

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

_____ Інна САВИЦЬКА
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління
та освітніх технологій

_____ Сергій КУБИЦЬКИЙ
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти
в умовах нестабільності»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління закладом освіти»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-наукова

Гарант освітньої програми

д. пед. наук, професор _____ Наталія ГРЕЧАНИК
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. пед. наук, професор _____ Наталія ГРЕЧАНИК
(підпис)

Виконав _____
(підпис)

Владислав БОНДАРЕНКО

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
студентові**

БОНДАРЕНКУ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

Спеціальність: **073 «Менеджмент»**

Освітня програма: **«Управління закладом освіти»**

Орієнтація освітньої програми: освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності»**

затверджена наказом ректора НУБіП України «17» жовтня 2024 р. № 1103 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.06.01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність закладів загальної середньої освіти України; 4) матеріали Національної педагогічної академії наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

2. Аналіз практики управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

3. Напрями вдосконалення управління аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ (Наталія ГРЕЧАНИК)
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (Владислав БОНДАРЕНКО)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах
нестабільності»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління закладом освіти»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Бондаренка Владислава Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 126 сторінках друкованого тексту, робота містить 6 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

У першому розділі магістерської роботи розкрито теоретичні основи управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності, досліджено еволюцію управління аграрними закладами вищої освіти у вітчизняному та міжнародному контексті, проаналізовано базові поняття дослідження та визначено сутність і структуру управління розвитком аграрних ЗВО в умовах нестабільності.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану управління розвитком Вінницького національного аграрного університету. Подано загальну характеристику ВНАУ, визначено його роль у системі аграрної освіти України, проаналізовано поточну систему управління розвитком університету в умовах нестабільності та окреслено основні проблеми й виклики, що впливають на ефективність управлінської діяльності.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ВНАУ, визначено можливості впровадження новітніх методів та інноваційних підходів до управління, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності університету.

Ключові слова: управління, розвиток, аграрний заклад вищої освіти, нестабільність, стратегічне управління, цифровізація, конкурентоспроможність, інноваційні підходи, управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління розвитком аграрних закладів вищої освіти	13
1.1 Еволюція управління розвитком аграрних закладів вищої освіти: вітчизняний та міжнародний досвід.....	13
1.2 Характеристика базових понять дослідження	22
1.3 Сутність та структура управління розвитком аграрних ЗВО в умовах нестабільності.....	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	44
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану управління розвитком Вінницького національного аграрного університету.....	46
2.1. Загальна характеристика ВНАУ та його роль у системі аграрної освіти України.	46
2.2 Оцінка поточної системи управління розвитком ВНАУ в умовах нестабільності.....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	76
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності	79
3.1. Основні стратегічні напрями розвитку ВНАУ в умовах сучасних викликів.	79
3.2. Впровадження новітніх методів та інноваційних підходів для ефективного управління розвитком аграрних університетів.....	91
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету.	102
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

У сучасних умовах суспільно-економічної нестабільності, воєнних викликів, цифрової трансформації, глобалізаційних процесів та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг особливої актуальності набуває проблема ефективного управління розвитком закладів вищої освіти. Сучасні виклики, пов'язані зі змінами економічного середовища, демографічними процесами, інтеграцією України до європейського освітнього простору та необхідністю цифровізації освітньої діяльності, висувають нові вимоги до функціонування аграрних закладів вищої освіти. У цих умовах пріоритетного значення набуває управління розвитком аграрних закладів вищої освіти, яке передбачає не лише забезпечення стабільного функціонування університету, а й формування сучасної системи стратегічного управління, орієнтованої на інноваційність, конкурентоспроможність та адаптивність до зовнішніх змін.

Розвиток аграрних закладів вищої освіти є складним багатовимірним процесом, спрямованим на вдосконалення освітньої, наукової, управлінської та інноваційної діяльності відповідно до потреб держави, суспільства та аграрного сектору економіки. Ефективність цього процесу значною мірою визначається управлінською компетентністю керівництва, здатністю університету до стратегічного планування, рівнем цифрової трансформації, гнучкістю організаційної структури та готовністю до змін. Водночас у багатьох аграрних закладах вищої освіти спостерігається недостатній рівень адаптивності системи управління до сучасних викликів, фрагментарність стратегічних рішень, обмеженість ресурсного забезпечення та недостатній рівень інтеграції інноваційних підходів у систему управління розвитком.

Проблема управління розвитком аграрних закладів вищої освіти посилюється й тим, що нині недостатньо сформовано ефективні механізми стратегічного реагування на кризові ситуації, цифрові трансформації та зміни ринку праці. У багатьох випадках бракує системного підходу до планування

розвитку університетів, недостатньо розвинутими залишаються механізми фінансової диверсифікації, міжнародного партнерства та внутрішнього моніторингу ефективності управлінських процесів. Недостатньо вивчено питання формування сучасної моделі управління розвитком аграрного закладу вищої освіти, яка б поєднувала стратегічне планування, інноваційні механізми управління, цифровізацію та антикризові підходи.

Водночас практика доводить, що саме ефективне управління розвитком стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних університетів, підвищення якості освітніх послуг, розвитку наукового потенціалу та інтеграції у міжнародний освітній простір. Успішні управлінські рішення забезпечують умови для розвитку наукових досліджень, оновлення освітніх програм, розширення партнерської взаємодії з бізнесом, залучення міжнародних грантів та підвищення стійкості університету до сучасних викликів.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та практичного впровадження ефективних моделей управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності, що забезпечують підвищення якості освіти, розвиток інноваційного потенціалу, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність університетів до сучасних суспільних трансформацій.

Актуальність дослідження зумовлюється потребою розв'язання таких суперечностей:

- між необхідністю забезпечення стійкого розвитку аграрних закладів вищої освіти та недостатнім рівнем адаптивності системи управління до сучасних кризових умов;
- між потребою у цифровій трансформації освітнього середовища та обмеженими ресурсними можливостями аграрних університетів;

- між необхідністю впровадження стратегічного управління та недостатнім рівнем практичного використання сучасних управлінських механізмів;
- між потребою інтеграції міжнародного досвіду управління та недостатнім рівнем його адаптації до умов української системи вищої освіти;
- між необхідністю забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО та недостатнім рівнем фінансової й організаційної стійкості університетів;
- між потребою підвищення якості освітніх послуг і недостатнім рівнем розвитку внутрішніх систем моніторингу та оцінювання ефективності управління.

Означені суперечності підтверджують необхідність наукового обґрунтування, розроблення та впровадження ефективних управлінських моделей і механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

У сучасному науковому дискурсі проблематика управління розвитком аграрних закладів вищої освіти розглядається як складний міждисциплінарний феномен, що поєднує положення менеджменту освіти, стратегічного управління, економіки, педагогіки та інноватики. Різноманіття наукових підходів і концепцій засвідчує складність і системний характер цього явища, що потребує інтеграції теоретичних засад і практичних механізмів управління для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку аграрних університетів.

Огляд стану дослідженості проблеми засвідчує, що питання стратегічного управління, розвитку закладів вищої освіти, цифрової трансформації та забезпечення конкурентоспроможності активно досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретико-методологічні засади управління розвитком організацій ґрунтуються на працях П. Друкера, І. Ансоффа, М.

Портера, Й. Шумпетера та інших учених, які досліджували проблеми стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та організаційних змін.

У вітчизняному науковому дискурсі питання модернізації управління освітою, цифровізації та розвитку освітніх систем висвітлено у працях В. Бикова, В. Кременя, В. Лугового та інших науковців, які обґрунтовують напрями реформування вищої освіти та вдосконалення системи управління університетами в умовах суспільних трансформацій.

Проблеми розвитку цифрового освітнього середовища, інформаційної компетентності учасників освітнього процесу та впровадження цифрових технологій в управління закладами освіти досліджували Н. Морзе, О. Овчарук, О. Спірін та інші вчені. Їхні наукові праці окреслюють механізми цифровізації управлінських процесів, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення ефективності освітньої діяльності.

Управлінський аспект розвитку закладів вищої освіти висвітлено у працях українських учених з освітнього менеджменту, де обґрунтовуються принципи стратегічного планування, лідерства, антикризового управління, ресурсного забезпечення та моніторингу якості освіти. Сукупність цих підходів формує наукове підґрунтя для побудови сучасної моделі управління розвитком аграрних закладів вищої освіти.

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить про недостатню розробленість прикладних управлінських механізмів, спрямованих саме на розвиток аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності. Недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення стійкості аграрних університетів, впровадження сучасних стратегічних моделей управління, інтеграції міжнародного досвіду та цифрових інструментів управління в практику діяльності аграрних ЗВО. Зазначене вище визначає наукову і практичну значущість дослідження та зумовило вибір теми магістерської роботи «Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та структури управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати стан теоретичної розробленості проблеми управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в сучасній науковій літературі.
2. Розкрити сутність, зміст і структуру понять «управління розвитком аграрних закладів вищої освіти», «умови нестабільності» та визначити чинники й умови ефективного управління розвитком аграрних ЗВО.
3. Дослідити сучасний стан управління розвитком Вінницького національного аграрного університету.
4. Визначити основні напрями вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.
5. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком аграрних закладів вищої освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком аграрних закладів вищої освіти.

Предмет дослідження – теоретичні засади, напрями, умови та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

Методи дослідження. Методологічну основу магістерської роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи. Для вивчення сучасного стану управління розвитком аграрних закладів вищої освіти застосовано аналітичний метод, порівняльний аналіз, аналіз документації, статистичних даних та стратегічних матеріалів.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти України у сфері освіти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, офіційні документи та звітність Вінницького національного аграрного університету, аналітичні матеріали у сфері вищої освіти, а також результати власних узагальнень і спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні й науковому обґрунтуванні шляхів удосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності, визначенні механізмів підвищення ефективності стратегічного управління, розвитку цифрової інфраструктури, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних університетів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 126 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 6 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління розвитком аграрних закладів вищої освіти

1.1 Еволюція управління розвитком аграрних закладів вищої освіти: вітчизняний та міжнародний досвід.

Аграрні заклади вищої освіти функціонують як складова національної освітньої системи та забезпечують підготовку фахівців для аграрного виробництва й суміжних галузей економіки. Їх діяльність не обмежується освітнім процесом. Університети здійснюють наукові дослідження, сприяють технологічному оновленню виробництва, долучаються до програм адаптації до кліматичних змін та реалізації принципів сталого розвитку. У сучасних соціально-економічних умовах аграрні університети концентрують науковий, кадровий і інноваційний потенціал держави. Рівень організації управління розвитком безпосередньо впливає на якість освітніх послуг і результативність наукової роботи.

Нормативно-правове забезпечення управління розвитком закладів вищої освіти в Україні базується на низці освітніх законів та підзаконних актів, які регулюють діяльність закладу вищої освіти, а також мають вплив на його систему управління розвитком. Стаття 23 Закону України «Про освіту» [24] регламентує право на автономію закладу освіти і визначення напрямів його діяльності та розвитку. Натомість Закон України «Про вищу освіту» [9] визначає систему управління у сфері вищої освіти, права та обов'язки керівника закладу вищої освіти, механізми організації наукової та освітньої діяльності. Статті 36-38 Закону України «Про вищу освіту» регламентують систему управління закладом вищої освіти, що має важливе значення для управління розвитком, оскільки саме через систему управління можемо оцінити наскільки ефективно відбувається управління розвитком в університеті.

Варто зазначити, що окрім Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту» управління розвитком регламентується низкою підзаконних нормативно-

правових актів Кабінету Міністрів України та Міністерства освіти і науки України. До них належать зокрема:

- ліцензійні умови провадження освітньої діяльності,
- порядок підготовки здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук, нормативні документи щодо акредитації освітніх програм;
- державні стандарти вищої освіти.

У сукупності ці документи окреслюють вимоги до освітнього процесу, забезпечення якості освіти, та утворюють нормативно-правову основу управління розвитком закладу вищої освіти.

У науковій літературі управління розвитком визначається як «цілеспрямований процес формування стратегічних цілей, вибору управлінських рішень та оцінювання результатів діяльності з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку» [79, с. 68]. Такий підхід акцентує увагу на довгостроковому плануванні, оптимізації ресурсного забезпечення та постійному вдосконаленні управлінських механізмів. Йдеться не лише про підтримання стабільності функціонування, а про формування траєкторії поступального розвитку.

Аналіз наукових праць дає підстави виокремити кілька періодів еволюції управління розвитком аграрних закладів вищої освіти:

1. Державно-адміністративний.
2. Адміністративно-централізований.
3. Трансформаційний.
4. Стратегічний.
5. Інноваційний.

Перший етап охоплює період від середини XIX століття до початку XX століття. У зазначений час формувалися організаційні засади функціонування аграрної освіти. Домінувала державно-адміністративна модель управління. Аграрні заклади вищої освіти розглядалися як елементи державної системи

підготовки кадрів для сільського господарства. Управлінські процеси здійснювалися централізовано. Інституційна автономія була відсутня. Заклади не визначали самостійно стратегічні орієнтири, структуру освітніх програм чи напрями наукових досліджень. Рішення щодо фінансування, кадрового забезпечення та організації навчального процесу ухвалювалися органами державної влади [72, с. 41].

Розвиток мав переважно кількісну спрямованість. Розширювалася мережа навчальних установ, збільшувалася чисельність студентів, урізноманітнювався перелік освітніх програм. Натомість інноваційна активність, ефективність управлінських рішень та наукова результативність не належали до ключових пріоритетів. У наукових джерелах зазначено, що аграрні університети діяли відповідно до державного замовлення та не виступали самостійними суб'єктами стратегічного розвитку [69, с. 42].

Організація управління ґрунтувалася на жорсткій ієрархії та адміністративному підпорядкуванні. Керівників університетів призначали органи державної влади, а їх функції зводилися до контролю та виконання нормативних приписів. Стратегічні орієнтири формувалися поза межами університетів, що звужувало управлінську відповідальність [78, с. 51].

Починаючи з 1920-х років і до початку 1990-х років, система управління набуває виразно централізованого характеру. Аграрні університети інтегруються в єдину державну структуру планового господарства. Галузеві міністерства визначали обсяги підготовки фахівців, перелік спеціальностей, тематику наукових досліджень і розподіл фінансових ресурсів [72, с. 97]. Управлінські пріоритети зосереджувалися на виконанні планових показників. Кількісні індикатори вважалися головним критерієм ефективності. Інноваційні ініціативи та підвищення конкурентоспроможності не належали до системних завдань [69, с. 58]. Фінансове забезпечення здійснювалося за рахунок державного бюджету. Обсяг коштів залежав від виконання встановлених планів. Пошук

альтернативних джерел фінансування не практикувався. Управлінська діяльність орієнтувалася на дотримання нормативів і звітність [78, с. 63].

Централізований характер управління впливав і на кадрову політику. Керівний склад формувався за рішенням державних органів. Повноваження обмежувалися адміністративними та контрольними функціями. Стратегічне планування залишалося поза сферою компетенції університетського управління [69, с. 59]. Науково-дослідна діяльність перебувала під жорстким регулюванням. Перевага надавалася прикладним розробкам для потреб аграрного виробництва. Відсутність конкуренції та автономії стримувала інституційні зміни й модернізацію управлінських підходів [72, с. 104].

У наукових працях адміністративно-централізовану модель оцінюють як суперечливу. Стандартизація освітніх програм і стабільне фінансування забезпечували передбачуваність функціонування системи. Водночас обмежувалася управлінська ініціатива та здатність оперативно реагувати на зміни [78, с. 71].

Початок 1990-х років ознаменував новий етап еволюції. Перехід до ринкової економіки змінив умови функціонування вищої освіти. Аграрні університети зіткнулися з фінансовими обмеженнями, скороченням державної підтримки та послабленням централізованого контролю. Управлінські рішення набували ситуативного характеру. Довгострокове планування застосовувалося обмежено. Результати діяльності значною мірою залежали від професійних якостей керівників [69, с. 74].

Університети почали розширювати джерела фінансування. Запроваджувалося контрактне навчання, розвивалися платні освітні послуги, активізувалася співпраця з аграрним бізнесом [72, с. 146].

Кадрова сфера теж зазнала змін. Зниження престижу науково-педагогічної праці спричинило відтік фахівців. Скорочення фінансування позначилося і на наукових дослідженнях, зменшилися можливості впровадження результатів у

виробництво [1, с. 118]. Поступово розширювалися елементи автономії. Університети отримали право формувати освітні програми та розвивати міжнародне співробітництво [2, с. 6]. Формувалися передумови для переходу до стратегічної моделі управління.

Отже, трансформаційний період став етапом адаптації до нових економічних умов та підготовкою до впровадження стратегічного управління розвитком аграрних закладів вищої освіти.

Четвертий етап еволюції управління розвитком аграрних закладів вищої освіти розпочався із середини 2000-х років і тривав до кінця 2010-х. Відбувалася поступова трансформація управлінської моделі. Пріоритет зміщувався у бік стратегічного планування. Соціально-економічна стабілізація та активізація реформ у сфері освіти створили передумови для переосмислення ролі університетів. Посилення євроінтеграційних процесів також вплинуло на характер управлінських рішень.

Управлінська практика поступово відходила від реактивного підходу. Замість ситуативного реагування на виклики з'явилася орієнтація на довгострокові цілі. Пріоритетами стали підвищення якості освіти, розвиток наукового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій закладів. У наукових дослідженнях стратегічне управління у сфері вищої освіти пов'язують із формуванням місії, бачення та чітко визначених напрямів розвитку [79, с. 73].

Вагомий вплив на формування стратегічного підходу мало приєднання України до Болонського процесу. Запровадження європейських стандартів вимагало перегляду механізмів управління. Особливу увагу приділяли системам забезпечення якості, академічній мобільності та прозорості ухвалення рішень. Внутрішні системи забезпечення якості освіти стали важливим інструментом організаційних змін [3, с. 41].

Паралельно розширювалися повноваження університетів. Заклади отримали більше можливостей у формуванні навчальних планів, відкритті спеціальностей,

управлінні фінансами та кадровими ресурсами. Зростання автономії супроводжувалося підвищенням відповідальності за результати діяльності. Моніторинг ефективності набув системного характеру [78, с. 129].

Фінансова політика у цей період також зазнала змін. Поряд із бюджетним фінансуванням активніше залучалися грантові ресурси та позабюджетні кошти. Розвивалася співпраця з аграрним бізнесом і міжнародними партнерами. Диверсифікація джерел доходів підвищила фінансову стійкість і створила можливості для реалізації стратегічних проєктів [4, с. 56].

Зміни торкнулися й науково-дослідної діяльності. Зросла увага до інновацій та прикладних розробок для аграрного сектору. Посилювалися партнерські зв'язки з науковими установами та виробничими структурами. Водночас ефективність стратегічних рішень залежала від рівня управлінської культури й професійної підготовки керівників [69, с. 98].

Отже, четвертий етап позначив перехід до системного управління розвитком. Запровадження стратегічного планування, розширення автономії та орієнтація на результат стали визначальними рисами періоду. Сформовано основу для подальшого переходу до інноваційно орієнтованих моделей управління аграрними закладами вищої освіти.

П'ятий етап еволюції управління розвитком аграрних закладів вищої освіти розпочався на початку 2020-х років і триває дотепер. Формування управлінських підходів відбувається в умовах глобалізації, цифрової трансформації, євроінтеграційних змін і зростання ролі освіти та науки в аграрному секторі. Управління розвитком набуває інноваційної спрямованості та орієнтується на довгострокову конкурентну позицію закладів.

Управлінські рішення поєднують стратегічне бачення з інноваційними інструментами. Йдеться не лише про підтримання стабільної роботи університетів, а про створення нових освітніх програм, розроблення наукових продуктів і розвиток інноваційної інфраструктури. Активізується співпраця з

аграрним бізнесом. Дослідники підкреслюють, що сучасні моделі управління розвитком ґрунтуються на стратегічному плануванні та оцінюванні результатів діяльності [79, с. 75].

Вагомого значення набуває цифровізація управлінських і освітніх процесів. Електронний документообіг, інформаційно-аналітичні системи, дистанційні та змішані формати навчання змінюють організацію роботи університетів. Цифрові рішення спрощують обмін інформацією, пришвидшують ухвалення рішень і підсилюють контроль за виконанням завдань [78, с. 154].

Посилюється взаємодія освіти, науки й виробництва. Аграрні університети долучаються до прикладних досліджень, інноваційних проєктів і дорадчої діяльності. Управління розвитком спрямоване на передачу знань і технологій у практику сільського господарства. Зростає роль університетів у розвитку регіонів та модернізації аграрного виробництва [69, с. 102].

Принципи сталого розвитку інтегруються в освітню та наукову діяльність. У навчальні програми включають екологічні компоненти, розвивають міждисциплінарні дослідження, посилюють соціальну відповідальність університетів. Аграрні заклади беруть участь у вирішенні проблем сільських територій. Орієнтири розвитку закріплені у стратегічних документах у сфері аграрної освіти й науки [2, с. 4].

Разом із новими можливостями зростає й складність управління. Потребують оновлення матеріально-технічна база та цифрова інфраструктура. Підвищуються вимоги до професійної підготовки керівників. Освітній ринок стає більш конкурентним, зокрема на міжнародному рівні. Університети змушені поєднувати національні традиції з міжнародним досвідом управління [4, с. 59].

П'ятий етап характеризується орієнтацією на інновації, цифрові технології та партнерські моделі взаємодії. Управління розвитком перетворюється на інструмент забезпечення стійкої позиції аграрних закладів вищої освіти в сучасному освітньому просторі та аграрній економіці.

Міжнародна практика демонструє зміну підходів до управління аграрними закладами вищої освіти. Університети в розвинених країнах поєднують освітню діяльність із науковими дослідженнями, технологічними розробками та підтримкою сільських територій. Аграрні університети виступають активними учасниками модернізації аграрного виробництва та регіональної економіки.

Європейські, північноамериканські та азійські університети самостійно визначають стратегію діяльності, формують освітні програми, розпоряджаються фінансами й добирають персонал. Державні органи встановлюють загальні правила освітньої політики, визначають пріоритетні напрями фінансування та контролюють якість підготовки фахівців [65, с. 32]. Керівництво університетів розробляє довгострокові програми, у яких окреслює місію, цілі та очікувані результати. Управлінські команди погоджують напрями діяльності з потребами аграрного ринку праці, регіональних програм і державної аграрної політики [5, с. 61].

