених показників ефективності.

За результатами моніторингу реалізації Стратегії можуть вноситися зміни та уточнення до стратегічних цілей, заходів і показників з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також нових викликів і можливостей розвитку.

Стратегія набирає чинності з моменту її затвердження Вченою радою Університету та введення в дію відповідним наказом ректора.