У Сполучених Штатах Америки, Канаді, Нідерландах і Німеччині аграрні університети створюють наукові парки, центри трансферу технологій, інноваційні кластери та стартап-інкубатори. Викладачі й дослідники поєднують освітню роботу з прикладними дослідженнями. Результати наукових розробок безпосередньо впроваджують у сільськогосподарське виробництво [6, с. 118].

Фінансова модель спирається не лише на бюджетні кошти. Університети залучають грантове фінансування, укладають угоди з аграрними компаніями, беруть участь у міжнародних програмах і надають консультаційні послуги. Керівництво планує витрати, контролює доходи та інвестує ресурси у матеріально-технічну базу й наукові проєкти [7, с. 89].

Адміністрація університетів систематично оцінює якість освітніх програм, результати навчання студентів і показники наукової роботи. Спеціалізовані підрозділи аналізують дані та коригують навчальні плани. Керівники

розглядають оцінювання як інструмент удосконалення освітнього процесу [65, с. 45].

У кадровій сфері університети запроваджують програми професійного зростання, підтримують академічну мобільність і стимулюють публікаційну активність викладачів. Керівники формують систему матеріального й нематеріального заохочення, що підвищує зацікавленість персоналу в науковій роботі та оновленні змісту навчання [5, с. 74].

Цифрові технології активно впливають на організацію діяльності університетів. Адміністрація використовує електронні платформи для управління, впроваджує дистанційні та змішані формати навчання, аналізує дані для ухвалення рішень. Навчальні програми містять дисципліни, пов'язані з екологією, ресурсозбереженням і соціальною відповідальністю в аграрному секторі [6, с. 126].

Міжнародний досвід поєднує автономне управління, довгострокове планування, співпрацю з виробництвом і різні джерела фінансування. Використання таких підходів в українських умовах може посилити ефективність управління аграрними закладами вищої освіти.

Отже, еволюція управління розвитком та самим управлінням аграрних закладів освіти пройшла довгий шлях становлення, і з часом дуже змінилася. Управління розвитком аграрних університетів еволюціонував від етапу де вони виконували накази держави та не мали права на самоврядування аж до цілковитої свободи. У теперішній час аграрні університети самі планують свій розвиток, визначають напрями наукової діяльності, формують навчальні плани та створюють освітні програми, співпрацюють з аграрним бізнесом. Міжнародний та вітчизняний досвід показав, що університети котрі самі планують свій розвиток, добре впроваджують нове і швидко пристосовуються до умов сучасного світу, в результаті стають сильнішими і й успішнішими.

1.2 Характеристика базових понять дослідження

Початок аналізу управління розвитком аграрних закладів вищої освіти потребує чіткого пояснення базових понять. Саме точність у визначенні ключових термінів забезпечує логічну послідовність викладу та запобігає різночитанням у термінології. Без узгодженого понятійного поля неможливо перейти до глибокого розгляду управлінських рішень і процесів.

Наукові праці з управління освітою демонструють, що різне тлумачення основних категорій створює методологічні труднощі та ускладнює прийняття обґрунтованих рішень [78, с. 19]. Тому в підпункті подано пояснення понять «управління», «розвиток», «управління розвитком», «заклад вищої освіти» «аграрний заклад вищої освіти», та «умови нестабільності» а також окреслено їх взаємозв'язок.

Центральне місце в теорії менеджменту посідає категорія «управління». Класична школа менеджменту пов'язує її з діяльністю керівника, який планує роботу організації, організовує виконання завдань, мотивує персонал і контролює використання ресурсів [78, с. 33]. У ширшому науковому розумінні йдеться про свідомий вплив керівника на підпорядковану систему задля досягнення визначених цілей. Акцент при цьому робиться на конкретних управлінських діях і їх результатах. Управління сьогодні – це інтегрована система взаємопов'язаних елементів організації які функціонують у тісному взаємозв'язку між собою та з елементами зовнішнього середовища з метою реалізації визначених стратегічних або операційних цілей шляхом раціонального та ефективного залучення й розподілу наявних ресурсів – людських, матеріальних і фінансових. Управлінська діяльність може бути інтерпретована не лише як впорядкована активність, а й як динамічний процес, в межах якого відбувається взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління. При цьому суб'єкт управління відіграє роль керівного елемента системи, що визначає стратегічні пріоритети та скеровує об'єкт (зокрема, індивіда) до досягнення поставлених цілей шляхом поетапної

реалізації. Щоб добре здійснювати управління, спершу потрібно знайти керівника, який розуміє, що таке управління, тому й з'явилася окрема наука про управління. Зараз є багато різних поглядів на те, що ж таке управління насправді. Визначення понять управління подано в таблиці 1.1.

Коли мова йде про управління, виокремлюють такі складники управлінської системи:

Ключові підходи до визначення категорії «управління»	
Автор	Визначення категорії «управління»
Раздорожний А.	Процес впливу на колективи людей з метою досягнення поставлених цілей [31].
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформувати та досягти цілей організації [26].
Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В.	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління, що дозволяє досягнути визначених результатів [35].
Бойчик І.	Особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку; окремий чинник виробництва [34].
Бланк І.	1) процес дії; 2) діяльність, яка регулює суспільні відносини через органи державної влади [4].
Додонов О., Гончаров В.	Процес координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації [37].
Берсуцький Я., Лепа М.	Цілеспрямований безупинний соціально-економічний та організаційно-технічний процес взаємодії управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників [30].
Саєнко Г., Папайка О.	Елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [33].
Івахненко С.	Важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства; багатогранне поняття, що розглядається як процес, організація цього процесу, як стиль управління [18].

Таблиця 1.1 - визначення поняття управління

- Суб'єкт управління – підсистема що управляє;
- Об'єкт управління – підсистема якою потрібно управляти;

- Мета управління - бажаний характер поведінки об'єкта управління.



Рис. 1.1 – Візуалізація складників управлінської системи

Багатофункціональний характер університету зумовлює складність управління у сфері вищої освіти. Керівництво закладу поєднує адміністративні рішення, фінансові інструменти та соціальні способи впливу [69, с. 52]. Освітній процес, наукова діяльність, інноваційні проєкти й взаємодія із зовнішнім середовищем потребують узгоджених рішень на різних рівнях управління.

Автори наукових праць з управління у сфері вищої освіти описують управління як складний соціально-економічний процес, що поєднує адміністративні, економічні та соціальні механізми впливу [69, с. 52]. Вони пов'язують таке розуміння зі специфікою діяльності закладів вищої освіти. Ректор, проректори та керівники підрозділів одночасно організовують освітню роботу, координують наукові дослідження, підтримують інноваційні проєкти та

забезпечують соціальну взаємодію університету з громадою. Поєднання кількох напрямів діяльності ускладнює роботу управлінської команди та вимагає узгоджених рішень.

Представники системного підходу визначають управління як діяльність керівництва, спрямовану на узгодження внутрішніх процесів із зовнішнім середовищем [79, с. 70]. Керівник аналізує економічні, соціальні та інституційні умови й коригує дії закладу відповідно до змін середовища. Управлінська команда використовує управління не лише для впорядкування внутрішньої роботи, а й для пристосування організації до нових умов функціонування. Філософсько-методологічний підхід пов'язує управління з розвитком соціальних систем. Прихильники підходу наголошують, що керівництво закладу має підтримувати поточну діяльність і водночас спрямовувати університет до якісних змін [8, с. 48]. Керівник визначає довгострокові орієнтири та формує стратегічні напрями діяльності.

Управління в закладі вищої освіти передбачає прийняття рішень в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів і постійних змін зовнішнього середовища. Керівництво аналізує внутрішній стан організації, визначає ризики та формує пріоритети діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів. Ефективність управління залежить від здатності поєднувати вирішення поточних завдань із реалізацією довгострокових цілей розвитку.

Сучасна управлінська практика у сфері вищої освіти характеризується гнучкістю та проактивністю. Керівництво не обмежується реакцією на зміни нормативного регулювання, освітньої політики чи ринку праці, а ініціює внутрішні трансформації, спрямовані на підвищення якості освітньої діяльності, оновлення змісту навчання та посилення конкурентних позицій закладу. Управлінські рішення формуються з урахуванням балансу між академічною автономією, державними вимогами та суспільними очікуваннями.

Управління в університеті має інтегративний характер. Керівництво забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, узгоджує освітні, наукові й адміністративні процеси та формує організаційні умови для реалізації стратегічних завдань. Саме через системну управлінську діяльність заклад вищої освіти зберігає внутрішню цілісність і здатність до стійкого розвитку.

Отже, управління визначається як цілеспрямована діяльність керівництва закладу вищої освіти, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і стабільну роботу в умовах змінного середовища. Пояснення терміну управління дає нам змогу зрозуміти як працює університет, як приймаються рішення, як відбувається управління ресурсами, кадрами і найголовніше як університет рухається для досягнення своїх цілей.

Поняття «розвиток» у науковому дискурсі пов'язують із якісними змінами, що трансформують структуру та характер функціонування системи. На відміну від зростання, яке відображає переважно кількісне збільшення показників, розвиток охоплює структурні перетворення, оновлення змісту діяльності та зміну способів взаємодії із зовнішнім середовищем.

У наукових працях розвиток характеризують як незворотний перехід системи до нового стану. У діяльності закладу вищої освіти такий перехід проявляється через зміну організаційної структури, модернізацію освітніх програм, оновлення наукових напрямів, кадрові трансформації та вдосконалення управлінських інструментів [68, с. 61]. Основними ознаками розвитку є:

- Якісні зміни – університет стає кращим, а не просто збільшується за розмірами, навчання стає цікавішим і захоплюючим.
- Рух вперед – університет розвивається, створюються нові освітні програми, генеруються нові ідеї, досягаються кращі результати.

- Вміння пристосовуватись до змін – заклад вищої освіти здатен пристосовуватись до нестабільних умов, освоїти нові технології підлаштуватись і працювати по новому.
- Самовдосконалення – керівництво покращує роботу університету, виправляє помилки і удосконалює навчання.
- Стійкість – у складних умовах війна чи криза, пандемія, університет продовжує функціонувати та навчати студентів.

Достатньо обширно поняття розвиток тлумачить Європейський економічний словник: «...процес закономірних змін, перехід з одного стану в інший більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від низького до вищого, незворотня, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, її універсальні властивості; у результаті розвитку виникає нова якість, стан об'єкта – його складу і структури»[38, с.62]. О.Я Савченко під розвитком розуміє: «процес якісних змін у системі, що зумовлює перехід її до нового рівня функціонування та супроводжується

Автор	Поняття «розвиток»	Недоліки визначення
1	2	3
Карлоф Б. [79]	Розвиток - посилення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів продукції, створення нових сфер бізнесу, збільшення обсягу збуту продукції, гармонійна взаємодія з навколишнім середовищем	Поняття «розвитку» замінено поняттям «зростання»
Портер М. [80]	Розвиток є певного роду стратегією підприємства	Не визначено у чому полягає особливості стратегії як розвитку
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [81]	Розвиток – процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах високої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем	Зроблено акцент лише на науково-технічних аспектах розвитку
Мельник Л.Г. [82]	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації	Не враховано вплив зовнішніх чинників на зміну системи
Коротков Є.М. [83, с. 296]	Розвиток – сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища	Не враховано можливість негативного розвитку
Маслечников Ю.С. [84, с. 419]	Розвиток – перехід від одного якісного стану до іншого	Неповне визначення, не розкриває сутність переходу від одного стану до іншого
Забродський В.А., Кизим М.О. [85, с. 6]	Розвиток економіко-виробничих систем – це процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування	Зроблено акцент лише на розвитку виробничої системи
Акоф'єв Р.Л. [44]	Розвиток – набуття потенціалу для поліпшення, а не реальне поліпшення	Розвиток розглядається як можливість, а не реальний процес
Єрохін С.А. [86, с. 35]	Розвиток – це особливий тип руху, що характеризує прогресивний характер взаємодії речей	Розвиток може мати і негативний характер

Таблиця 1.2 – визначення понять розвиток

структурними і змістовими перетвореннями» [75, с.14]. Варто зазначити, що в університетах котрі не мають чітко сформованої стратегії розвиток має еволюційний характер, натомість університети з чітко сформульованою стратегією розвиток набуває революційного характеру; успішними стають ті університети котрі свої стратегії скеровують на активне використання свого внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [38]. Більш детально поняття розвиток розкрито в таблиці 1.2.

Розвиток аграрного університету тісно пов'язаний із динамікою аграрного сектору, технологічними інноваціями та реформуванням освітньої політики [2, с. 3]. Ректор і проректори оновлюють зміст підготовки фахівців, впроваджують нові організаційні моделі та розширюють співпрацю з аграрним бізнесом і науковими установами. Таким чином, внутрішні зміни закладу відображають загальні трансформаційні процеси в економіці та суспільстві.

Історичний досвід розвитку аграрної освіти засвідчує залежність освітніх трансформацій від соціально-економічних і політичних умов відповідного періоду [72, с. 112]. Керівники закладів реагували на зміни середовища через коригування структури підготовки, перерозподіл ресурсів і перегляд наукових пріоритетів. Управлінські рішення в таких умовах спрямовували траєкторію розвитку університетів. У межах дослідження розвиток розуміється як цілеспрямоване оновлення діяльності аграрного закладу вищої освіти, яке підвищує результативність його роботи, посилює організаційну стійкість і зміцнює позиції в освітньому просторі.

Поєднання категорій «управління» і «розвиток» формує поняття «управління розвитком». Керівник ініціює зміни, координує ресурси, визначає стратегічні орієнтири та контролює досягнення поставлених цілей. Управління розвитком охоплює стратегічне бачення, вибір управлінських рішень і системне

оцінювання результатів із урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників [79, с. 68].

В.О. Василенко окреслює поняття управління розвитком як: «цілеспрямований вплив суб'єкта управління на процеси якісних змін в організації з метою забезпечення її стійкого функціонування та підвищення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі» [59, с. 7]. Наведене визначення акцентує нашу увагу на двох аспектах, по-перше на тому, що управлінський вплив є свідомим та цілеспрямованим, по-друге що такий вплив орієнтується на якісні зміни та довгострокову перспективу. Управління розглядається як динамічний процес переходу на вищий рівень функціонування закладу освіти. Л.М. Калініна дає визначення поняттю управління розвитком закладу освіти як «...процес цілеспрямованого впливу керівної системи на освітню організацію, спрямований на забезпечення її переходу до якісно нового стану» [64, с. 20]. Таке визначення поняття управління розвитком свідчить, що управління розвитком це - свідомий і обдуманий процес. Керівництво університету має безпосередній вплив на його діяльність, і головною їх ціллю є якісні зміни та кращий рівень роботи.

На думку М. І. Гагаріна, розвиток закладу освіти як соціально-педагогічної системи «характеризується цілісністю, структурованістю, цілеспрямованістю, динамізмом, взаємодією із середовищем та із системами нижчого і вищого порядку, завжди є процесом інтеграційним. Водночас інтеграція існує одночасно з тенденцією до дезінтеграції, зростанням незалежності різноманітних структурних елементів системи, підсистем, компонентів та порушенням взаємодії між ними. Рушійною силою розвитку виступає розв'язання суперечностей між інтеграційними і дезінтеграційними процесами» [60, с. 3]. У контексті управління розвитком аграрних закладів вищої освіти зазначене положення є особливо актуальним, оскільки заклади освіти функціонують в складних соціально-економічних та інституційних умовах. Збереження

цілісності системи при одночасному розширенні самоврядування структурних підрозділів університету вимагає від керівництва виважених управлінських рішень, що в майбутньому будуть впливати на розвиток закладу освіти.

Проаналізувавши наукові праці і беручи до уваги досвід функціонування закладів освіти як соціально-педагогічних систем можемо виокремити педагогічні умови котрі впливають на ефективність управління розвитком закладу освіти [64]:

- «суб'єкт керування закладом освіти орієнтується на критерії педагогічно доцільного розвитку (забезпечення якості освіти, утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей, реалізація особистісного потенціалу здобувачів освіти, оптимальність освітньої траєкторії та ін.), а не розвитку взагалі;
- керування розвитком закладу освіти здійснюється систематично та послідовно, якісно змінюється і вдосконалюється;
- управлінська діяльність спрямована, насамперед, на узгодження темпів розвитку, об'єднання зусиль учнівського (студентського) (більш динамічного) та педагогічного (науково-педагогічного) (відносно статичного і консервативного) колективів;
- зростає інтенсивність процесів самоуправління та саморегуляції діяльності закладу освіти як системи;
- створення та функціонування сприятливого середовища для реалізації плану розвитку закладу освіти;
- врахування особливостей життєдіяльності закладу освіти (контингент здобувачів освітніх послуг, регіональні особливості, збереження традицій, що є «візитною карткою» закладу освіти та впровадження інновацій), специфіки природного,

предметного та соціокультурного середовища, регіональних, національних, демографічних ознак;

- розроблення комплексу індикаторів для діагностування ефективності розвитку закладу освіти;
- узгодженість зусиль керівництва закладу освіти, педагогів, та органів громадського, учнівського (студентського) самоврядування, своєчасної перебудови механізмів управління та самоуправління.» [64, с. 4].

Таким чином ефективність управління вимірюється не тільки окремими управлінськими рішеннями, а й цілісною системою педагогічних умов. У контексті управління розвитком аграрних закладів ці умови, є основою ефективної системи стратегічного управління закладом освіти.

У контексті стратегічного управління доцільно розглянути стратегію розвитку, яка посідає ключове місце в системі управління закладом освіти. «Стратегія – (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) визначається як загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період та спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті, власне, спосіб досягнення складної цілі» [64, с. 5]. Стратегія розвитку визначає напрямки діяльності закладу вищої освіти, а це зокрема забезпечення якості освіти та здійснення стратегічного планування. Вона включає в себе наступні компоненти[64, с. 1]:

- Цінності – окреслюють моделі поведінки учасників освітнього процесу (особиста гідність, взаємна відповідальність, толерантність тощо).
- Місія - визначає призначення закладу, окреслює мету його діяльності та коло споживачів освітніх послуг;
- Візія - відображає бачення майбутнього розвитку та стратегічні орієнтири;

- Стратегічні та операційні цілі - конкретизують напрями розвитку і визначають сфери, на яких необхідно зосередити зусилля адміністрації, педагогічного та студентського колективів.

Стратегія розвитку визначається як чіткий довгостроковий план діяльності закладу вищої освіти, котрий визначає його основні орієнтири та напрями руху. Через формування цінностей, місії, візії та цілей стратегія забезпечує послідовність управлінських рішень і спрямовує діяльність колективу на досягнення запланованих результатів.

Отже, Поняття «управління» характеризує процес цілеспрямованого впливу на організацію, тоді як поняття «розвиток» відображає зміст і результат такого впливу. Поєднання цих категорій формує концепт «управління розвитком», який виступає ключовим аналітичним інструментом дослідження. Саме через управління розвитком аграрний заклад вищої освіти забезпечує системне оновлення, підвищує якість діяльності та зміцнює свої позиції в умовах трансформації освітнього й аграрного середовища.

У межах дослідження доцільно уточнити поняття «заклад вищої освіти», який розглядається як об'єкт управління розвитком. Відповідно до законодавства України «Заклад вищої освіти — окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [9]. Наведене визначення акцентує нашу увагу на тому, що заклад вищої освіти це юридична особа яка здійснює освітню, наукову, та інноваційну діяльність. У наукових працях заклад вищої освіти окреслюється в ширшому значенні як складна соціально-організаційна система, що поєднує управлінські, освітні та наукові підсистеми. У контексті управління розвитком заклад вищої освіти виступає відкритою

структурою яка постійно взаємодіє з оточенням – державою, суспільством, ринком праці та професійними спільнотами. Зовнішнє середовище формує вимоги до якості навчання, результативності досліджень і рівня соціальної відповідальності. В умовах сучасного суспільства заклади вищої освіти виконують комплекс взаємопов’язаних функцій, які представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 – функції ЗВО

Нормативні акти та наукові джерела визначають заклад вищої освіти як інституцію, що готує фахівців, розвиває науку та забезпечує інтеграцію освітньої й дослідницької діяльності [69, с.49]. Таке розуміння підкреслює багатофункціональний характер університету та ускладнює процеси його управління.

З позиції менеджменту керівник розглядає заклад вищої освіти як організацію зі структурою управління, ресурсною базою, внутрішніми процедурами й стратегічними орієнтирами [78, с. 87]. Управлінська команда координує цілі, функції та ресурси для досягнення запланованих результатів. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг конкурентні позиції закладу вищої освіти залежать від якості управлінських рішень і здатності керівництва реалізувати обрану стратегію [4, с. 64].

У межах дослідження заклад вищої освіти розглядається як об'єкт управління, розвиток якого потребує стратегічного бачення, системної координації та впровадження інноваційних підходів.

У контексті цього дослідження також особливої уваги потребує поняття «аграрний заклад вищої освіти», яке функціонує у сфері підготовки фахівців для аграрного сектору економіки. Аграрний заклад вищої освіти - це спеціалізований заклад вищої освіти, що провадить освітню, наукову та інноваційну діяльність у сфері аграрних наук, агропромислового виробництва та продовольчої безпеки, забезпечуючи підготовку кадрів для аграрного сектору економіки. Такий заклад вищої освіти враховує галузеві особливості, регіональні умови та потреби сільських територій. Керівництво узгоджує стратегію розвитку з регіональними програмами соціально-економічного зростання [1, с. 167]. Галузева специфіка зумовлює необхідність інтеграції освітньої, наукової та виробничої складових у єдину модель розвитку.

Аграрні заклади вищої освіти є невід'ємною складовою системи вищої освіти України та входять до її профільної підсистеми. Вони здійснюють підготовку фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавр, магістр, та освітньо-науковим рівнем(доктор філософії). У структурі національної освітньої системи аграрні ЗВО:

- реалізують державну політику у сфері аграрної освіти;
- забезпечують кадровий потенціал агропромислового комплексу;

- поєднують освітню, наукову та інноваційну діяльність;
- виступають центрами розвитку сільських територій.

Таким чином особливість аграрних закладів освіти полягає у тому, що вони нерозривно пов'язані із аграрним сектором та місцевим середовищем. Їх діяльність наряду залежить від того як розвивається агропромисловий комплекс, державної аграрної політики, та потреб ринку праці. Саме тому цим навчальним закладам доводиться постійно тримати руку на пульсі: швидко реагувати на зовнішні зміни, оновлювати навчальні програми, дбати про сучасне обладнання та техніку, а також активно співпрацювати з аграрним бізнесом.

Сучасний аграрний сектор характеризується постійними економічними, політичними та соціальними трансформаціями, що безпосередньо впливають на діяльність освітніх установ. Коливання ринку, зміни державної політики, технологічні інновації та глобальні виклики формують умови, які не можна вважати стабільними зв'язку з цим виникає необхідність уточнення сутності

Умови нестабільності	
Економічні фактори	
• Інфляція	
• Коливання валютного курсу	
• Зміна цін	
• Економічні кризи	
• Нестабільність фінансування	
Політичні та правові фактори	
• Зміни державної політики	
• Реформування законодавства	
• Військові дії	
• Політична нестабільність	
Соціальні фактори	
• Демографічні зміни	
• Міграції населення	
• Зміна попиту на професії	
Технологічні фактори	
• Швидкий розвиток цифрових технологій	
• Впровадження інновацій	
• Автоматизація виробництва	
Глобальні виклики	
• Пандемії	
• Кліматичні зміни	
• Міжнародні економічні коливання	

Таблиця 1.3 Основні чинники формування умов нестабільності

поняття «умови нестабільності», в межах яких здійснюється діяльність та розвиток аграрних закладів вищої освіти.

У науковій літературі нестабільність зовнішнього середовища трактується як «властивість середовища, яка проявляється у високому ступені складності, взаємозв'язку факторів, мінливості та невизначеності зовнішніх умов, що впливають на функціонування організації» [9 с.3]. Ґрунтуючись на наведеному визначенні можемо зробити висновок, що нестабільність не є випадковим явищем, а виступає системною характеристикою зовнішнього середовища. У цьому контексті можемо сформулювати визначення поняття «умови нестабільності». Умови нестабільності - це сукупність зовнішніх обставин, що характеризуються швидкими змінами, відсутністю стійкої рівноваги та складністю прогнозування, які потребують гнучкого й адаптивного управління. Основні чинники формування умов нестабільності наведені в таблиці 1.3.

Описані характеристики нестабільності зовнішнього середовища знаходять своє узагальнення в сучасній концепції VUCA, яка пояснює природу мінливого та непередбачуваного середовища функціонування організацій.

VUCA – це аббревіатура від англійських слів *Volatility* (мінливість), *Uncertainty* (невизначеність), *Complexity* (складність) та *Ambiguity* (неоднозначність). Саме ця концепція описує середовище у якому постійно відбуваються зміни, не вистачає чіткої інформації, а події складно передбачити.

Отже, сучасний світ характеризується мінливим середовищем, яке вирізняється динамічними перетвореннями, невизначеністю та складною взаємодією численних факторів. Усі ці явища знаходять своє узагальнення в концепції VUCA, котра пояснює нестабільність через її ключові аспекти: мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність подій. У цьому контексті організації, а зокрема аграрні ЗВО, функціонують в умовах підвищених ризиків, що вимагає від них гнучкого управління та здатності до оперативної адаптації.

Отже, ми окреслили поняття «управління», «розвиток», «управління розвитком», «заклад вищої освіти» та «аграрний заклад вищої освіти», «умови нестабільності» а також окреслили їх взаємозв'язок. Впорядкування цих понять дає змогу інтерпретувати управління розвитком аграрних закладів вищої освіти як цілісний процес, що здійснюється в умовах нестабільності. Сформовані теоретичні засади слугують базою для подальшого аналізу механізмів та підходів до управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності.

1.3 Сутність та структура управління розвитком аграрних ЗВО в умовах нестабільності.

Сучасна вища освіта розвивається в умовах прогресуючої нестабільності, яка проявляється в соціальних, економічних, політичних, демографічних змінах. Оскільки аграрні заклади вищої освіти тісно взаємодіють з аграрним сектором який часто залежить від зовнішнього середовища, такі зміни значно впливають на функціонування та розвиток аграрних закладів вищої освіти. Для того щоб розкрити сутність поняття управління розвитком, нам необхідно дати визначення таким термінам як «розвиток» та «управління». Енциклопедія управління окреслює поняття розвиток як: «процес поступу, який полягає в удосконаленні та розширенні можливостей і потенціалу особи, організації або суспільства. Він може стосуватися різних аспектів, зокрема економічного, організаційного, технологічного, культурного чи соціального. У контексті розвитку часто вживається поняття сталого розвитку, що означає гармонійне вдосконалення різних сфер життя з урахуванням потреб людини та збереження природного середовища»[30]. Дане поняття окреслює розвиток як багатовимірний процес, що сприяє розширенню можливостей та потенціалу закладу вищої освіти. Варто також зазначити, що розвиток це поступовий, інтеграційний процес котрий спрямований на розширення можливостей університету. Потреба в розвитку закладу вищої освіти може бути зумовлена різними чинниками, зокрема зовнішніми або внутрішніми. До внутрішніх чинників належать:

- необхідність підвищення ефективності та результативності діяльності;
- потреба у розвитку компетентностей працівників;
- необхідність адаптації діяльності до змінних ринкових умов;
- прагнення до підвищення рівня інноваційності.

До зовнішніх чинників, зокрема, належать:

- зміни на ринку освітніх послуг, зокрема поява нових конкурентів;

- зміни в нормативно-правовому регулюванні діяльності закладів вищої освіти;
- технологічні зміни;
- кліматичні зміни та пов'язані з ними екологічні вимоги.

Розвиток закладу вищої освіти полягає в адаптації його діяльності до зазначених змін з метою посилення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стабільності функціонування.

Далі можемо окреслити поняття управління, Р.В Гріффін, окреслює поняття управління як: «сукупність дій (що охоплює планування і прийняття рішень, організування, керівництво, тобто управління людьми, а також контроль), спрямованих на ресурси організації (людські, фінансові, матеріальні та інформаційні) і здійснюваних з метою досягнення цілей організації ефективним і результативним способом» [33, с. 6]. Таке визначення управління, свідчить проте, що управління це складний, багатовимірний і важливий процес, без якого організація чи університет не зміг би повноцінно функціонувати. Поєднання понять управління та розвиток, утворює більш ширше поняття -управління розвитком.

Управління розвитком закладу вищої освіти - це комплекс дій, методів, засобів впливу на заклад вищої освіти з метою забезпечення його переходу до якісно нового стану та здійснення якісних змін [59].

Якісні зміни в літературі предмету трактуються як: «перехід від простих функцій до складніших, від легких дій до дедалі складніших, від загальних до більш диференційованих, від відтворювальних до дедалі більш творчих, від недиференційованого до більш точного відображення зовнішнього середовища»[10 с.17]. У наукових працях досить поширеним є переконання, що вдалі зміни в закладі освіти можливі тоді, коли працівники мають визначену ціль,

уявлення про зміни, а також чітко визначені завдання. Основні ознаки якісних змін в аграрному закладі вищої освіти висвітленні на рисунку 1.3.

Як видно на рисунку 1.3 якісні зміни охоплюють всю систему функціонування закладу вищої освіти, а не лише окремі напрями діяльності. Ці зміни включають цифровізацію освітнього процесу, інноваційні методи



Рис 1.3 Ознаки якісних змін в аграрному ЗВО

навчання, наукову діяльність, міжнародну співпрацю. Якісні зміни в аграрному закладі вищої освіти мають свою специфіку, оскільки мають тісний зв'язок з розвитком агропромислового комплексу. Оновлення освітніх програм відповідно до сучасних агротехнологій, посилення практикоорієнтованого навчання, розвиток виробничих практик і співпраця з аграрними підприємствами формують основу розвитку закладу.

Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти тісно пов'язане зі знанням принципів функціонування ринку освітніх послуг, розумінням питань керівництва та управління, а також глибокою орієнтацією в зовнішньому середовищі організації. Заклад вищої освіти не є утворенням, що залишається

незмінним. Він постійно розвивається, зазнає змін і трансформацій, адаптується до середовища тощо. Університет, який не функціонує та не розвивається, приречений на природне зникнення. Ринок освітніх послуг не є прихильним до університетів, що не розвиваються [63].

Існує щонайменше кілька теорій розвитку закладів вищої освіти. Одну з них представив Л. Е. Грейнер, який розробив теорію розвитку через кризу. Дослідник звернув увагу на процеси змін, що відбуваються в закладі вищої освіти, виокремивши дві фази трансформацій: фазу еволюції та фазу революції. Фаза еволюції полягає в тому, що заклад вищої освіти після свого створення та пов'язаних із цим внутрішніх і зовнішніх турбулентностей переходить у етап стабілізації та гармонійного зростання. Після цього періоду, який може відрізнятися залежно від різних подій і ситуацій, університет переходить у фазу революції. Ця фаза характеризується тим, що після періоду спокою і гармонії в організації виникає природна потреба змін.

Після переходу до фази революції в закладі вищої освіти зазвичай виникає управлінська криза, яка вимагає перегляду підходів в управлінні, актуалізації цілей розвитку, структури організації. Цей період знаменується змінами які пов'язані з переглядом напрямів підготовки фахівців, запровадженням нових стандартів якості, цифровізацією освітніх процесів, посиленням співпраці з аграрним бізнесом та міжнародними партнерами. Такий етап потребує комплексного підходу до управління розвитком. У зв'язку з цим постає необхідність окреслити сутність управління розвитком аграрних закладів вищої освіти та поняття умови нестабільності.

Умови нестабільності - це середовище, що характеризується частими змінами, непередбачуваністю та підвищеним рівнем ризику. У таких умовах управління розвитком не зводиться лише до реагування на кризові ситуації чи незаплановані зміни. Передусім воно пов'язане з формуванням бачення майбутнього закладу освіти, визначенням стратегічних пріоритетів та поетапним

упровадженню необхідних трансформацій. Сутність управління розвитком аграрного закладу вищої освіти полягає у цілеспрямованому впливі на процес змін у його діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення потенціалу та забезпечення відповідності сучасним вимогам освітнього й аграрного середовища. Це свідчить про структурований характер управління розвитком, що охоплює суб'єкта управління, об'єкт впливу, відповідні механізми реалізації та результат. У зв'язку з цим доцільно розглянути структуру управління розвитком аграрного закладу вищої освіти, яка представлена на рисунку 1.5.



Рис 1.5 Структура управління розвитком аграрного ЗВО

Структура управління розвитком складається з таких елементів: суб'єкт, об'єкт, механізми, результат. Суб'єктом у цій системі виступає керівництво університету – ректор, проректори, вчена рада яке формує стратегію розвитку

університету, ухвалює управлінські рішення, координує діяльність університету. Об'єктом в структурі управління розвитком аграрного закладу вищої освіти є розвиток закладу тобто всі зміни які відбуваються в освітній, науковій діяльності, а також в роботі працівників. Третім елементом структури постають механізми, які включають в себе залучення партнерів наприклад з агробізнесу коли мова йде про аграрні заклади вищої освіти, підвищення кваліфікації викладачів, моніторинг якості навчання, оновлення лабораторного обладнання. Результатом управління розвитком є стан закладу освіти досягнутий після реалізації управлінських впливів. Наприклад підвищення якості освіти, конкурентоспроможність, стійке функціонування.

Отже, управління розвитком аграрного закладу вищої освіти є складним процесом, який перебуває під постійним тиском зовнішнього середовища. Проведений аналіз сутності та структури управління розвитком аграрних закладів освіти в умовах нестабільності є підґрунтям для твердження, що управління розвитком це цілісний процес, тоді як його структура відображає взаємопов'язані елементи, через які забезпечується реалізація цього процесу. Такий підхід створює основу для забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності аграрного закладу вищої освіти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління розвитком аграрних закладів вищої освіти є складним і багатогранним процесом. Сучасні аграрні заклади вищої освіти працюють в умовах нестабільності, що значно відображається на їх діяльності та управлінні. Нестабільні економічні умови, війна, зміни в державній політиці, зміни в аграрному секторі це фактори які мають значний вплив на функціонування аграрних закладів вищої освіти.

У ході дослідження еволюції управління розвитком аграрних закладів вищої освіти було встановлено, що управлінські підходи формувались під впливом складних соціально-економічних умов. Визначено п'ять основних етапів еволюції управління розвитком аграрних ЗВО - від державно-адміністративної та адміністративно-централізованої моделей до стратегічної та інноваційної. Кожен із зазначених етапів характеризувався домінуванням певних управлінських механізмів, рівнем автономії закладів та ступенем орієнтації на розвиток. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчило поступовий перехід від жорстко регламентованого управління до моделей, заснованих на стратегічному плануванні, автономії та інноваційності. Міжнародний досвід управління розвитком аграрних закладів вищої освіти показав, що акцент робить на самоврядуванні, розширенні можливих джерел фінансування, науки та інновацій, а також на тісній взаємодії з аграрним бізнесом і регіональними спільнотами. Встановлено, що ефективні зарубіжні моделі управління розвитком характеризуються високим рівнем адаптивності та орієнтацією на довгострокову конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

У межах характеристики базових понять дослідження уточнено зміст ключових категорій «управління», «розвиток», «управління розвитком», «заклад вищої освіти» та «аграрний заклад вищої освіти». Обґрунтовано, що управління розвитком аграрних ЗВО доцільно розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес, спрямований на забезпечення якісних змін у діяльності

закладу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Визначено, що аграрні заклади вищої освіти є специфічними об'єктами управління, діяльність яких поєднує освітню, наукову, інноваційну та виробничу складові, що ускладнює управлінські процеси та підвищує вимоги до ефективності управління розвитком.

Дослідження сутності та структури управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності дало змогу встановити, що сучасне управління розвитком має багаторівневий і багатокомпонентний характер. Узагальнення результатів першого розділу дозволяє зробити висновок, що управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в сучасних умовах є складним, динамічним і стратегічно орієнтованим процесом, який відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування закладів, підвищенні якості аграрної освіти та зміцненні їх конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану управління розвитком Вінницького національного аграрного університету

2.1. Загальна характеристика ВНАУ та його роль у системі аграрної освіти України.

Вінницький національний аграрний університет є одним з провідних аграрних закладів вищої освіти, що здійснює підготовку спеціалістів для агропромислового комплексу України та інших потреб економіки. Університет розпочав свою роботу у 1982 році під назвою Українська сільськогосподарська академія з метою забезпечення висококваліфікованими кадрами



Рис. 2.1 Будівля Вінницького національного аграрного університету

Джерело: офіційний сайт Вінницького національного аграрного університету [12]

агропромисловий комплекс Вінницької області. Починаючи з дати заснування університет активно розвивав і укріплював матеріально-технічну базу, розширював напрями підготовки спеціалістів, так : «...у жовтні 1986 року до складу філіалу входили такі факультети: агрономічний, зооінженерний, економічний та факультет механізації сільського господарства. На 16 кафедрах працювали 104 викладачі, які навчали 2100 студентів денної та заочної форм»

[77, с. 16]. Пізніше у 1991 році університет отримав статус державного, і як зазначається в історичних джерелах: «...виш міг пишатися своїми здобутками: протягом 1982–1991 років було підготовлено 1847 аграріїв; на початок 1992 року на чотирьох факультетах інституту навчалися 3244 студенти. На двадцяти кафедрах працювали 172 викладачі, з яких 5 докторів наук, професорів, 72 кандидати наук, доценти» [77, с. 17].

Підготовка здобувачів вищої освіти, згідно з державним (регіональним) замовленням і договірними зобов'язаннями
підготовка та атестація наукових, педагогічних, науково-педагогічних кадрів;
науково-дослідна, науково-технічна та інноваційна діяльність;
інтеграція освітнього процесу, науки та практики;
культурно-освітня, методична, видавнича, фінансово-господарська, виробничо-комерційна робота;
здійснення зовнішніх зв'язків та міжнародного співробітництва у галузі вищої освіти і науки;
проведення досліджень й експериментальних розробок у сфері суспільних, гуманітарних та природничих наук, інженерії та технологій, сільського господарства тощо;
післядипломна освіта та підвищення кваліфікації фахівців;

Рис 1.2 Основні напрями діяльності ВНАУ

У наступні роки університет динамічно розвивався, розширював контингент студентів, міжнародну співпрацю та кадровий склад. Водночас відбувався значний розвиток та поглиблення науково-дослідної діяльності. І так враховуючи результати та вагомий вклад в розвиток освіти та науки 17 грудня 2009 року Указом Президента України університету було присвоєно статус національного [77]. Сьогодні ж Вінницький національний аграрний університет – це сучасний, інноваційний освітньо-науковий центр з підготовки фахівців для аграрного бізнесу, а також інших сфер економіки, що підпорядковується Міністерству

освіти і науки України. ВНАУ провадить свою діяльність відповідно до: «Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових документів. Університет продовжує активно розвиватися, модернізувати матеріально-технічну базу, розширювати наукову діяльність оновлювати та вдосконалювати навчальні програми відповідно до вимог сучасного світу.

Місією університету є: «створення, узагальнення, накопичення і поширення передових наукових знань у сфері агропромислового комплексу з метою покращення якості життя людей; формування сучасної ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою для аграрної галузі на основі інтеграції особистого, наукового, навчального, інноваційного та технологічного потенціалу колективу Університету» [13, с.3]. Зміст місії відображає орієнтацію університету на розвиток у довгостроковій перспективі та підвищення конкурентоспроможності в теперішніх умовах. Також місія університету яскраво транслює свою людиноцентричність, адже поширення знань здійснюється з метою покращення якості життя людей, що є дуже важливим в сучасному світі. Окремо акцентується увага на якості освітніх послуг і формуванню сучасної системи підготовки фахівців аграрного сектору, що свідчить про прагнення університету розвиватися комплексно.

Метою діяльності ВНАУ є: «надання послуг із отримання громадянами України, іноземцями та особами без громадянства освіти за державним замовленням, за кошти фізичних та/або юридичних осіб (на умовах договору, зокрема за кошти грантів, які отримав Університет на проведення наукових досліджень, за якими передбачається підготовка здобувачів вищої освіти).»[14, с. 4]. Зазначена мета акцентує увагу перш за все на доступності вищої освіти як для громадян України, так і для іноземців. Здійснення підготовки фахівців за державним замовленням та на контрактній основі свідчить проте, що університет

прагне працювати з різними форматами фінансування. Для досягнення такої мети в університеті має бути побудована ефективна організаційна структура, яка забезпечить розподіл відповідальності та функцій між структурними підрозділами.

До складу Вінницького національного аграрного університету входить три навчально-наукових інститути:

- агротехнологій та природокористування;
- економіки та управління;
- миру, соціальних комунікацій та реабілітації;

Навчально-наукові інститути є важливою частиною структури університету, оскільки саме вони об'єднують кафедри і забезпечують підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальностями. Основною метою їх створення є підвищення якості освіти, удосконалення процесу управління університетом. Навчально-науковий інститут агротехнологій та природокористування, здійснює підготовку фахівців за рівнями вищої освіти бакалавр, магістр, доктор філософії в галузі агрономії, екології, захисту рослин, садівництва. Інститут економіки і управління готує фахівців у сфері менеджменту, та підприємництва для аграрного бізнесу. Інститут миру, соціальних комунікацій та реабілітації здійснює підготовку фахівців гуманітарного спрямування.

До структури університету також входять вісім факультетів [14]:

- агрономії, садівництва та захисту рослин;
- екології, лісівництва та садово-паркового господарства;
- економіки, інформаційних технологій та сфери обслуговування;
- обліку, фінансів та аудиту;
- менеджменту та права;
- інженерно-технологічний;

- технології виробництва, переробки та робототехніки у тваринництві;
- ветеринарної медицини.

Факультет це основний структурний підрозділ Вінницького національного аграрного університету, головним завданням факультету є здійснення підготовки студентів відповідно до державних стандартів [17]. Відповідно до положення про факультет ВНАУ факультет здійснює: «...підготовку наукових кадрів факультет здійснює шляхом реалізації програм післявузівської освіти через аспірантуру і докторантуру Університету. Факультет також здійснює керівництво навчально-

<i>№ з/п</i>	<i>Назва освітньої програми</i>
1.	Економіка
2.	Фінанси, банківська справа та страхування
3.	Облік і оподаткування
4.	Менеджмент
5.	Право
6.	Екологія
7.	Галузеве машинобудування
8.	Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка
9.	Харчові технології
10.	Агрономія
11.	Садівництво та виноградарство
12.	Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва
13.	Лісове господарство
14.	Садово-паркове господарство
15.	Агроінженерія
16.	Готельно-ресторанна справа
17.	Туризм
18.	Публічне управління та адміністрування
19.	Захист і карантин рослин
20.	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
21.	Маркетинг
22.	Комп'ютерні науки

Рис 2.3 Освітні програми ВНАУ

методичною, науково-дослідною і виховною роботою, закріплених за ним кафедр. Факультет в своїй діяльності керується законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Статутом університету, рішеннями Вченої ради Університету

і факультету, наказами ректора і цим положенням про факультет» [16, с.2]. Основні функції факультету зображені на рисунку 2.4.

Кожен факультет здійснює підготовку фахівців відповідно до галузі знань, формуючи у студентів необхідні професійні компетентності. Загальний перелік освітніх програм за якими здійснюється підготовка фахівців зображено на рисунку 2.3

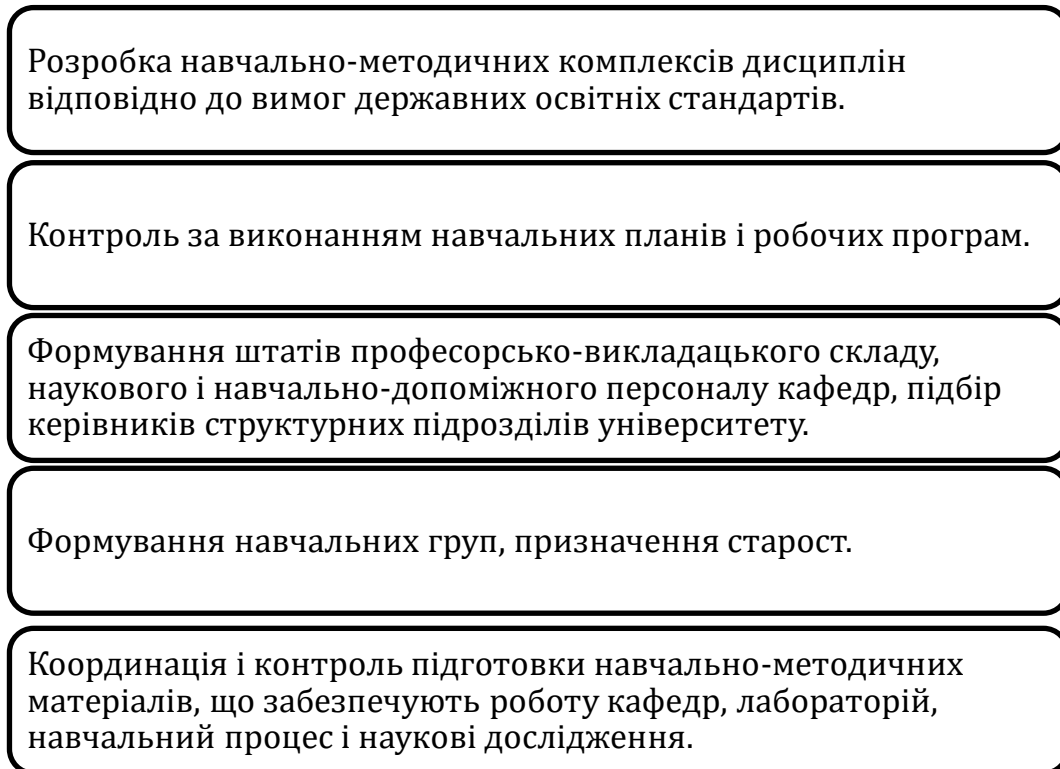


Рис 2.4 Функції факультету ВНАУ

До структурного підрозділу факультету входять деканат, лабораторії, студентські групи, вчена рада, а також інші ради та комісії, натомість основним структурним підрозділом є кафедра [15].

Таким чином, виконуючи свої функції факультети реалізують мету, та місію університету сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Окрім факультетів та навчально-наукових інститутів до складу університету також входять фахові коледжі:

1. Відокремлений структурний підрозділ «Ладизинський фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету».

2. Відокремлений структурний підрозділ «Могилів-Подільський технологічно-економічний фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету».

3. Відокремлений структурний підрозділ «Немирівський фаховий коледж будівництва, економіки та дизайну Вінницького національного аграрного університету».

4. Відокремлений структурний підрозділ «Технологічно-промисловий фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету».

5. Відокремлений структурний підрозділ «Чернятинський фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету».

В статуті університету зазначається що фахові коледжі: «...мають право, відповідно до ліцензії (ліцензій), забезпечувати здобуття профільної середньої освіти професійного та академічного спрямування, професійної (професійно-технічної) та/або початкового рівня (короткого циклу) вищої освіти, та/або першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, відповідно до законодавства України» [14, с.13]. Фахові коледжі здійснюють свою діяльність відповідно до статті 27 Закону України «Про фахову передвищу освіту», цей закон чітко регламентує діяльність фахового коледжу, його права та обов'язки, статус діяльності.

Фаховий коледж має права юридичної особи зокрема: «...право вести окремий баланс і кошторис, рахунки і код мережі в територіальному органі Державної казначейської служби України, поточні рахунки в банку, печатку і штамп із власним найменуванням, запроваджувати власну символіку і атрибутику.»[14, с.13]. Управляє коледжем директор, який підпорядковується ректору університету і діє на підставі довіреності. Відомості про фаховий коледж обов'язково вноситься до Єдиної державної електронної бази з питань освіти і

науки. Підготовка фахівців здійснюється за власними освітніми програмами, документи про освіту видаються із зазначенням найменування коледжу.

Окрім структурних підрозділів які безпосередньо здійснюють підготовку фахівців в університеті також є й інші структурні підрозділи котрі забезпечують комплексне функціонування університету, а саме: «...науково-дослідна частина; навчально-науковий центр; центр інтеграції з виробництвом, підвищення кваліфікації та дорадництва; Ботанічний сад «Поділля»; редакційно-видавничий відділ; центр культурно-мистецької діяльності, декоративно-прикладного та ужиткового мистецтва; центр адміністративно-господарської роботи та виробничої діяльності; аспірантура і докторантура, бухгалтерська служба, наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проєктні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, музеї, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження; підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту; спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ»[14, с.12].

Наявність такої кількості підрозділів в університеті свідчить про те, що заклад активно розвивається та здійснює різносторонню наукову діяльність. Також такий багатофункціональний характер університету має позитивний вплив на якість освітнього процесу та практичної підготовки студентів. Водночас розгалужена структура університету потребує відповідального та ефективного управління.

Освітня діяльність Вінницького національного аграрного університету займає ключове місце в його роботі та підготовці студентів за різними рівнями і спеціальностями. Варто зазначити, що освітня діяльність університету ґрунтується на: «...на концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти затвердженої Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», Державної національної програми «Освіта» (Україна ХХІ століття) затвердженої 6 постановою Кабінету Міністрів України від 03 листопада 1993 року № 896 та провадиться на принципах:

- 1) автономії та самоврядування;
- 2) розмежування прав, повноважень і відповідальності Міністерства освіти і науки України, органів управління Університету та його структурних підрозділів;
- 3) поєднання колегіальних та єдиноначальних засад;
- 4) незалежності від політичних партій, громадських і релігійних організацій.» [13, с. 6].

Зазначені принципи свідчать проте, що освітня діяльність чітко регламентується нормативно-правовими актами та відповідає державним стандартам із забезпечення якості освіти. Водночас принцип автономії та самоврядування надає закладу освіти можливості самостійно формувати освітні програми, обирати інструменти вдосконалення освіти, і найголовніше визначати напрями розвитку. Дотримання вищезазначених засад забезпечує стабільність та якість освітнього процесу що є важливим для розвитку та конкурентоспроможності університету.

Метою освітньої діяльності університету є підготовка висококваліфікованих фахівців для інноваційного розвитку країни, а також для цілей сталого розвитку та самореалізації особистості [13]. Головним завданням освітньої концепції є створення інтелектуально-кадрового потенціалу для агропромислового

комплексу та суміжних сфер економіки. Стратегічна спрямованість університету полягає на застосування знань, умінь та навичок випускників на користь суспільства та держави. Реалізація концепції відбувається через дієві механізми удосконалення системи підготовки кадрів для аграрного бізнесу, також професійного зростання та кар'єрного розвитку фахівців[13]. Важливою частиною освітньої діяльності університету є освітній процес. Під освітнім процесом у ВНАУ розуміється – творчо-інтелектуальна діяльність, що реалізується у закладі вищої освіти за допомогою науково-педагогічних методів котрі спрямовані на здобуття і примноження знань вмінь, у здобувачів вищої освіти, а також формування інтелектуальної і гармонійно розвиненої особистості



Рис 2.5 Принципи освітнього процесу і ВНАУ

[16]. Головні принципи на яких базується освітній процес у Вінницькому національному аграрному університеті подано на рисунку 2.5. Наявність чітко окреслених принципів говорить проте, що університет відповідально відноситься до організації та реалізації освітнього процесу, і це має позитивний вплив на якість освітніх послуг та сталий розвиток університету.

Важливою умовою організації освітнього процесу в університеті є наявність якісної матеріально-технічної бази та сучасних інформаційних технологій. Якісна матеріально-технічна база та інформаційні технології дають можливість студентам швидко здобувати знання та опановувати навички які будуть необхідні у майбутній професійній діяльності. Важливо також зазначити, що наявність інформаційних технологій в університеті дає доступ до актуальних освітніх матеріалів, електронних баз, та ресурсів.

Освітній процес в університеті забезпечують 424 викладачі, з них 41 – доктор наук та 242 кандидати наук [77]. Більшість викладачів має педагогічний стаж понад 10 років, кафедри університету очолюють фахівці з вченими званнями. Підготовка фахівців здійснюється на таких рівнях вищої освіти: «...початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.» [15]. Під час проєктування та реалізації освітніх програм в університеті застосовується студентноцентрований підхід, який передбачає перенесення фокусу навчання на студента. Головними принципами студентноцентрованого підходу у ВНАУ є:

- Викладач в освітньому процесі – це фасилітатор.
- Застосування під час навчання більше дискусій та досліджень.
- Використання принципу «перевернутого навчання», студенти опрацьовують самостійно матеріал, а аудиторний час використовується для обговорення та практики.
- Застосування проблемно-орієнтованого навчання, студенти отримують кейс самостійно аналізують інформацію і пізніше презентують рішення.

Використання студентноцентрованого підходу в навчанні свідчить про реалізацію європейських стандартів та імплементацію принципів Болонського процесу. Такий підхід значно підвищує якість навчання, формує вміння

критичного мислення, загальні професійні компетентності у здобувачів вищої освіти, а також розвиває відповідальність за результати навчання.

Одним з важливих напрямів діяльності Вінницького національного аграрного університету є міжнародне співробітництво, що допомагає університету інтегруватися в світову наукову спільноту. На сьогоднішній день ВНАУ співпрацює з університетами та міжнародними організаціями з понад тридцяти країн світу. Така діяльність охоплює освітнє, наукове та міжнародне співробітництво, яке спрямоване на обмін досвідом, підвищення кваліфікації професорського-викладацького складу та академічної мобільності здобувачів освіти [18]. Університет співпрацює з закладами вищої освіти з Європи, Азії, Північної Америки, ВНАУ активно співпрацює з аграрними та класичними університетами США, Польщі, Німеччини, Італії, Китаю, Болгарії та інших країн. Також Вінницький національний аграрний університет є членом таких організацій: Вишеградської асоціації університетів (VUA) та Асоціації університетів Чорноморського регіону (BSUN).

Університет активно реалізує академічну мобільність студентів та викладачів, в рамках міжнародних угод про співробітництво. До форм академічної мобільності відносять зокрема: стажування, участь в міжнародних науково-дослідних проєктах, різноманітні програми обміну. Студенти беруть участь у науково-дослідницьких стажуваннях, міжнародних конференціях та конкурсах де здобувають цінний досвід, знання, формують навички необхідні для майбутньої професійної діяльності. Участь в академічній мобільності можлива завдяки партнерським програмам та організаціям які сприяють стажуванням та обмінам. ВНАУ співпрацює з такими організаціями:

- Українською асоціацією молодих фермерів (УАМФ).
- Profiteam.
- Inter Agro Image.
- TUI.

Участь університету у партнерських програмах значно спрощує студентам та викладачам участь у стажування, програмах академічного обміну, міжнародних конференціях, адже ці організації забезпечують фінансування, організацію доїзду та проживання, а також підтримку учасників на всіх етапах стажування чи обміну. Структура міжнародної діяльності ВНАУ показано на рисунку 2.6.



Рис 2.6 Структура міжнародної діяльності ВНАУ

Міжнародна діяльність у Вінницькому національному аграрному університеті є досить розгалуженою, і розвиненою та сприяє інтеграції в світову наукову спільноту. Університет постійно працює над розширенням мережі для співпраці, що тільки підсилює професійний розвиток здобувачів освіти та викладачів. Участь студентів та викладачів у програмах академічного обміну, міжнародних конференціях, стажуваннях сприяє розвитку конкурентоспроможності університету, та посилює його позицію на міжнародній арені. Здобутий досвід викладачами під час стажувань та обмінів сприяє впровадженню інновацій у навчальний процес, а також допомагає реалізувати плани з розвитку університету.

Однією з ключових функціональних сфер діяльності Вінницького національного аграрного університету є науково-інноваційна та науково-дослідна діяльність спрямована на підготовку висококваліфікованих кадрів для агропромислового комплексу, а також формування новітніх знань. Організація наукової та інноваційної діяльності здійснюють відповідно до чинного законодавства України, а саме: Закону України «Про вищу освіту», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки»[19]. Важливим елементом науково-інноваційної діяльності є підготовка академічних кадрів. З цією метою у ВНАУ з 1996 року функціонує відділ аспірантури та докторантури, який забезпечує якісну підготовку майбутніх науковців в сфері природничих та аграрних наук. Новини університету свідчать, що випускники регулярно захищають дисертації, здобувають наукові ступені, тим самим підсилюють кадровий потенціал університету та формують наукові школи.

Відповідно до положення про наукові школи ВНАУ, поняття «наукова школа» окреслюється таким чином: «...творчий науковий колектив дослідників різної кваліфікації та вікових груп (докторів, кандидатів наук, докторів філософії, викладачів, наукових співробітників, докторантів, аспірантів, студентів), які працюють у структурних підрозділах університету в одному напрямі досліджень і проводять фундаментальні та прикладні наукові дослідження з пріоритетних напрямів науки і техніки та отримують важливі наукові результати, які є визнаними в Україні та за її межами.» [19, с.1]. Вінницький національний аграрний університет забезпечує всебічну підтримку та розвиток наукових шкіл, адже саме вони зберігають наукову традицію та сприяють належній підготовці докторів наук та докторів філософії. Досягнення університету не обмежуються лише внутрішнім рівнем наукової діяльності, університет має профілі у таких міжнародних наукових базах Web of Science, Scopus, Copernicus. Наявність

профілю університету в цих наукових базах дозволяє аналізувати та відстежувати кількісні та якісні показники наукової діяльності університету.

Університет також активно провадить публікаційну діяльність, оприлюднюючи результати прикладних досліджень в галузях аграрних наук, економіки, інженерії, інформаційних технологій в фахових наукових виданнях. Науковий репозиторій ВНАУ зберігає тисячі наукових робіт і забезпечує відкритий доступ до наукової інформації. Значну роль у розвитку науково-інноваційної діяльності відіграє участь наукової спільноти у грантових конкурсах та проєктах, що забезпечує фінансову підтримку реалізації інноваційних ідей і проєктів. У ВНАУ університетські проєкти розроблені студентами неодноразово отримували грантову підтримку для реалізації наукових рішень. Участь молоді у таких конкурсах значно розвиває інновації як у навчальному процесі, так і в практичній діяльності.

Науково-інноваційна діяльність ВНАУ тісно орієнтована на співпрацю з аграрним бізнесом та іншими промисловими партнерами. Така співпраця передбачає створення дослідницьких центрів, лабораторій, практичних центрів, де наукові доробки можуть бути застосовані безпосередньо на практиці. Взаємодія з бізнесом допомагає інтегрувати теоретичні знання в практику, сприяє розвитку новітніх технологій у виробництві, та приносить користь бізнесу і суспільству. Університет також організовує та проводить семінари, конференції, міжнародні наукові, що забезпечує обмін досвідом серед науковців та здобувачів вищої освіти, таким чином підсилює науковий потенціал закладу освіти.

Отже, наукова та інноваційна діяльність Вінницького національного аграрного університету є багатовекторною, активно розвивається під тиском сучасних умов і забезпечує вагомий внесок у розвиток аграрної науки та приносить користь суспільству.

Вінницький національний аграрний університет займає ключове місце і є одним із провідних закладів вищої освіти в системі аграрної освіти України, що

здійснює підготовку висококваліфікованих кадрів для агропромислового комплексу. Діяльність університету спрямована на розвиток наукової та інноваційної діяльності, а також на формування кадрового потенціалу аграрної галузі. Аграрна освіта відіграє важливу роль у встановленні і розвитку економіки країни. На сьогоднішній день аграрний бізнес є прибутковою галуззю та формує значну частину внутрішнього валового продукту країни. У цьому контексті Вінницький національний аграрний університет виступає основним науковим осередком із забезпечення кваліфікованих кадрів для агропромислового комплексу.

Зважаючи на географічне положення університету, забезпечення кадрами в основному відбувається для потреб Вінницької області, а також сусідніх областей. Зона регіонального впливу університету зображено на рис 2.7. На

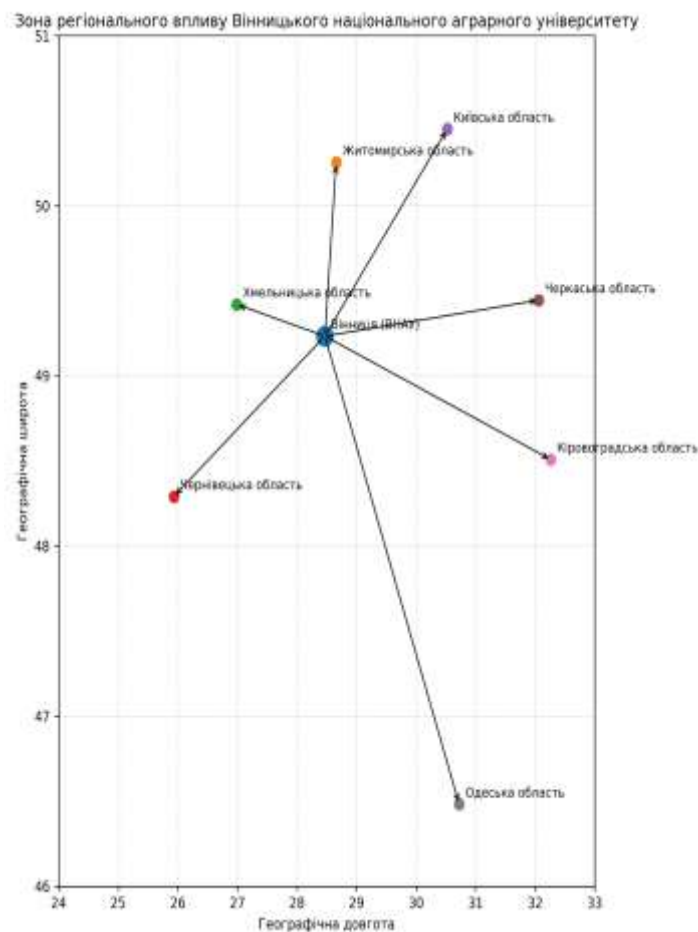


Рис 2.7 Зона регіонального впливу ВНАУ

рисунку схематично зображено зони регіонального впливу Вінницького національного аграрного університету. Посередині позначено місце розташування університету – м. Вінниця, що виконує функцію освітнього ядра. Стрілками зображено області для яких університет потенційно здійснює підготовку фахівців аграрного профілю, і формує освітній контингент. Вінницька область є основною зоною регіонального впливу університету. Окрім цього на схемі зображено сусідні області з якими університет здійснює взаємодію: Житомирську, Хмельницьку, Чернівецьку, Київську, Черкаську, Кіровоградську та Одеську. Таке регіональне охоплення зумовлене передусім зручним розташуванням Вінницької області, а також розвитком агропромисловим сектором в прилеглих областях, що має підвищену потребу у фахівцях.

Таким чином університет конкурує з аграрними закладами вищої освіти, стимулюючи тим самим власний розвиток, а також розвиток системи аграрної освіти загалом. Окрім забезпечення регіону кваліфікованими кадрами для агропромислового сектору, університет також формує тренди наукової діяльності. На сьогоднішній день ВНАУ здійснює наукову діяльність за такими науковими напрямками[20]:

- аграрні науки та ветеринарія;
- технічні науки;
- суспільні науки.

Фундаментальні дослідження за вищезазначеними напрямками сприяє конкурентоспроможності університету, його сталому розвитку, а також робить вагомий внесок в розвиток освіти в Україні та за її межами. Науковці ВНАУ активно проводять прикладні дослідження та беруть участь у конкурсах де неодноразово стають переможцями. Так за 2024 рік молоді вчені ВНАУ стали переможцями у п'яти проєктах, це означає, що університет продемонстрував високу якість досліджень і експерти МОН затвердили для них фінансування.

У своєму складі ВНАУ також має науково-дослідне господарство «Агрономічне», на базі якого студенти проводять дослідження нових гібридів сільськогосподарських культур та біологічних препаратів у співпраці з аграрними компаніями ТОВ «Байер», ТОВ ТД «БТУ-Центр», ТОВ «Лімагрейн Україна», ТОВ «ЗААТБАУ ПРОБСТДОРФЕР УКРАЇНА», ТОВ «АКВАВІКА-Т», ПП «МНАГОР», ТОВ «КМК АГРО» [20]. На науково-дослідному господарстві «Агрономічне» за останні 5 років студенти, аспіранти, науково-педагогічні працівники мали можливість проводити дослідження, здобувати практичні навички в аграрній галузі. Окрім здобуття практичних навичок та знань НДГ «Агрономічне» приносить фінансовий дохід щорічний прибуток за минулі роки склав 14 млн грн. Такий прибуток дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу та спонукає до подальшого наукового розвитку, а також сприяє публікаційній активності університету.

Науково-педагогічні працівники активно публікують свої наукові роботи в міжнародних наукометричних базах. Університет всіляко сприяє забезпеченню

Публікаційна активність НПП ВНАУ у 2024 році

Показники	Кількість
<i>Опубліковано монографій, усього, у т.ч.</i>	14
Монографій в Україні, одиниць	7
Монографій за кордоном, одиниць	7
<i>Кількість публікацій (статей), усього, у т.ч.</i>	736
Опублікованих у наукових фахових виданнях України, одиниць	584
Опублікованих у зарубіжних наукових фахових виданнях, одиниць	5
Опублікованих у виданнях, проіндексованих у міжнародній наукометричній базі даних Scopus	84
Опублікованих у виданнях, проіндексованих у міжнародній наукометричній базі даних Web of Science	63
h-індекс університету у Google Scholar	56

Таблиця 2.1 Публікаційна активність ВНАУ

Джерело: складено за матеріалами звіту ректора Вінницького національного аграрного університету за 2024 рік [20]

доступу до таких баз і на сьогодні професорсько-викладацький ВНАУ склад має доступ до таких баз: Web of Science, Scopus, Google Scholar; 12 баз даних платформи EBSCOhost, Springer Nature та повнотекстових ресурсів бази даних ScienceDirect, ScopusSCImago Journal & Country Rank [20]. Станом на 2024 рік Вінницький національний аграрний університет займав 156 місце з 292 університетів України ранкінгу Ranking Web of Universities від Webometrics. У рейтингу університетів за показниками Scopus 2024 року університет займає 103 місце, за показниками Google Scholar – 126 місце, у вітчизняному рейтингу університетів «ТОП-200 Україна 2023» університет посів 129 місце, у Консолідованому рейтингу ЗВО України посів 124-125 місце. Публікаційна активність науково-педагогічних працівників висвітлено в таблиці 2.1

З огляду на вищезазначену інформацію про Вінницький національний аграрний університет можна зробити висновок, що університет посідає ключове місце в системі аграрної освіти країни. Про це, зокрема свідчить розвинена наукова та публікаційна діяльність університету, а також тісна співпраця з аграрним бізнесом яка сприяє новітнім науковим розробкам. Наявність якісної матеріально-технічної значно сприяє конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг і породжує здорову конкуренцію серед закладів освіти, що в свою чергу сприяє комплексному розвитку освітньої галузі. Отже, Вінницький національний аграрний університет – це сучасний заклад вищої освіти з бездоганною репутацією, який забезпечує якісну підготовку фахівців для агропромислового комплексу та інших сфер економіки і водночас робить вагомий внесок у розвиток аграрної освіти України.

2.2 Оцінка поточної системи управління розвитком ВНАУ в умовах нестабільності

Управління розвитком в закладі вищої в умовах нестабільності освіти є однією з найактуальніших проблем сучасних університетів. Стрімкий розвиток технологій, війни, економічні кризи, часті зміни законодавства, глобалізація створюють складне і непередбачуване середовище для функціонування закладів вищої освіти. У таких умовах традиційні підходи до управління розвитком зазвичай не дають бажаного результату і це зумовлює потребу розробки і впровадження різного роду методологічних підходів. Як зазначають Т. Fumasoli та М. Hladchenko: «...стратегічне управління у вищій освіті формується як результат взаємодії зовнішнього інституційного середовища та внутрішніх організаційних процесів, що визначає характер стратегічного позиціонування університетів і їх здатність адаптуватися до змін.»[31].

Вінницький національний аграрний університет, як і решта університетів України у наш час функціонує в умовах невизначеності, що в свою чергу впливає на формування стратегічних цілей та на управління розвитком в університеті загалом. Система управління розвитком у Вінницькому національному аграрному університеті ґрунтується на правових засадах визначених в законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Для того щоби нам оцінити поточну систему управління розвитком в університеті потрібно визначити та оцінити структуру управління університетом, процес управління в університеті, проаналізувати результати його діяльності та систему забезпечення якості освіти а також оцінити здатність університету адаптуватись до умов нестабільності.

Варто зазначити, що система управління розвитком університету прямо залежить від управлінських рішень керівництва, а також від ефективного розподілу повноважень між органами управління. Інформація про систему управління університетом та її структура зафіксована у статуті [14]. Система управління Вінницького національного аграрного університету має багаторівневу структуру з чітко визначеною ієрархією, де рішення приймаються колегіально. Структуру управління ВНАУ зображено на рисунку 2.7.



Рис 2.7 Структура управління Вінницького національного аграрного університету

Джерело: складено за інформацією зі статут ВНАУ [14].

Основний колегіальний орган управління в університеті є Вчена рада, діяльність якої регламентується Законом України «Про вищу освіту» і яка реалізує свої повноваження в межах прав, визначених законодавством:

- 1) Визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку університету.
- 2) Розробляє проекти установчих документів і подає на подальше їх затвердження.
- 3) Забезпечує затвердження фінансових документів університету, фінансовий план та фінансовий звіт [14].

- 4) Ухвалює і затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти [14].
- 5) Затверджує освітньо-професійні, освітньо-наукові програми та навчальні плани [14].
- 6) Затверджує основні напрямки наукової та інноваційної діяльності [14].
- 7) Затверджує положення про організацію освітнього процесу про екзаменаційну комісію щодо проведення атестації здобувачів вищої освіти; про структурні підрозділи, інші робочі та дорадчі органи; інші положення, що регламентують діяльність Університету [14].
- 8) Приймає остаточні рішення про зарахування вступників до університету, про визнання документів про вищу освіту, виданих закордонними закладами вищої освіти, статuti (положення) яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку [14].

Рішення які ухвалює Вчена рада є чітко регламентованим і вводяться в дію наказом ректора університету. Ректор університету є одноосібним виконавчим органом який здійснює безпосередньо управління діяльністю університетом, видає накази та розпорядження, визначає функціональні обв'язки працівників, формує контингент осіб які навчаються в університеті, укладає договори та забезпечує виконання фінансового плану. Також ректор відповідальний за результати діяльності університету, здійснює контроль за організацією освітнього процесу, кадровою, фінансовою дисципліною й дотриманням законодавства. Аналізуючи повноваження якими наділена Вчена рада та ректор Вінницького національного аграрного університету, можемо зробити висновок, що рішення які приймаються цими органами управління вагомо впливають на основні напрями діяльності університету(зокрема наукову діяльність, фінансову сферу, стратегічне планування та освітній процес), а також на систему управління розвитком у цілому.

Окрім Вченої ради університету, до складу системи управління університетом входять також: Вчені ради факультетів, навчально-наукових інститутів, Наглядова рада, та інші робочі та дорадчі органи управління. Вчені ради факультетів та навчально-наукових інститутів діють в межах власної компетенції та впливають на організаційні процеси, наукову та інноваційну діяльність свого структурного підрозділу. Згідно зі статутом університету Наглядова рада ВНАУ розглядає та аналізує пріоритетні напрями основних діяльностей університету, здійснює громадський контроль за діяльністю університету, залучає фінансові ресурси, контролює виконання бюджету та кошторису університету, допомагає керівництву реалізовувати державну політику в сфері вищої освіти і науки [14]. Робочі та дорадчі органи управління, адміністративні ради, деканат, ректорат, приймальна комісія здійснюють поточну діяльність університету, забезпечуючи тим самим його безперервну діяльність.

Отже, система управління Вінницького національного аграрного університету має чітку ієрархічну та нормативно врегульовану структуру. Стратегічні рішення в університеті приймаються колегіально Вченою радою, а вводяться в дію одноосібним виконавчим органом. Повноваження між органами управління Наглядовою радою, Вченою радою, ректором та іншими дорадчими органами є чітко розподіленими це свідчить про наявність в університеті сформованої ефективної моделі управління. Ієрархічна структура управління та чіткий розподіл повноважень забезпечує стабільність та контрольованість процесів, а також впливає на оперативність ухвалення рішень, що є дуже важливим в умовах нестабільності. Таким чином наявна модель управління в університеті сприяє узгодженості дій керівництва, впливає на швидкість прийняття рішень і безпосередньо впливає на ефективність управління розвитком університету.

Наступним документом який необхідно піддати аналізу – це звіт ректора про діяльність університету, адже саме цей документ відображає результати управління, стан освітнього процесу, показники наукової діяльності, фінансовий стан університету.

Для того щоб оцінити поточний стан управління розвитком в університеті, перш за все нам необхідно проаналізувати результати його наукової діяльності. У звіті ректора за 2024 рік зазначається, що науково-педагогічні працівники за рік своєї діяльності опублікували 736 наукових статей, з яких 584 – було опубліковано у фахових виданнях України, а 5 у закордонних наукових виданнях, 84 статті індексуються у міжнародній наукометричній базі Scopus. В університеті проводиться аспірантська наукова діяльність, активно відбуваються захисти дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії. Також розвитку наукової діяльності сприяє організація та проведення університетом всеукраїнських науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів загалом було проведено 62 таких наукових заходи за рік. Для здійснення поглибленої наукової діяльності особливо у галузі аграрних наук, в університеті функціонує науково-дослідне господарство де студенти мають змогу проводити дослідження та експерименти. Важливою частиною наукової діяльності університету є також участь студентів та науково-педагогічних працівників в міжнародних стажуваннях, конференціях обмінах. Це сприяє інтеграції наукової діяльності університету до світового наукового простору, а також підвищує конкурентоспроможність університету на міжнародній арені.

Узагальнюючи викладене можемо зробити висновки, що результати діяльності ВНАУ які представлені у звіті ректора демонструють стабільний та позитивний стан управління розвитком в університеті. Достатньо високі показники публікаційної діяльності викладачів свідчать про те, що наукова діяльність в університеті активно розвивається і вдосконалюється. Проведення наукових заходів, та участь студентів та науково-педагогічних працівників у

проектах міжнародної академічної мобільності вказує активну інтеграцію закладу в міжнародний освітньо-науковий простір та відкритість до обміну науковими здобутками, знаннями.

Фінансове забезпечення освіти є умовою ефективного управління розвитком, підтримки конкурентоспроможності вищих навчальних закладів не лише в межах держави, а й на світовому ринку [20]. За даними звіту ректора: «...сума річних асигнувань за бюджетною програмою «2201160 Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз практики» становила 83 968 452 грн»[20]. Видатки на стипендіальне забезпечення аспірантів, докторантів становили 18 633 800 грн, натомість видатки на наукову та науково-технічну діяльність склали 6 376 000 грн. Важливим елементом фінансової стабільності закладу вищої освіти є його доходи. У 2024 році сума надходжень за програмою КПКВК 2201160 «Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз практики» становила 104 544 894,19 грн[20]. Доходи від послуг за основною діяльністю склали 52 520 080,50 грн; надходження від господарської діяльності - 68 152 205,82 грн. Подана інформація свідчить про те, що університет ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами, забезпечуючи тим самим стабільність освітнього процесу, розвиток наукової та науково-технічної діяльності та безперебійне функціонування університету у цілому. Ефективне управління фінансами має позитивний вплив на систему управління розвитком та створює умови для досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти.

Наступним документом який необхідно проаналізувати для того, щоб оцінити поточну систему управління розвитком ВНАУ є положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти [23]. Варто відзначити, що система забезпечення якості освіти у Вінницькому національному аграрному університеті спрямована на: «...підтримку системи цінностей, традицій, норм (як загальноуніверситетського рівня, так і субрівнів академічних підрозділів - факультетів, кафедр), які й визначають ефективність функціонування Університету» [23]. Це свідчить про прагнення університету підтримувати на належному рівні академічну доброчесність та мати у своєму закладі сформовану систему академічних цінностей. Натомість стратегічною метою системи забезпечення якості освіти є: «забезпечення якості освітньої діяльності та якості

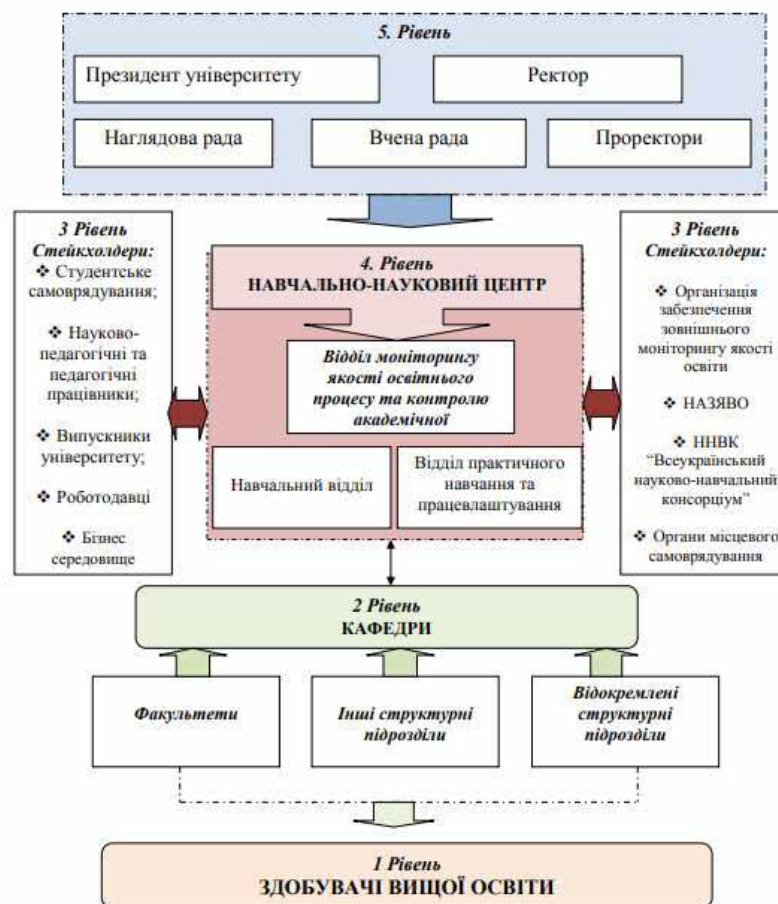


Рис. 2.8 Структура внутрішньої системи забезпечення якості освіти ВНАУ

Джерело: Положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти [23].

вищої освіти в Університеті полягає у підготовці висококваліфікованих кадрів для аграрного сектору економіки відповідно до вимог національних та європейських стандартів якості вищої освіти та попиту на вітчизняному та міжнародному ринках праці»[23]. Наявність вищеподаної мети свідчить про те, що університет спрямовує свої зусилля на підготовку конкурентоспроможних фахівців, компетентності яких будуть відповідати вимогам сучасного ринку праці, що є важливою складовою управління розвитком. Внутрішня система забезпечення якості освіти ВНАУ функціонує на п'яти рівнях – рівень здобувачів вищої освіти, рівень структурних підрозділів, рівень внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, рівень навчально-наукового центру, рівень університету[23]. Структура внутрішньої системи забезпечення якості освіти ВНАУ зображена на рисунку 2.8.

Наявність такої розгалуженої структури системи забезпечення якості освіти дає можливість здійснювати контроль та моніторинг показників якості освітнього процесу на всіх рівнях управління. Положенням також передбачено регулярний моніторинг та оновлення освітніх програм, систему оцінювання результатів навчання студентів, аналіз діяльності науково-педагогічних працівників, а також залучення студентів та роботодавців до процесу оцінювання якості освіти. Реалізація вище перелічених заходів дає змогу керівництву отримувати об'єктивну оцінку про стан якості освіти в університеті, виявляти слабкі місця і працювати над усунення можливих недоліків. Узагальнюючи зазначимо, що система забезпечення якості освіти ВНАУ відіграє ключову роль у контексті управління розвитком, оскільки допомагає покращувати якість надаваних освітніх послуг тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність університету. Здатність університету бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг свідчить про ефективність системи управління розвитком.

Війна росії проти України поставила українські університети в зовсім нові та нестабільні умови і змусила їх зіткнутися з численними викликами: необхідністю виживання, адаптації до нових умов, збереження віри у подальший розвиток, підтримання якості освітніх послуг та збереження наукового потенціалу[57]. Для того щоб провести поточну оцінку управління розвитком ВНАУ, необхідно комплексно оцінити зовнішні умови функціонування університету при проведенні такої оцінки доцільно застосувати PEST-аналіз, результати якого відображено у таблиці 2.2.

Фактор	Характеристика зовнішнього середовища	Вплив на систему управління розвитком ВНАУ
Політичні (P)	Воєнний стан; зміни законодавства у сфері освіти; освітні реформи; євроінтеграційні процеси; державна аграрна політика.	Необхідність адаптивного стратегічного управління, постійного коригування стратегії розвитку та впровадження європейських стандартів якості освіти.
Економічні (E)	Інфляція; нестабільність державного фінансування; валютні коливання; зниження платоспроможності населення.	Потреба диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат, розвитку грантової діяльності та підвищення фінансової автономії.
Соціальні (S)	Демографічний спад; міграція молоді; зміна потреб ринку праці; зростання вимог до якості освіти.	Модернізація освітніх програм, посилення маркетингової політики, орієнтація на потреби регіонального та міжнародного ринку праці.
Технологічні (T)	Цифровізація освітнього процесу; розвиток дистанційного навчання; аграрні інновації; автоматизація виробництва.	Інвестиції у цифрову інфраструктуру, модернізація матеріально-технічної бази та розвиток цифрових компетентностей викладачів і студентів.

Таблиця 2.2 — PEST-аналіз зовнішніх факторів із визначенням їх впливу на систему управління ВНАУ

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти у яких умовах здійснюється управління розвитком. Було проаналізовані Політичні (P),

Економічні (Е), Соціальні (S), Технологічні (Т) фактори і їх вплив на функціонування системи управління розвитком та прийняття управлінських рішень. Політичні умови за останні роки істотно змінилися, повномасштабна війна, трансформації в освітньому законодавстві, активні процеси європейської інтеграції вимагають від закладів вищої освіти гнучкості, адаптивності під час ухвалення управлінських рішень, а також здатності реагувати на зовнішні виклики.

Економічні фактори, зокрема інфляційні процеси, нестабільність державного фінансування, коливання валютних курсів та зниження платоспроможності населення мають суттєвий вплив на функціонування університету та управління розвитком у цілому. У таких нестабільних економічних умовах перед університетом постає необхідність в оптимізації витрат, раціональному використанні вже наявних фінансових ресурсів, пошуку додаткових джерел фінансування. Ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує стабільність освітнього процесу, здатність адаптуватися до змін, створює умови для розвитку університету.

До соціальних факторів, які впливають на управління розвитком належать: демографічний спад, міграція молоді, зміна потреб ринку праці, зростання вимог до якості освіти. У зв'язку з цим ВНАУ як і решта університетів України змушений конкурувати за абітурієнтів та приділяти більше уваги на якість освітніх програм, покращення матеріально-технічної бази, розширення співпраці з роботодавцями. Також у сучасних умовах серед абітурієнтів зріс попит на практично орієнтовані освітні програми, що є ще одним викликом для ВНАУ. Урахування вище перелічених соціальних факторів під час управління розвитком дозволяє університету формувати освітні програми котрі будуть відповідати потребам сучасного ринку праці, підвищувати привабливість навчання та залишатися конкурентоспроможним закладом вищої освіти на ринку освітніх послуг.

Технологічні фактори, зокрема процеси цифровізації освіти, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення дистанційного та змішаного навчання, а також необхідність модернізації матеріально-технічної бази університету, мають вагомий вплив на управління розвитком Вінницького національного аграрного університету. Активне залучення цифрових технологій, штучного інтелекту, цифрових платформ до освітнього процесу вимагає від викладачів та студентів наявності відповідних навичок з управління цифровими технологіями. З огляду на це керівництво ВНАУ активно оновлює цифрову інфраструктуру та впроваджує новітні технології в освітній процес. Отже, технологічні фактори суттєво впливають на систему управління розвитком ВНАУ, оскільки значною мірою виступають її рушієм і визначають подальші вектори її розвитку.

Отже, Вінницький національний аграрний університет на сьогоднішній день функціонує в динамічних і нестабільних умовах, які мають вагомий вплив на його систему управління розвитком. Урахування факторів навколишнього середовища дозволяє керівництву ухвалювати рішення, які сприяють реалізації стратегічних цілей, забезпечують стабільність функціонування і конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг.

Узагальнюючи вищевикладену інформацію, можемо зробити висновок, що система управління розвитком Вінницького національного аграрного університету є відносно ефективною і такою, що потребує постійної адаптації до умов нестабільності. Наявність чіткої ієрархічно розподіленої системи управління в університеті, збільшує ефективність управління розвитком і дозволяє здійснювати стратегічне планування. Ефективне управління фінансами та їх раціональне використання забезпечує стабільність функціонування системи управління розвитком ВНАУ і в цілому дозволяє університету реалізовувати стратегічні плани і бути конкурентоспроможним. Університет демонструє позитивні результати у науковій, науково-технічній, та міжнародній діяльності,

вказує на те, що управлінська система здатна забезпечувати розвиток закладу. Натомість, система забезпечення якості освіти у ВНАУ реалізовується належним чином і свідчить про те, що управління розвитком є інноваційно орієнтованим і постійно вдосконалюється. Проведений нами PEST-аналіз дозволив оцінити поточні умови нестабільності в яких функціонує ВНАУ, і його здатність адаптуватися і функціонувати в умовах нестабільності. Результати PEST-аналізу засвідчили, що ВНАУ має певний потенціал до адаптації зовнішнього середовища. Це дає нам підстави оцінити поточну систему управління розвитком як відносно ефективною та частково адаптивною і такою, що потребує вдосконалення з урахування викликів сучасності. Зважаючи на вищеподану інформацію, зазначимо, що система управління розвитком потребує вдосконалення існуючих управлінських механізмів та впровадження сучасних підходів до управління розвитком, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі магістерської роботи було проведено поточну оцінку стану системи управління розвитком Вінницького національного аграрного університету. Досліджено історію становлення університету, основні напрями його діяльності, структуру університету і його місце та роль в системі аграрної освіти України.

Вінницький національний аграрний університет є одним з провідних закладів вищої освіти який здійснює підготовку фахівців для агропромислового комплексу та інших сфер економіки країни. До структури університету входять навчально-наукові інститути, факультети, коледжі та інші структурні підрозділи. Наявність чіткої структури університету забезпечує стабільне функціонування та розвиток університету. Система управління університетом має чітко вибудовану ієрархію, і поєднує в собі колегіальні та одноосібні форми управління. Вчена рада відповідальна за стратегічний розвиток університету, а ректор забезпечує реалізацію управлінських рішень.

Дослідження звіту ректора та аналіз результатів його діяльності засвідчив позитивну динаміку розвитку наукової, освітньої, міжнародної діяльності. В університеті здійснюється активна публікаційна діяльність науково-педагогічних працівників, проводяться науково-практичні конференції, круглі столи, семінари зокрема із закордонними закладами вищої освіти. Така активна міжнародна діяльність свідчить про прагнення і відкритість університету до обміну знаннями та інтеграцію до міжнародного науково-освітнього простору.

Аналіз ефективності управління фінансами університету показав, що ВНАУ раціонально використовує свої фінансові ресурси, вміє управляти грошовими потоками, аналізує і оптимізує доходи і витрати. Такий підхід до управління фінансами має позитивний вплив на систему управління розвитком в ВНАУ і

дозволяє університету провадити стабільну освітню діяльність в умовах нестабільності.

Проведений нами PEST-аналіз дозволив проаналізувати стан навколишнього середовища, і його вплив на управління розвитком ВНАУ. Результати проведеного аналізу показали, що управління розвитком в університеті здійснюється у значних нестабільних умовах, і це в свою чергу вимагає від керівництва гнучкості під час ухвалення управлінських рішень. Натомість поточний стан системи управління розвитком свідчить проте, що керівництву університету вдається ухвалювати правильні рішення, що позитивно впливають на функціонування закладу вищої освіти, а також зумовлюють його розвиток.

Узагальнюючи зазначимо, що поточна система управління розвитком Вінницького національного аграрного університету є відносно ефективною та частково адаптивною, оскільки здатна забезпечити його стабільне функціонування та подальший розвиток. Однак вже наявні механізми управління розвитком потребують вдосконалення та впровадження сучасних підходів, що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності

3.1. Основні стратегічні напрями розвитку ВНАУ в умовах сучасних викликів.

Стратегічний розвиток дає закладу вищої освіти змогу ефективно реагувати на можливості та виклики зовнішнього середовища[32]. Постійні зміни умов функціонування процеси цифровізації, війни, економічна нестабільність, кліматичні зміни вимагають від університетів стратегічного планування, виокремлення чітких довгострокових цілей і пріоритетів розвитку. Стратегічне планування базується на системному підході до підготовки та довгостроковому комплексному прогнозуванні, узгодженому зі змінами у зовнішньому середовищі. Сформульовані місія та бачення університету визначають основу для розроблення цілей і завдань, які є практичним відображенням стратегічних напрямів його розвитку. Довгострокові цілі визначаються вищим керівництвом університету, оскільки їх формування потребує стратегічного бачення та глибокого розуміння загальної діяльності закладу вищої освіти[32]. У цьому контексті доцільно дослідити стратегію розвитку Вінницького національного аграрного університету.

Стратегія розвитку Вінницького національного аграрного університету є чітко структурованим документом, і окреслює шляхи розвитку університету, забезпечення якості освіти, розвиток та удосконалення науково-дослідної та інноваційної діяльності. Основною метою стратегії розвитку університету є: «...створення умов для реалізації особистого, наукового, освітянського, громадянського потенціалу всіх учасників навчально-виховного процесу з метою формування Університету, як навчально-виховного, науково-дослідного, культурного осередку центрального регіону України з багатoproфільної підготовки науково-педагогічних, наукових, управлінських і фахових кадрів вищої кваліфікації для економіки України.» [13]. Зазначена стратегічна мета свідчить про те, що університет зосереджений на багатовекторному розвитку та

забезпеченні належних умов для здобуття знань студентами. Водночас простежується прагнення університету забезпечити не лише виключно професійну підготовку, а й формування особистості та наукового потенціалу у студентів. Крім того, університет формує культурний і науковий осередок у Вінницькій області і регіоні в цілому.

Також в документі окреслені стратегічні напрями розвитку університету, які висвітлені у вигляді наступних підпунктів:

1. Основні шляхи розвитку університету.
2. Забезпечення якості освіти.
3. Розвиток магістратури, аспірантури та наукових шкіл.
4. Удосконалення науково-дослідної та інноваційної діяльності.
5. Забезпечення фінансової стійкості університету.
6. Демократизація управління та самоврядування.
7. Міжнародна діяльність та інтернаціоналізація

Основні шляхи розвитку зосереджені на формуванні власного іміджевого статусу в світовому освітньому просторі. Це свідчить про прагнення університету до розширення співпраці із закордонними університетами та бізнесом. Важливим в стратегії є також формування власної професійної-орієнтованої системи підготовки фахівців від ліцеїста до доктора наук, метою цієї системи є забезпечення безперервного здобуття студентами освіти та забезпечення кадрами економіки країни. До основних шляхів розвитку університеті також відносять розвиток факультетів який спрямований на покращення його функціонування як структурного підрозділу і забезпечить його динамічний розвиток у майбутньому. Значна увага у цьому підпункті стратегії розвитку приділяється створенню інноваційного мікроклімату в університеті, цифровізації, діджиталізації забезпечуючи тим самим розвиток, особистих, наукових та навчальних здібностей кожного викладача та здобувача освіти [13]. Фінансова стабільність для університету є теж важливим фактором розвитку, а відтак ВНАУ

зосереджений на створенні власної системи забезпечення фінансової стабільності яка включає в себе активне залучення інвестицій, грантів міжнародних фондів та ефективне використання коштів [22].

Забезпечення якості освіти є одним із найважливіших в стратегії розвитку університету. Зокрема цим напрямом передбачено розробку навчальних планів, освітніх програм, ліцензування нових спеціальностей відповідно до чинного законодавства України. Окрема увага приділяється створенню сучасної матеріально-технічної бази в університеті, з метою забезпечення навчального процесу новітніми лабораторіями, міні-цехами, мобільними лабораторіями. Наявність сучасної матеріально-технічної бази свідчить про орієнтацію університету на практичне навчання здобувачів освіти. Стратегією розвитку також передбачено осучаснення змісту освітніх програм, використовуючи при цьому принцип «прозорості», який передбачає попереднє обговорення нововведень з лекторами, стейкхолдерами, науково-педагогічними працівниками. Задля забезпечення якості освіти в університеті впроваджено Автоматизовану систему управління навчальним процесом «Сократ», яка забезпечує доступ до навчальних матеріалів, комунікації між викладачами та студентами, контроль навчального процесу, контроль знань[21]. У сукупності вищезазначені заходи сприяють конкурентоспроможності університету та виступають важливими інструментами управління його розвитком.

У наукових джерелах зазначається, що інтердисциплінарні підходи в докторській та магістерській освіті сприяють розвитку дослідницьких компетентностей та зміцненню наукового потенціалу університетів [50]. Важливою складовою стратегічного управління університету в умовах сучасності є розвиток магістратури та аспірантури. Стратегія розвитку ВНАУ передбачає розширення освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки здобувачів вищої освіти. Впровадження в навчальний процес майстер класів від науковців, провідних експертів та міжнародних вчених, посилення

вимог до конкурсного відбору аспірантів і докторантів [13]. Стратегією також передбачено запровадження стандартів якості в систему підготовки аспірантів та докторантів, їх міжнародну академічну мобільність, а також доступ до міжнародних наукометричних баз. Вищезазначені заходи з розвитку магістратури та аспірантури формують потужний науковий потенціал університету, і безпосередньо впливають на систему управління розвитком університету, оскільки формують кадровий потенціал, посилюють конкурентоспроможність закладу освіти, забезпечують інноваційний розвиток.

Важливим чинником стратегічного розвитку університету є його науково-дослідна та інноваційна діяльність. Сучасні наукові дослідження, зокрема наукова робота Perkmann et al. підкреслює, що наукова та інноваційна діяльність університету залежить від його плідної співпраці з навколишнім середовищем, а саме: бізнесом, державою, суспільством, іншими закладами вищої освіти [48]. У підпункті про науково-дослідну та інноваційну діяльність стратегії розвитку ВНАУ зазначається що університет буде активно розвивавати напрям прикладних наукових досліджень і науково-технічних розробок у напрямі технічних, сільськогосподарських, економічних, педагогічних наук. Стратегією також передбачено:

- формування наукового кадрового потенціалу;
- розширення джерел фінансування для наукових досліджень;
- розвиток наукової діяльності у структурних підрозділах університету з урахуванням міжнародного досвіду;
- широке залучення інвестицій з підприємств для спільного провадження наукових досліджень;
- впровадження в освітній процес новітніх технологій, зокрема розширення модулів АСУ «Сократ», АСУ «Циклова комісія», «Софія-коледж», «АСУ планування та розкладу занять» з

формуванням персональних кабінетів викладачів та студентів коледжів»[13];

- створення єдиної електронної бібліотеки університету задля поширення знань і обміну науковим досвідом серед світової мережі знань.

Отже, зважаючи на вищевикладену інформацію про науково-дослідну та інноваційну діяльність можемо зробити висновок, що університет активно працює над її розвитком, покращуючи тим самим свій науковий потенціал, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг та якість освітніх послуг загалом. Вище перелічені заходи відіграють ключову роль в системі управління розвитком університету, адже інноваційна та науково дослідна діяльність це важлива складовою його стратегічного зростання.

Наступним підпунктом в стратегії розвитку університету є забезпечення фінансової стійкості університету. Стратегією зазначається, що університет протягом період свого розвитку буде приділяти значну увагу фінансовій стійкості з метою його перебірного функціонування. Проаналізувавши інформацію в стратегії розвитку університету можемо виокремити такі основні заходи котрі спрямовані на забезпечення фінансової стійкості університету: визначенні обсягу необхідного фінансування університету та розроблення власної системи розрахунку видатків, розробка та впровадження системи фінансової мотивації науково-педагогічних працівників, розроблення прозорої системи розподілу коштів на потреби університету, впровадження енергоощадних технологій у підрозділах університету з метою зменшення витрати на комунальні послуги, оптимізація організаційної структури, розширенні джерел надходження коштів за рахунок розширення платних послуг університету. Фінансова стійкість університету є основою в управлінні розвитком, оскільки забезпечує стабільність у його функціонуванні, впливає на якість освітньої діяльності, і сприяє реалізації стратегічних цілей.

Демократизація управління та самоврядування у стратегії розвитку ВНАУ окреслюється як перелік заходів спрямованих на покращення системи управління в університеті шляхом впровадження різноманітних методів і способів для досягнення бажаного результату діяльності. Для реалізації цієї стратегії університет визначив такий перелік заходів:

- ✓ Створення в університеті якісного кадрового резерву з метою заміщення керівних кадрів у майбутньому.
- ✓ «Забезпечення прозорості, об'єктивності у розподілі навчального навантаження серед викладачів факультетів та коледжів Університету з обов'язковим оприлюдненням відповідних наказів і розпоряджень»[13].
- ✓ Щорічне оновлення та обговорення колективного договору із врахуванням позиції кожного члена колективу[13].
- ✓ Щорічне формування і оприлюднення звітів ректора, проректора та керівників підрозділів про результати виконаної роботи[13].

Таким чином, реалізація заходів спрямованих на демократизацію та посилення самоврядування формує прозору систему управління університетом, яка впливає на його розвиток та функціонування. В умовах нестабільності прозоре управління забезпечує довіру в середині університету, підвищує якість управлінських рішень і сприяє адаптивності до зовнішніх викликів.

Важливе місце в стратегії розвитку Вінницького національного аграрного університету займає міжнародна діяльність та інтернаціоналізація. Університет активно інтегрується у міжнародну спільноту, і реалізація стратегії з міжнародної діяльності та інтернаціоналізації відіграє ключову роль в цьому процесі. У межах стратегічного документа визначено перелік заходів для реалізації стратегії:

- О Активне визнання і видача подвійних дипломів.

О Збільшення кількості англомовних дисциплін з метою запрошення іноземних вчених, лекторів з університетів-партнерів[13].

О Налагодження постійних зав'язків з міжнародною науковою спільнотою задля виконання спільних досліджень та наукових проєктів.

О Організація і проведення літніх шкіл бази університету з метою підвищення кваліфікації для викладачів з університетів партнерів[13].

О «Розвиток міжнародного партнерства з установами та організаціями в агропромисловій та природоохоронній сферах;» [13].

О «Створення умов для участі науковців Університету в міжнародних наукових програмах, проєктах з метою використання результатів спільної діяльності на внутрішньому й міжнародному ринках наукоємної продукції» [13].

Отже, міжнародна діяльність та інтернаціоналізація є важливою складовою управління розвитком університету, адже сприяють його інтеграції до світового наукового простору. Водночас реалізація перелічених вище заходів створює в університеті сприятливе середовище для досліджень за участю іноземних науковців, удосконалює освітній процес, підвищує рівень міжнародного визнання наукових результатів та сприяє визнанню здобутих кваліфікацій у міжнародному освітньому просторі.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію можемо виокремити такі основні стратегічні напрями розвитку ВНАУ:

1. Підвищення якості освітньої діяльності.
2. Розвиток науково-дослідної та інноваційної діяльності.
3. Розвиток підготовки кадрів.
4. Забезпечення фінансової стійкості університету.

5. Демократизація управління та розвиток університетського самоврядування.

6. Інтернаціоналізація та розвиток міжнародної співпраці.

Реалізація вищезазначених стратегічних напрямів посилює конкурентоспроможність університету, розвиває кадрову політику, формує науковий потенціал, і забезпечує якісну підготовку спеціалістів для агропромислового комплексу та суміжних сфер економіки. Додатково реалізація стратегії розвитку здатна підвищити ефективність системи управління університетом, зміцнити позицію закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, а також в міжнародних рейтингах та удосконалити адаптивність до умов нестабільності.

У наукових дослідженнях зазначається, що стратегія означає: «...сукупність зусиль університету у вигляді планів, дій і тактичних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей»[53]. Тактичні рішення є одним із основних факторів які впливають на реалізацію стратегії розвитку. Вінницький національний аграрний університет здійснює такі тактичні рішення для реалізації стратегії розвитку: удосконалення і адаптація освітніх програм до потреб сучасного ринку праці, осучаснення матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій в освітній процес, впровадження принципів відповідального використання технологій штучного інтелекту. Впровадження зазначених тактичних рішень свідчить про прагнення університету до безперервного розвитку, підвищення адаптивності до умов нестабільності, та формування системи академічних цінностей. Водночас сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, процесами цифровізації та зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг, зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти.

Аналіз стратегії розвитку та поточного стану діяльності Вінницького національного аграрного університету дозволяє розробити низку рекомендацій для посилення ефективності наявної стратегії, і заодно підвищити рівень конкурентоспроможності університету. Однією із перших рекомендацій яку необхідно реалізувати це удосконалення системи стратегічного планування. Адже саме стратегічне планування дозволяє університету ефективно реагувати на можливості та виклики зовнішнього середовища[32]. Як зазначає Richards, Leanne: «воно включає визначення місії організації, формулювання цілей, розроблення стратегій і встановлення загальних напрямів політики на основі аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін»[51]. Зважаючи на вищезазначене, доцільно удосконалювати систему стратегічного планування шляхом чіткого формулювання цілей, доцільного розроблення стратегії, своєчасного проведення аналізу SWOT-аналізу. Також, надзвичайно важливим є забезпечення узгодженості стратегічних цілей із реальними ресурсними можливостями університету та потребами сучасного ринку освітніх послуг. Вдосконалення системи стратегічного управління також потребує регулярного моніторингу виконання стратегії розвитку, за допомогою ключових показників ефективності(KPI). Використання такого підходу дозволить керівництву університету бачити динаміку досягнення стратегічних цілей, своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та коригувати стратегічні напрями розвитку.

Наступним напрямом удосконалення стратегії розвитку є посилення цифрової трансформації університету. Як зазначають науковці цифрова трансформація: «...може трансформувати численні аспекти діяльності університетів, зокрема використання інструментів, що відповідають сучасним освітнім методикам і стандартам, впливаючи на зміст навчальних програм, організаційну структуру та управління»[41].Посилення цифрової трансформації може відбуватися шляхом використання новітніх цифрових платформ, розвитку

електронних освітніх ресурсів, впровадження аналітичних систем управління освітнім процесом. Одним із найважливіших аспектів посилення цифрової трансформації в умовах сьогодення є також розроблення політики відповідального використання штучного інтелекту. Таким чином посилення цифрової трансформації, сприяє удосконаленню стратегії розвитку, впливає на якість освітнього процесу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності і посилює позицію університету на ринку освітніх послуг.

Ще одним напрямом для удосконалення є розширення міжнародної діяльності та інтернаціоналізації освіти. Загалом інтернаціоналізація та міжнародна діяльність університету є рушійною силою розвитку закладу вищої освіти[44], тому удосконалення цієї сфери є дуже важливим і навіть обов'язковим для університетів які прагнуть постійного розвитку та інтеграції у міжнародний освітньо-науковий простір. У цьому контексті доцільним буде збільшення кількості англomовних програм, розширення програми подвійних дипломів, активний розвиток міжнародної співпраці із світовими університетами, а також розвиток академічної мобільності студентів та викладачів.

При удосконаленні стратегії розвитку доцільно посилювати співпрацю з роботодавцями та аграрним бізнесом. Активна співпраця з бізнесом може бути корисною для обох сторін, а також сприятиме активному розвитку університету. Співпрацюючи з бізнесом університет може значно удосконалити свої освітні програми і адаптувати їх до потреб сучасного ринку праці[61]. Окрім удосконалення освітніх програм співпраця з бізнесом передбачає фінансову винагороду університетам, що допомагає їм бути частково незалежними від державного бюджету і держави. Також така співпраця забезпечить практичну підготовку студентів та впровадження наукових досліджень безпосередньо у виробничу діяльність.

Важливим напрямом до вдосконалення стратегії розвитку університету є вдосконалення фінансової стратегії університету. У наукових працях

зазначається, що для того щоби збільшити фінансову стійкість університету необхідно удосконалювати інструменти стратегічного фінансового планування[36]. У зв'язку з цим університету доцільно розширювати джерела фінансування і паралельно знаходити нові можливості для залучення коштів, наприклад через співпрацю з бізнесом або активному залученню міжнародних грантів. Також у цьому контексті особливу увагу рекомендується звернути на стратегічне фінансове планування, оскільки воно дозволяє раціонально розподіляти фінансові ресурси, прогнозувати доходи та витрати, а також формувати довгострокові фінансові цілі розвитку університету.

Узагальнюючи зазначимо, що стратегічний розвиток дозволяє закладу освіти ефективно реагувати на можливості та виклики зовнішнього середовища. Основним документом який окреслює стратегічні напрями Вінницького національного аграрного університету є стратегія розвитку. У цьому документі чітко виокремлені основні стратегічні напрями: забезпечення якості освіти, розвиток магістратури, аспірантури та наукових шкіл, удосконалення науково-дослідної та інноваційної діяльності, Забезпечення фінансової стійкості університету, демократизація управління та самоврядування, міжнародна діяльність та інтернаціоналізація. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету, формування наукового потенціалу, а також забезпечує якісну підготовку майбутніх фахівців для аграрного сектору та суміжних сфер економіки країни. Водночас нестабільні умови в яких функціонує ВНАУ зумовлює потребу у вдосконаленні стратегії розвитку. З цією метою було розроблено низку рекомендацій спрямованих на удосконалення стратегії розвитку, які передбачають удосконалення системи стратегічного планування, посилення цифрової трансформації університету, посилення співпраці з бізнесом та удосконалення фінансової стратегії. Дотримання вище перелічених рекомендацій дозволить університету покращити

стратегію розвитку, підвищити конкурентоспроможність університету та ефективність системи управління загалом.

3.2. Впровадження новітніх методів та інноваційних підходів для ефективного управління розвитком аграрних університетів.

Глобалізаційні процеси ХХІ століття, активна цифрова трансформація, війни, економічна нестабільність в країні значно впливають на всі сфери життя, зокрема і на управління розвитком аграрних закладів вищої освіти. Для адаптації управління розвитком до умов нестабільності вирішальне значення має впровадження новітніх методів та інноваційних підходів. Інноваційні підходи та новітні методи в процесі управління розвитком пов'язані з використанням нових управлінських рішень, сучасних технологій і цифрових інструментів.

На основі наукових джерел можемо виокремити наступні новітні методи для ефективного управління розвитком аграрних університетів[40-52]:

1. Збалансована система показників(Balanced Scorecard).
2. Управління цифровою трансформацією (Digital Transformation Management).
3. Гнучке управління(Agile-менеджмент).
4. Системи управлінського контролю(Management Control Systems).
5. Система управління якістю (ISO 9001).
6. Стратегічне управління інноваційним розвитком.

Одним з перших методів які можна впровадити для ефективного управління розвитком є збалансована система показників(Balanced Scorecard). У наукових працях збалансована система показників окреслюється як: «...система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників»[71]. Використовуючи даний метод при оцінці ефективності діяльності закладу вищої

освіти можемо цінити не лише фінансові показники, а й не фінансові такі як: якість освітніх послуг, рівень задоволеності здобувачів освіти, ефективність внутрішніх процесів та розвиток кадрового потенціалу. Збалансована система показників дозволяє проаналізувати і показує як стратегічні цілі впливають на результати діяльності університету.

Впровадити систему збалансованих показників у систему управління розвитком ВНАУ можна у декілька етапів. Першим етапом є визначення стратегічних цілей університету. Потім необхідно встановити для кожної цілі відповідний показник КРІ це дозволить оцінити рівень її досягнення. Після цього ці показники використовуються у процесі управління з метою контролю та оцінювання результатів. До прикладу візьмемо стратегічну ціль ВНАУ «підвищення якості освіти», тут можемо використати такі показники як: працевлаштування випускників, результати акредитації освітніх програм або рівень задоволеності студентів. Натомість для цілі «розвиток наукової діяльності» доцільно використати наступні показники: показники кількості наукових публікацій, участі у міжнародних проєктах та обсягу фінансування досліджень. Водночас задля забезпечення фінансової стійкості університету керівництву варто використовувати показники обсягу залучених коштів, грантів та ефективності використання фінансових ресурсів.

Отже, впровадження такого новітнього методу як збалансована система (Balanced Scorecard) показників у процес управління розвитком ВНАУ значно розширить його можливості та дозволить керівництву бачити перспективи і можливі напрямки подальшого розвитку університету. Крім цього впровадження даного методу дозволить керівництву оцінити ефективність університету в різних сферах його діяльності і приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) надає комплексну картину ефективності закладу вищої освіти, оскільки вона охоплює ключові аспекти управління в різних напрямках.

Наступним важливим методом який можна запровадити для підвищення ефективності управління розвитком це управління цифровою трансформацією (Digital Transformation Management). Управління цифровою трансформацією – це комплексний підхід, який дозволяє впроваджувати передові цифрові технології усі сфери діяльності університету[25]. Впровадження даного методу в систему управління розвитком ВНАУ дозволить оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність діяльності університету та забезпечити швидкий доступ до інформації. Загалом як зазначають науковці використання цифрових платформ та автоматизованих систем управління навчальним процесом покращує якість освітнього процесу, сприяє покращенню комунікації між учасниками освітнього процесу, а також підвищує ефективність управління[49]. Наприклад у ВНАУ доцільно оптимізувати та розширити вже наявну АСУ «Сократ» яка забезпечує доступ до навчальних матеріалів, служить платформою для комунікації та контролю знань студентів. Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації у ВНАУ є впровадження технологій штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту значно спрощує рутинні процеси під час навчання, наприклад за допомогою ІІІ можна автоматизувати перевірки знань, прогнозувати успішність студентів, і на основі цих даних приймати управлінські рішення. Отже, управління цифровою трансформацією дозволяє значно підвищити ефективність управління розвитком, а також сприяє його адаптації до сучасних викликів та умов нестабільності.

Вінницький національний аграрний університет на сьогоднішній день здійснює свою діяльність в умовах нестабільності. З огляду на це з метою підвищення ефективності управління розвитком доцільно впровадити Agile-підхід, який допоможе вчасно реагувати на зміни у нестабільному середовищі. У наукових джерелах Agile-підхід визначають як: «ітеративний підхід до управління, який передбачає поетапне виконання завдань, постійний зворотний зв'язок і швидке реагування на зміни»[29]. Використання Agile-підходу в

управлінні в системі управління розвитком ВНАУ дозволить підвищити її ефективність шляхом поетапного виконання завдань і постійному зворотному зв'язку. Впровадження agile-підходу у ВНАУ може здійснюватися шляхом створення команд для реалізації проєктів. Наприклад для розроблення нової освітньої програми можна сформувати робочу команду з викладачів, адміністрації та роботодавців яка буде працювати поетапно, брати до уваги зворотний зв'язок тим самим вдосконалюючи результат. Отже, впровадження agile-підходу в систему управління розвитком ВНАУ позитивно впливатиме на ефективність управління та прийняття управлінських рішень таким чином сприяючи швидкій адаптації до умов нестабільності та підвищить конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг.

Також одним із головних методів які можна впровадити в систему управління розвитку ВНАУ є система управлінського контролю. Управлінський контроль у наукових джерелах розглядається: «як процес з використанням якого менеджер впливає на інших членів організації з метою впровадження стратегії цієї організації»[67]. Система управлінського контролю в університеті дозволяє здійснювати постійний контроль за виконанням управлінських рішень, зокрема Кузнецов А, у своєму дослідженні про систему управлінського контролю зазначає, що: «...в системі управлінського контролю використовуються інструменти, правила, методичні прийоми та техніки, які дозволяють менеджерам мотивувати персонал, оцінювати ефективність кожного бізнес-процесу, вимірювати досягнення та переміщати ресурси для досягнення загальної стратегії»[67]. Це означає, що система управлінського контролю виступає одним із основних рушіїв управління розвитком у закладі вищої освіти, адже різносторонньо допомагає йому досягнути стратегічних цілей. Впровадження даного методу в систему управління розвитком Вінницького національного аграрного університету можливе через регулярний аналіз показників діяльності структурних підрозділів, моніторинг виконання

стратегічних планів, а також оцінювання ефективності фінансової та науково-освітньої діяльності. Узагальнюючи вищезазначене можемо зазначити, що впровадження системи управлінського контролю в систему управління розвитком Вінницького національного аграрного університету, сприятиме підвищенню ефективності управління, забезпеченню досягнення стратегічних цілей та покращенню якості управлінських рішень.

Важливу роль в системі управління розвитком Вінницького національного аграрного університету відіграє система управління якістю. Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, система управління якістю визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Даний стандарт встановлює вимоги до управління процесами організації з метою забезпечення стабільного рівня якості та задоволення потреб споживачів [26]. Впровадження даного методу в систему управління розвитком університету дозволить значно підвищити ефективність управлінських процесів і водночас забезпечити їх послідовність та системність. Зокрема, системний підхід до управління допомагає чітко окреслити основні напрями діяльності університету та здійснювати контроль за виконанням поставлених цілей. Варто зазначити, що стандарт ISO 9001 орієнтує університет на безперервне вдосконалення своєї діяльності, що є важливою складовою управління розвитком. У наукових джерелах зазначається, що: «...заклади вищої освіти повинні не лише прагнути отримання сертифікації ISO, а й формувати сталу культуру якості. Аналіз застосовності стандарту показує, що він є придатним з точки зору впровадження, позитивно впливає на забезпечення та підвищення якості освіти, а також сприяє розвитку внутрішньої системи забезпечення якості»[39]. Такими чином, впровадження ДСТУ ISO 9001:2015 в систему управління розвитком ВНАУ матиме позитивний вплив на якість освітніх послуг та діяльність університету в цілому.

Ще одним новітнім методом який можна запровадити в систему управління розвитком Вінницького національного аграрного університету, є стратегічне управління інноваційним розвитком. У науковій літературі стратегічне управління інноваційним розвитком визначається як: «...процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та включає в себе механізми пристосування до них і нейтралізувати їхній негативний вплив через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту»[58]. Це свідчить, що стратегічне управління інноваційним розвитком забезпечує довгостроковий розвиток університету через впровадження інновацій та адаптації до змін навколишнього середовища. Впровадження даного методу в систему управління розвитком варто здійснювати поетапно. Спочатку необхідно визначити інноваційні пріоритети університету, а потім потрібно розробити інноваційну стратегію яка передбачає визначення конкретних цілей та методів їх реалізації. Зокрема, це може включати розвиток наукових проєктів, створення інноваційних освітніх програм, залучення міжнародних грантів та інвестицій[55]. Для того щоб впровадження стратегічного управління інноваційним розвитком здійснювалось гармонійно університету перш за все необхідно створити сприятливе інноваційне середовище. Під створенням такого середовища розуміється підтримка наукових ініціатив викладачів і студентів, розвиток стартап-руху, а також налагодження співпраці з бізнесом і міжнародними партнерами. До прикладу ВНАУ може створити інноваційні лабораторії, бізнес-інкубатори або центри трансферу технологій. Узагальнюючи вищезазначене можемо зробити висновок, що впровадження даного методу в систему управління розвитком університету здатне сформувати інноваційне середовище, а також підвищити ефективність управління та забезпечити довгостроковий розвиток закладу вищої освіти.

Отже, впровадження новітніх методів в систему управління розвитком аграрних університетів є необхідним кроком для того щоб забезпечити

ефективність управління та безперервний розвиток університету. Використання таких методів як: збалансована система показників(Balanced Scorecard), управління цифровою трансформацією (Digital Transformation Management), гнучке управління(Agile-менеджмент), системи управлінського контролю(Management Control Systems), система управління якістю (ISO 9001), стратегічне управління інноваційним розвитком дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління університетом. Їх впровадження забезпечує ефективність управління, якість освітніх послуг, розвиток наукового потенціалу, та адаптацію до умов нестабільності. У сукупності ці новітні методи забезпечують конкурентоспроможність університету та створюють умови для його сталого та довготривалого розвитку.

Окрім новітніх методів які підвищують ефективність системи управління розвитком, доцільно також впроваджувати інноваційні підходи. До основних інноваційних підходів в управлінні розвитком можемо віднести: системний підхід, процесний підхід та інноваційно-орієнтований підхід. Системний підхід у науковій літературі визначається як: «управлінський інструмент, який дає змогу розглядати всі аспекти проблеми, співвідносити наслідки одного набору рішень з іншим і оптимально використовувати наявні ресурси для її розв’язання»[37]. Аналізуючи наведене визначення зазначимо, що системний підхід розглядається у вигляді інтегрованої системи яка спрямована на виявлення та вирішення проблем комплексно, як єдиного цілого. До прикладу освітня, наукова діяльність університету, кадрове забезпечення, фінансова діяльність, процеси цифровізації, міжнародна співпраця не можуть функціонувати відокремленою, оскільки вони є взаємопов’язані і зміни в одному напрямі впливають безпосередньо на інші.

Застосування системного підходу в систему управління розвитком аграрних університетів і зокрема ВНАУ дозволяє забезпечити перш за все узгодженість між стратегічними цілями університету та практичним методами їх реалізації. Така узгодженість дозволяє керівництву закладів вищої освіти комплексно

оцінювати результати діяльності, виявляти недоліки і проблеми і ухвалювати відповідні рішення для їх вирішення. Системний підхід можна впровадити в систему в управлінні розвитком ВНАУ шляхом узгодження всіх напрямів діяльності між собою. Наприклад, процес покращення якості освіти в університеті повинен супроводжуватися оновлення освітніх програм, матеріально-технічної бази, і використанням сучасних цифрових технологій. Узгодженість між цими процесами забезпечить бажаний результат та матиме позитивний вплив на розвиток університету.

Резюмуючи вищесказане можемо зробити висновок, що системний підхід відіграє важливу роль в управлінні розвитком аграрних закладів вищої освіти, так як розглядає університет як цілісну систему. Впровадження даного методу у систему управління розвитком дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей та методів їх реалізації забезпечуючи тим самим розвиток університету. Як результат впровадження системного підходу в систему управління розвитком університетів підвищується ефективність управління, адаптивність до нестабільних умов, та створюються відповідні передумови для подальшого розвитку університету.

Важливим підходом який доцільно впровадити в систему управління розвитком аграрних університетів та Вінницького національного аграрного університету є процесний підхід. У наукових дослідженнях про процесний підхід організацію(університет) розглядають: «.. як систему взаємопов'язаних процесів (матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових), які мають власну ієрархію. Процесне управління університетом полягає у формуванні внутрішньоорганізаційних відносин таким чином, щоб досягти динамічності функціонування системи через оптимізацію виокремлених у ній процесів» [42]. Для закладів вищої освіти системний підхід акцентує увагу на необхідності чіткого визначення основних процесів, їх відповідальних осіб, а також встановлювати показники результативності та способи їх постійного

вдосконалення. Основною метою процесного підходу в управлінні розвитком є мінімізація та усунення неефективних дій чи операцій які призводять до погіршення розвитку університету. Реалізувати процесний підхід в системі управлінні розвитком в аграрних університетах та ВНАУ можна через: «...визначення процесів та порядку їх застосування університетом; визначення послідовності і взаємодії процесів; визначення критеріїв та методів, які забезпечують результативність процесів та контроль за їх функціонуванням; забезпечення ресурсами та інформацією, необхідних для підтримування функціонування й моніторингу цих процесів; проведення спостережень, вимірювань та аналізу цих процесів; прийняття заходів, необхідних для досягнення цільових показників результативності та постійного їх удосконалення»[62]. На практиці впровадження процесного підходу в систему управління розвитком університету можливе, наприклад, через організацію співпраці з агросектором та роботодавцями. Для злагодженої реалізації такого завдання рекомендується визначити етапи: пошук партнерів, укладання договорів, організація практичної підготовки студентів, реалізація спільних проєктів та оцінювання результатів. Для кожного етапу потрібно призначити відповідальну особу, дедлайни, очікувані результати. Така структурованість цього процесу дозволить зробити співпрацю системною та продуктивною, і забезпечить реалізацію поставленої цілі.

Підсумовуючи вищевикладену інформацію, зазначимо, що впровадження процесного підходу в систему управління розвитком аграрних університетів дає їм можливість ефективно реагувати на сучасні виклики в умовах нестабільності та підвищує ефективність системи управління розвитком. У результаті використання такого підходу заклади освіти стають більш стабільними і стійкими до ризиків, і це має позитивний вплив на розвиток університету в цілому.

Ще одним важливим підходом який доцільно впровадити в систему управління розвитком аграрних закладів вищої освіти є інноваційно-

орієнтований підхід. У науковій літературі інноваційно-орієнтований підхід визначається як: «...сукупність елементів наукової та технологічної політики, метою якої є створення належної системи, що забезпечує ефективні зв'язки між наукою, технікою, адміністрацією та ринком. У результаті таких взаємозв'язків виникає можливість швидкого впровадження інновацій, які підвищують конкурентоспроможність університету та покращують якість життя суспільства в цілому»[47]. Наведене визначення свідчить про те, що інноваційно-орієнтований підхід у системі управління розвитком покликаний створювати сприятливе середовище для безперервного впровадження інновацій у всі сфери діяльності університету. Впровадження інноваційно-орієнтованого підходу в систему управління розвитком аграрних університетів та ВНАУ можливе завдяки співпраці науки та бізнесу, яка здійснюється через оснащення лабораторій, створення технологічних парків, науково-дослідних центрів, а також комерціалізацію результатів досліджень (зокрема через центри інновацій, центри трансферу технологій та академічні інкубатори підприємництва). Створення такого роду інноваційної інфраструктури дозволяє не лише генерувати нові ідеї, а й забезпечувати їх практичну реалізацію. Отже, інноваційно-орієнтований підхід в системі управління розвитком аграрних закладів вищої освіти формує інноваційне середовище, підвищує ефективність управління, та створює передумови для безперервного і конкурентоспроможного розвитку університету.

Таким чином впровадження новітніх методів та інноваційних підходів в систему управління розвитком аграрних закладів вищої освіти є необхідною умовою підвищення ефективності їх функціонування в сучасних умовах нестабільності. Використання таких методів як збалансована система показників, управління цифровою трансформацією, Agile-менеджмент, системи управлінського контролю, система управління якістю та стратегічне управління інноваційним розвитком, підвищує ефективність управління, сприяє безперервному розвитку університетів, зміцнює науковий потенціал та

забезпечує досягнення стратегічних цілей університету. Натомість застосування системного, процесного та інноваційно-орієнтованого підходів значно підвищує ефективність системи управління розвитком, забезпечує її узгодженість та комплексність. В сукупності вище перелічені методи створюють передумови для формування гнучкої, ефективної та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити сталий і довгостроковий розвиток аграрних закладів вищої освіти.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету.

Освітній сектор в Україні переживає значні потрясіння через низку чинників зокрема повномасштабна війна, фінансові виклики, цифрові технологічні зміни, а також питання доступу до технологій на тлі глобальної політичної та кліматичної нестабільності. Вінницький національний аграрний університет як і решта закладів вищої освіти в Україні функціонують в надскладних умовах. Власне через умови нестабільності які мають вплив на всі сфери діяльності університету зростає усвідомлення та потреба у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності ВНАУ.

Аналізуючи різноманітні наукові джерела, а також рекомендації від світових експертів у сфері розвитку вищої освіти, нами було виокремлено наступні практичні рекомендації для Вінницького національного аграрного університету:

1. Регулярне оновлення стратегії розвитку університету.
2. Прискорення цифрової трансформації навчання та управління.
3. Посилення співпраці освіти, науки, держави та бізнесу.
4. Розвиток інноваційної інфраструктури та грантової діяльності.
5. Побудова системи стійкості університету до криз і ризиків.

Додатково було розроблено дорожню мапу практичних рекомендацій щодо стійкості, ефективності та конкурентоспроможності ВНАУ(Додаток А).

Однією з перших рекомендацій яка нами була розроблена є регулярне оновлення стратегії розвитку університету. Стратегія розвитку університету як зазначають науковці це план який визначає, у якому напрямку рухається коледж чи університет[28].Стратегія розвитку та стратегічне планування в університеті на сьогоднішній день є важливішим, ніж будь-коли. Експерти зазначають, що: «...заклади освіти працюють у дедалі складнішому та мінливому середовищі,

потреба у всеосяжній стратегічній рамці, здатній забезпечити довгострокову стійкість, стає критичною. Водночас багато коледжів і університетів стикаються з труднощами у впровадженні ефективних процесів стратегічного планування, які могли б забезпечити справжню інституційну трансформацію»[27]. Загалом університети які функціонують у нестабільному середовищі під час формування стратегії розвитку повинні відмовитися від епізодичних циклів планування, натомість рекомендується перейти до безперервного, адаптивного підходу до стратегічного планування в цілому. Використання такого підходу забезпечує інституційну інноваційність і гнучкість, а також дає змогу університетам регулярно оцінювати свій стан і своєчасно вносити необхідні корективи[27].

Успішна стратегія розвитку як зазначають науковці повинна виходити далеко за межі поточних труднощів і визначати бачення, яке охоплює багато років наперед. Власне формування стратегії розвитку рекомендується починати «з кінцевої мети». У результаті орієнтація університету на майбутнє дозволить передбачати зміни в освітніх потребах, на ринку праці, у технологічному розвитку та суспільних очікуваннях[27]. Водночас це дозволяє університету адаптуватися до умов нестабільності та інтегрувати у процес планування механізми регулярного перегляду та оновлення стратегії відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оновлення стратегії розвитку ВНАУ рекомендується проводити на основі даних. Американські експерти з розвитку вищої освіти рекомендують опиратися на такі типи даних:

- Вторинні дані(бенчмаркінг з аналогічними закладами, аналіз зовнішнього середовища), ці дані допомагають зрозуміти зовнішнє середовище та тенденції. На основі цих даних університет може встановити амбітні і водночас досяжні цілі[28].
- Інституційні дані (тенденції набору, доступність та результативність курсів, склад і навантаження викладачів,

дослідницька й творча активність, підтримка студентів тощо). Дані такого типу дозволяють університету оцінити ефективність його поточної діяльності та його перспективи[28].

- Дані, отримані від стейкхолдерів, які можна отримувати шляхом цілеспрямованої взаємодії викладачів, співробітників, студентів, випускників та представників бізнесу. Використовуючи дані отримані від стейкхолдерів університет буде мати змогу виявляти можливості, ризики та потреби в ресурсах[28].

Таким чином, оновлення стратегії розвитку університету на основі даних, допомагає університету проводити цей процес узгоджено, системно та якісно. Варто також зазначити, що оновлення стратегії повинно відбуватись регулярно і враховувати поточні умови функціонування це забезпечить стратегії розвитку університету актуальність, практичність та адаптивність. Також, використання даної рекомендації дозволить ВНАУ значно підвищити якість стратегії розвитку, конкурентоспроможність університету, матиме позитивний вплив на прийняття управлінських рішень та його розвиток в цілому. Крім цього регулярне оновлення стратегії розвитку дасть змогу університету краще розуміти куди рухатись, на чому в першу чергу необхідно концентрувати ресурси, дозволить уникнути хаотичних рішень та зробити управління більш системним.

Наступною рекомендацією яку доцільно застосувати з метою підвищення ефективності діяльності ВНАУ та його системи управління розвитком є прискорення цифрової трансформації навчання та управління. На сьогоднішній день в світі сформувався справжній соціотехнічний ландшафт, який характеризується глобальністю, конкретністю, динамічністю, інтернаціоналізацією та цифровізацією[54]. Цифрова трансформація має суттєвий вплив на діяльність університетів і є важливою умовою активної адаптації до нової хвилі технологічної революції й суспільного прогресу.

У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як серія глибоких і скоординованих змін у культурі, кадровому потенціалі та технологіях, що забезпечують формування нових освітніх і операційних моделей, а також трансформують діяльність установи, її стратегічні напрями та ціннісну пропозицію[54]. На сьогоднішній день у різних країнах світу заклади вищої освіти активно використовують переваги цифрової трансформації, зокрема технології штучного інтелекту та великих даних з метою розроблення цифрових інструментів для освітнього процесу. Варто також зазначити, що більшість університетів світу не дивлячись на стрімкий розвиток цифрових технологій все ще зберігають традиційні моделі функціонування і доволі повільно впроваджують нові технології у свою діяльність.

Для того щоб заклад вищої освіти міг прискорити процес цифрової трансформації необхідно розуміти і управляти бар'єрами, що супроводжують цей процес. Науковці які досліджують процеси цифрової трансформації виокремлюють бар'єри двох типів[56]. Бар'єр першого типу «... це зовнішні перешкоди, які безпосередньо ускладнюють впровадження технологій, зокрема недостатній рівень інфраструктури, обмежений доступ до пристроїв та інтернету, а також неналежна технічна підтримка»[56]. Натомість бар'єри другого типу мають психологічний характер. До них належать опір змінам, недостатній рівень упевненості та компетентності викладачів, а також обмежене розуміння потенційних переваг використання технологій в освіті. Аналізуючи діяльність Вінницького національного аграрного університету, було виокремлено такі бар'єри які уповільнюють процес цифрової трансформації: недостатній рівень цифрової грамотності, опір змінам і схильність уникати ризику, недостатній рівень ІТ-інфраструктури, а також бюджетні обмеження. Беручи до уваги наявну інформацію про бар'єри ВНАУ рекомендується працювати над їх усуненням, адже подолання цих бар'єрів допоможе значно прискорити процес цифрової трансформації навчання та управління. Також, комплексне розуміння зазначених

бар'єрів створює передумови для формування ефективних стратегій їх подолання.

Таким чином, прискорення цифрової трансформації у Вінницькому національному аграрному університеті здатна провести глибокі і скоординовані зміни у культурі університету його кадровому потенціалі, а також сформувати нові освітні та операційні моделі. Одним із найважливіших завдань для університету є подолання бар'єрів, які уповільнюють, а в деяких випадках навіть унеможливають процес цифрової трансформації. Чітке розуміння бар'єрів які перешкоджають процесу впровадження цифрової трансформації сприяє глибшому осмисленню проблеми та відкриває можливості для розроблення й впровадження стратегій її подолання. Підсумовуючи, зазначимо, що прискорення процесу цифрової трансформації у ВНАУ здатне значно підвищити ефективність його діяльності та управління, а також посилити конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Освіта та наука є джерелом нових знань, технологій рішень для вирішення різноманітних проблем екологічних, економічних, соціальних. Натомість бізнес займає ключове місце в трансформації ідей, вже здобутих знань, технологій, забезпечує фінансування наукових досліджень, і перетворює їх на джерело прибутку. Сучасні умови нестабільності в яких функціонує Вінницький національний аграрний університет зумовлюють необхідність посилення тісної співпраці освіти науки та бізнесу. Створення продуктивного механізму злагодженої співпраці між університетом, державою та бізнесом сприятиме підвищенню ефективності освітньої діяльності, дозволяє розробити шляхи трансферу технологій до виробництва, і комерціалізувати знання.

Для посилення співпраці університету з бізнесом та державою доцільно використовувати «потрійну модель» («потрійну спіраль») яка була розроблена американським вченим Генрі Іцковіцем[80]. Головна ідея потрійної спіралі полягає в тому, що розвиток інновацій та економіки країн залежить від

злагодженої співпраці університету, бізнесу та держави. Також така взаємодія сприяє впровадженню нових знань у виробництво та бізнес процеси. Концепція «потрійної спіралі» базується на трьох основних елементах: «

1. Вагома роль університетів у взаємодії з бізнесом і державою в контексті суспільства знань;
2. Інноваційна складова співпраці походить не з ініціативи держави, а із взаємодії «університет – бізнес – влада»;
3. Крім традиційних функцій, кожна з трьох інституцій частково перебирає на себе роль іншої, стаючи, таким чином, важливим джерелом інновацій» [80].

Застосування даної концепції з метою посилення співпраці між університетом, бізнесом і державою має низку переваг для всіх сторін які між собою співпрацюють. Наприклад для університету таке партнерство дає можливість отримати додаткові фінансові ресурси, підприємству – висококваліфікованих працівників та новітні технології, державі – розвиток економіки та зростання конкурентоспроможності.

Для аграрних університетів і, зокрема ВНАУ, реалізація концепції «потрійної спіралі» можливе через розвиток співпраці з аграрним бізнесом, створення спільних науково-дослідних проєктів, заснування центрів інноваційних технологій, а також активному залученні органів державної влади до освітніх і наукових ініціатив. Така синергія учасників цього процесу забезпечує активну інтеграцію освіти та науки у виробництво, підвищує конкурентоспроможність університету та забезпечує ефективність його функціонування.

Отже, прискорення співпраці між університетом, бізнесом та державою дозволить університету здобути фінансову незалежність, свободу вибору пріоритетних напрямків досліджень, стратегічної та операційної діяльності. Окрім цього така тісна співпраця сприяє активізації інноваційної діяльності,

сприяє розвитку університету, створює можливості реалізації наукових розробок та значно підвищує ефективність діяльності закладу вищої освіти.

В сучасному світі, що стрімко розвивається спроможність університету адаптуватись до таких умов є найважливішим чинником успішного та стійкого розвитку закладу вищої освіти. Однією з головних умов ефективності діяльності університету є наявність добре розвиненої інфраструктури та грантової активності. У наукових джерелах поняття інноваційна інфраструктура окреслюється як: «...комплекс взаємодіючих окремих об'єктів інноваційної діяльності, які сприяють генеруванню та розповсюдженню, за ринкових умов, нових ідей, знань та новацій, перетворюючи їх на нові продукти чи послуги» [70]. До основних об'єктів інноваційної інфраструктури належать: структурні підрозділи, наукові лабораторії, наукові центри, центри трансферу технологій.

Активний розвиток об'єктів інноваційної інфраструктури сприяє підвищенню якості наукових досліджень, посиленню співпраці з бізнесом, а також створює умови для комерціалізації наукових доробок. Вінницькому національному аграрному університету з метою підвищення його конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та стійкості рекомендується розвивати об'єкти інноваційної інфраструктури. Насамперед необхідно розвивати вже наявні об'єкти, а також при можливості створювати нові, наприклад це можуть бути центри аграрних інновацій, дослідницькі майданчики, сучасні науково-дослідні лабораторії. Розвиток об'єктів інноваційної інфраструктури дозволить посилити науковий потенціал університету, підвищити якість наукових досліджень та освітнього процесу в цілому.

Одним із найважливіших чинників які впливають на процес розвитку інноваційної інфраструктури університету є наявність фінансування. І з метою залучення додаткових коштів для модернізації об'єктів інноваційної інфраструктури, університету доцільно розвивати грантову діяльність. Грантова

діяльність є важливою частиною розвитку університету. Особливого значення вона набуває в умовах обмеженого фінансування та воєнного стану. Залучення грантів дасть змогу університету активно розвиватися, реалізовувати інноваційні проєкти, впроваджувати сучасні технології та інновації. Грантове фінансування є важливим і потужним інструментом для підвищення якості освіти, оновлення і створення об'єктів інноваційної інфраструктури. Розвиток грантової діяльності у ВНАУ потрібно починати зі створення грантового офісу, який буде забезпечувати пошук грантових можливостей, опрацювання та координацію підготовки заявок, здійснювати супровід проєктів та звітність. Також важливим кроком є підвищення грантової компетентності науково-педагогічних працівників, шляхом проведення тренінгів та семінарів.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що розвиток інноваційної інфраструктури та грантової діяльності сприяє розвитку університету, підвищує ефективність його діяльності, розвиває науковий потенціал та забезпечує фінансову стабільність. Окрім, цього використання даного підходу сприяє розвитку нових ідей, впровадженню наукових результатів у практику, розширенню міжнародної наукової співпраці та підвищує індекс університету у міжнародних і вітчизняних рейтингах. Розвиток інноваційної інфраструктури та грантової діяльності створює необхідні умови для ефективної діяльності університету, інноваційного та довгострокового розвитку.

Повномасштабна війна росії проти України суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, сектор вищої освіти зазнав значних змін у своєму функціонуванні. Війна кардинально змінила заклади освіти та освітні процеси в країні. Від початку повномасштабного вторгнення від 2022 року університети зіткнулися зі значними труднощами забезпеченні безперервності освітнього процесу в умовах насильства та невизначеності[43]. Зважаючи на повсталі умови нестабільності є необхідність у побудові системи стійкості до криз і ризиків для закладів вищої освіти.

У науковій літературі поняття «стійкість» описується як: « характеристика організацій, систем або окремих осіб, які здатні реагувати на стресові впливи та відновлюватися після них із мінімальними порушеннями стабільності та функціонування, навіть якщо такі впливи загрожують їхньому існуванню»[45]. Саме здатність університету вчасно зреагувати на стресовий вплив визначає, швидкість відновлення та повернення до попереднього стану функціонування. Науковці та експерти які досліджують і впроваджують системи стійкості для закладів вищої освіти зазначають, що стійкість університету це процес який включає в себе три послідовні стадії[45]:

- ✓ Передбачення(ідентифікація загрози, оцінка ризиків, планування).
- ✓ Реагування (вдала комунікація, кризові управлінські рішення, залучення ресурсів).
- ✓ Адаптація (зміни після кризової ситуації, можливе оновлення процедур, інституційне навчання).

Також не менш важливим є наявність знань, ресурсів, лідерства, соціальної підтримки.

З урахуванням вищенаведеної інформації, доцільно запропонувати побудову системи стійкості Вінницького національного аграрного університету на основі трьох взаємопов'язаних етапів. Система стійкості побудована на трьох етапах передбачення, реагування, адаптація здатна забезпечити університету ефективне управління кризовими ситуаціям.

На етапі передбачення рекомендується запровадити систему моніторингу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Для ВНАУ це може включати аналіз безпекових, економічних, освітніх та цифрових ризиків, а також розроблення альтернативних сценаріїв функціонування університету в умовах нестабільності. На наступному етапі реагування доцільно створити дієву систему антикризового управління. Експерти з антикризового управління рекомендують включати в дану систему

створення кризової управлінської команди, написання чітких процедур прийняття рішень, забезпечення ефективної прозорої комунікації поміж учасниками освітнього процесу. Цифрові технології на етапі реагування займають головне місце і їх використання на цьому етапі є надважливим і корисним задля забезпечення безперервності освітньої та управлінської діяльності. Етап адаптації передбачає проведення глибокого аналізу наслідків кризової ситуації, оновлення вже наявних внутрішніх процедур, впровадження інноваційних рішень. Це дозволяє університету не тільки відновитися після кризової ситуації, а й отримати цінний досвід та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, побудова системи стійкості Вінницького національного аграрного університету до криз і ризиків в сучасних умовах нестабільності є важливим напрямом удосконалення управління, стійкості та конкурентоспроможності університету. Власне побудова такої системи на основі трьох взаємопов'язаних етапів передбачення, реагування, адаптації дозволить ВНАУ вчасно виявляти потенційні загрози, забезпечувати безперервність освітньої діяльності, а також підвищувати стійкість університету до кризових ситуацій. У результаті це створить передумови для більш гнучкого, адаптивного та довгостроково стійкого розвитку закладу вищої освіти.

Таким чином, на основі аналізу наукової літератури та практичних рекомендацій міжнародних експертів з розвитку управління в закладах вищої освіти було розроблено практичні рекомендації спрямовані на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету. Рекомендації які були нами запропоновані охоплюють ключові напрями діяльності університету і передбачають зокрема: регулярне оновлення стратегії розвитку університету, прискорення цифрової трансформації навчання та управління, посилення співпраці освіти, науки, держави та бізнесу, розвиток інноваційної інфраструктури та грантової діяльності, побудова системи

стійкості університету до криз і ризиків. Застосування вище перелічених рекомендацій значно сприятиме зміцненню наукового та управлінського потенціалу, покращуватиме адаптивність університету як до зовнішніх так і до внутрішніх викликів, підвищуватиме рівень конкурентоспроможності, формуватиме умови для довгострокового та безперервного розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було досліджено шляхи вдосконалення управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності та розроблено на основі наукових джерел практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком, підвищення ефективності діяльності управління в університеті, адаптивності до умов нестабільності та підвищення рівня конкурентоспроможності. У процесі дослідження було встановлено, що Вінницький національний аграрний університет функціонує в умовах воєнного стану, цифрової трансформації, економічної нестабільності, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг та необхідності інтеграції у міжнародний освітньо-науковий простір. Проведення діяльності в таких умовах нестабільності потребує системного оновлення управління розвитком університету впровадження сучасних управлінських інструментів та формування адаптивної моделі функціонування.

Окрім цього нами було обґрунтовано доцільність застосування новітніх методів та підходів зокрема збалансованої системи показників, цифрової трансформації, Agile-менеджменту, систем управлінського контролю, системного, процесного та інноваційно-орієнтованого підходів, що дозволяють підвищити ефективність системи управління розвитком. На основі проведеного аналізу наукової літератури було розроблено практичні рекомендації, саме: регулярне оновлення стратегії розвитку, прискорення цифрової трансформації, посилення співпраці освіти, науки, держави та бізнесу, розвиток інноваційної інфраструктури й грантової діяльності, а також побудову системи стійкості університету до криз і ризиків. Узагальнюючи зазначимо, що впровадження і реалізація запропонованих рекомендацій прийматиме підвищенню ефективності управління розвитком Вінницького національного аграрного університету, зміцненню його стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано напрями розв'язання проблеми управління розвитком аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільності, що дало підстави для таких висновків:

1. На сучасному етапі розвитку системи вищої освіти проблема ефективного управління розвитком аграрних закладів вищої освіти набуває особливої актуальності в умовах нестабільності, спричиненої воєнними викликами, цифровою трансформацією, економічними змінами, глобалізаційними процесами та зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг. Установлено, що управління розвитком аграрних закладів вищої освіти є складним, багаторівневим і динамічним процесом, який передбачає формування стратегічних цілей, прийняття управлінських рішень, оцінювання результатів діяльності та адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз наукової літератури засвідчив, що проблема управління розвитком аграрних закладів вищої освіти досліджувалася в різних аспектах, однак питання вдосконалення системи управління розвитком аграрних університетів саме в умовах нестабільності потребує подальшого наукового обґрунтування та практичного осмислення.

2. У процесі дослідження уточнено сутність поняття «управління розвитком аграрного закладу вищої освіти» як цілеспрямованого процесу стратегічного, організаційного, ресурсного та інноваційного забезпечення функціонування й поступального розвитку закладу освіти, спрямованого на підвищення якості освітньої, наукової, інноваційної та міжнародної діяльності. Доведено, що структура управління розвитком аграрного закладу вищої освіти в умовах нестабільності охоплює стратегічний, організаційний, кадровий, фінансовий, інформаційно-цифровий, інноваційний та комунікаційний компоненти. Обґрунтовано, що ефективність управління розвитком аграрного університету значною мірою залежить від здатності закладу освіти поєднувати стратегічне

бачення з гнучкістю, адаптивністю, інноваційністю та стійкістю до кризових явищ.

3. Аналіз сучасного стану управління розвитком Вінницького національного аграрного університету засвідчив, що ВНАУ є потужним освітньо-науковим центром із розвиненою організаційною структурою, вагомим кадровим потенціалом, активною міжнародною діяльністю та значними можливостями для розвитку. Установлено, що університет здійснює підготовку фахівців для агропромислового комплексу та суміжних галузей, має розгалужену систему структурних підрозділів, забезпечує освітню, наукову, міжнародну та інноваційну діяльність. Водночас дослідження показало, що система управління розвитком ВНАУ загалом відповідає сучасним вимогам, однак потребує подальшого вдосконалення у напрямі стратегічного планування, цифрової трансформації, посилення фінансової стійкості, розвитку інноваційної інфраструктури, грантової активності та формування дієвої системи стійкості до криз і ризиків.

4. У ході дослідження обґрунтовано доцільність впровадження новітніх методів та інноваційних підходів до управління розвитком аграрних закладів вищої освіти. Визначено, що застосування системного, процесного та інноваційно-орієнтованого підходів, а також сучасних інструментів стратегічного управління, цифрових технологій, управлінського контролю, Agile-підходів та механізмів цифрової трансформації дозволяє підвищити ефективність управління розвитком університету. Доведено, що зазначені підходи сприяють посиленню стратегічної гнучкості, оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню якості освітньої та наукової діяльності, активізації взаємодії з бізнесом, державою та міжнародним середовищем, а також забезпечують більш ефективне реагування на сучасні виклики нестабільного середовища.

5. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету. До ключових напрямів удосконалення віднесено: регулярне оновлення стратегії розвитку університету; прискорення цифрової трансформації навчання та управління; посилення співпраці освіти, науки, держави та бізнесу; розвиток інноваційної інфраструктури та грантової діяльності; побудову системи стійкості університету до криз і ризиків. Запропоновано розглядати систему стійкості ВНАУ як сукупність трьох взаємопов'язаних етапів: передбачення, реагування та адаптації, що забезпечують своєчасне виявлення загроз, ефективне антикризове управління, оновлення внутрішніх процедур і накопичення інституційного досвіду. Обґрунтовано, що впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню управлінського, наукового, кадрового та ресурсного потенціалу університету, забезпеченню безперервності його діяльності, підвищенню адаптивності до кризових явищ і створенню передумов для довгострокового розвитку.

Результати проведеного дослідження, узагальнення наукових підходів та аналіз практики діяльності Вінницького національного аграрного університету дозволили сформулювати практичні положення щодо вдосконалення управління розвитком аграрного закладу вищої освіти в умовах нестабільності.

Окреслене поле наукового пошуку не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробленні комплексної моделі управління розвитком аграрного закладу вищої освіти в умовах криз і невизначеності, а також у дослідженні механізмів цифрової стійкості, інноваційного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності університетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні / ред. С. Лондар. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2018. 245 с.
2. “Автономія університетів у Європі: аналітичний огляд”. *Європейська асоціація університетів. Звіти*. 17.05.2017. URL: <https://www.eua.eu/> (дата звернення: 04.02.2026).
3. Про схвалення Концепції реформування і розвитку аграрної освіти та науки : Розпорядження від 06.04.2011, № 279-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/279-2011-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 05.02.2026).
4. Європейські університети в умовах нестабільності. *Європейська асоціація університетів*. 15.02.2023. URL: <https://www.eua.eu/> (дата звернення: 07.02.2026).
5. Міжнародний аналітичний звіт з порівняльним аналізом автономії університетів. *Європейська асоціація університетів. Звіти*. 18.04.2024. URL: <https://www.eua.eu/our-work/annual-reports.html> (дата звернення: 18.02.2026).
6. The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities / ред.: Philip G. Altbach, Jamil Salmi. Washington DC : World Bank, 2011. 363 с.
7. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability. *OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). Agriculture and fisheries*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/agriculture-and-fisheries.html> (дата звернення: 11.02.2026).
8. Higher Education Governance and Financing. *World Bank*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/> (дата звернення: 13.02.2026).
9. Про вищу освіту : ЗАКОН УКРАЇНИ від 01.07.2014, : станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 17.02.2026).
10. Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu / ред.: K. Pujer, W. Danielak. Wrocław : Wydawnictwo Exante, 2017. 126 с. ISBN 978-83-65374-48-6.
11. Rozwój. *Encyklopedia Zarządzania. Rozwój*. URL: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j> (дата звернення: 17.02.2026).
12. Вінницький національний аграрний університет офіційний вебсайт. *Про університет*. URL: <https://vsau.org/pro-universitet> (дата звернення: 19.02.2026).
13. Стратегія розвитку до 2025 року. *Вінницький національний аграрний університет. Публічна інформація*. URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/strategiya-rozvitky-do-25r.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
14. Статут Вінницького національного аграрного університету. *Вінницький національний аграрний університет. Публічна інформація*. URL: <https://vsau.org/assets/images/general/files/STATUT-VNAU.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).

15. Виховна робота. *Вінницький національний аграрний університет. Виховна робота.* URL: <https://vsau.org/vihovna-robota> (дата звернення: 19.02.2026).
16. Положення про факультет. *Вінницький національний аграрний університет : офіційний сайт. Публічна інформація.* URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/polozhennya-pro-facultet.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
17. Навчальна робота. *Вінницький національний аграрний університет.* URL: <https://vsau.org/pro-universitet/navchalna-robota> (дата звернення: 20.02.2026).
18. Міжнародна діяльність. *Вінницький національний аграрний університет офіційний сайт.* URL: <https://vsau.org/pro-universitet/strukturni-pidrozdili/mizhnarodna-diyalnist> (дата звернення: 20.02.2026).
19. Положення про наукову школу. *Вінницький національний аграрний університет.* URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/polozhennya-pro-naukovu-shkolu-z-dodatkami.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
20. Звіт ректора Вінницького національного аграрного університету за 2024 рік. *Вінницький національний аграрний університет. Публічна інформація.* URL: <https://vsau.org/assets/images/general/files/zvit-rektora-VNAU-2024.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
21. Інформація про результати моніторингу якості освіти. *Вінницький національний аграрний університет офіційний сайт.* URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/pro-rezul%CA%B9taty-monitorynhu-yakosti-osvity.pdf> (дата звернення: 27.02.2026).
22. Лімітна довідка на 2025 рік. *Вінницький національний аграрний університет офіційний вебсайт. Бюджет закладу освіти.* URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/fin-dok/2025/limitna-dovidka-na%202025-2201160.pdf> (дата звернення: 27.02.2026).
23. Положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти. *Вінницький національний аграрний університет офіційний сайт. Інформація щодо організації навчального процесу.* URL: <https://vsau.org/assets/images/content/dokPDF/polozhenya-pro-vnutrishniu-systemu.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
24. Про освіту : ЗАКОН УКРАЇНИ від 05.09.2017, № № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
25. *Управління цифровою трансформацією.* URL: <https://nep.landa.cx.ua/articles/upravlinnja-cifrovoju-transformacieju-e.html> (дата звернення: 18.03.2026).
26. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю ВИМОГИ. На заміну ДСТУ ISO 9001:2015 ; чинний від 31.12.2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-ua.pdf> (дата звернення: 22.03.2026).

27. Three Pillars of Strategic Planning in Higher Education: A Framework for Building Sustainable Institutions Through Holistic Planning, Alignment, and Stakeholder Engagement. *The Change Leader, Inc.* URL: <https://changinghighered.com/three-pillars-of-strategic-planning-in-higher-ed/> (дата звернення: 27.03.2026).
28. New Toolkit for Strategic Planning: Templates, Guides and Examples. *THE UNIVERSITY OF UTAH. Academic Affairs Office of the Executive Vice President.* 22.10.2025. URL: <https://academic-affairs.utah.edu/map/new-toolkit-for-strategic-planning-templates-guides-and-examples/> (дата звернення: 27.03.2026).
29. A systematic literature review: how agile is agile project management? / Andy Behrens та ін. *Issues in Information Systems*. 2021. вип. 3. С. 278–295. URL: https://doi.org/10.48009/3_iis_2021_298-316.
30. Barabasz A. ROZWÓJ I ZMIANY W MAŁEJ FIRMIE. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*. 2009. С. 18–23. URL: https://www.dbc.wroc.pl/Content/124528/Barabasz_Rozwoj_i_zmiany_w_malej_firmie.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
31. Fumasoli T., Hladchenko M. Strategic management in higher education: conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*. 2023. С. 331–339. ISSN 13583883. URL: <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5>.
32. Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions / Garad, Askar та ін. *Frontiers in Education*. 2025. ISSN 2504284. URL: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522107>.
33. Griffin R. W. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. 678 с.
34. A conceptual framework of Intelligent Management Control System for Higher Education / Helena Dudycz та ін. *Artificial Intelligence for Knowledge Management IFIP AICT*. 2021. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.06969>.
35. Hladchenko, M. Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution.. *International Journal of Educational*. 2015. С. 167–176. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>.
36. Isam Y. Al-Filali, Reda M.S. Abdulaal, Susha M. Alawi. Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*. 2024. С. 192–203. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>.
37. Israel Chijiuka Oparaji, Chika Nonye Eziamaka. THE ROLE OF SYSTEMS APPROACH IN EDUCATIONAL MANAGEMENT. *Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies*. 2024. С. 102–111. URL: https://www.researchgate.net/publication/387295092_The_Role_of_Systems_Approach_in_Educational_Management (дата звернення: 25.03.2026).
38. J. Paxton (j. B. Paxton). A Dictionary of the European Economic Community. London : Macmillan, 1977. 287 с.

39. Jingura, Raphael. M, Kamusoko, Reckson, Tapera, Julius. Critical Analysis of the Applicability of the ISO 9001 Standard in Higher Education Institutions. *International Journal of African Higher Education*. 2019. C. 97–120. ISSN 23135069. URL: <https://doi.org/10.6017/ijahe.v6i1.10671>.
40. Katerina Antonopoulou, Christos Begkos, Zichen Zhu. Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study of digital transformation in Higher Education. *Technological Forecasting & Social Change*. 2023. C. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603>.
41. Mabotha, Phuti Alfred Patrick, Ngcamu, Bethuel Sibongiseni. Digital Transformation in the Higher Education Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2026. ISSN 20763387. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci16010001>.
42. Maciąg J. Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu publicznymi szkołami wyższymi – wyzwania teorii i praktyki. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2016. C. 163–180. URL: <https://doi.org/10.14746/nisw.2016.1.6>.
43. Coping with adversity: mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War—a perspective from Lviv University students / Mateusz Błaszczak та ін. *Higher Education*. 2025. C. 1–20.
44. Internationalization of Higher Education Institutions through Marketing Orientation / Moreno-Charris, Ana та ін. *Procedia Computer Science*. 2022. C. 328 – 332. ISSN 18770509. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.159>.
45. Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic / Nessrin Shaya та ін. *Higher Education Policy*. 2022. C. 529–555.
46. Olesia Stoika. THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN HUNGARY. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2022. C. 90–95. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.3.12>.
47. Patrycja Kumięga. ROLA UNIWERSYTETÓW W ROZWOJU INNOWACJI – TRZECIA MISJA UCZELNI. *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE*. 2018. C. 335–347. URL: <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.18.022.8808>.
48. Perkmann M., Tartari V. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations. *Research Policy*. 2013. C. 424–442. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>.
49. Poddenezhnyi, O. Управління цифровою трансформацією освіти: сучасний науковий дискурс.. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. C. 105–110. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.105-110>.
50. Rana K., Aitken S. J., Chimoriya R. Interdisciplinary Approaches in Doctoral and Higher Research Education: An Integrative Scoping Review. *Education Sciences*. 2025. URL: <https://10.3390/educsci15010072> (дата звернення: 27.02.2026).
51. Richards, Leanne, O’shea, John, Connolly, Michael. Managing the concept of strategic change within a higher education institution: the role of strategic and scenario

- planning techniques. *Strategic Change*. 2004. С. 345 – 359. ISSN 10991697. URL: <https://doi.org/10.1002/jsc.690>.
52. Robert Fabac. Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Digital Transformation, Social Innovation and Sustainable Business Model Innovation*. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/su14159690>.
53. Rosyidah, Naeli, Matin, Rosyidi. Internationalization in higher education: University's effective promotion strategies in building international trust. *European Journal of Educational Research*. 2020. С. 351 – 361. ISSN 21658714. URL: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.1.351>.
54. Tang J, Huang P, Yan S. Digital transformation in higher education: logical framework, practical dilemmas, and implementation approaches. *Front. Psychol*. 2025. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565591>.
55. Teodora Dimitrova, Veronika Komandrovska, Artem Taranenko. STRATEGIC INNOVATIVE MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. *Economics Ecology Socium*. 2025. вип. 1. С. 77–89. ISSN 2616-7107. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7>.
56. Thomais Gkrimpizi, Vassilios Peristeras, Ioannis Magnisalis. Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. *Educ. Sci*. 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>.
57. Yuliya Z. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war. *Journal of Adult and Continuing Education*. Department of Education, University of Oxford, Oxford, United Kingdom, 2025. С. 135 – 159. ISSN 14779714. URL: <https://doi.org/10.1177/14779714241270254>.
58. Б. В. Хахула. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічна наука*. 2022. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.18.45>.
59. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури — відоме українське видавництво навчальної літератури, 2004. 400 с.
60. Гагарін М. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2023. С. 138–144. URL: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282519>.
61. Дарія Михайлишина, Анастасія Телетьон. АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА. *Центр економічної стратегії. ЯК СПРИЯТИ СПІВПРАЦІ МІЖ УНІВЕРСИТЕТАМИ ТА БІЗНЕСОМ?*. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).
62. Загородна О.М. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ. *Матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів*, Тернопіль, Україна, 17–18 листоп. 2016. 2016. С. 328–329. URL:

- https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20244/2/ConfATMT_2016vII_Zahordna_O_M-Functional_and_process_328-329.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
63. Запыхляк І. Теорія та практика оцінювання нестабільності зовнішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2016. С. 274–279. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/49.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
64. Калініна Л. Управління розвитком навчального закладу : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2008. 256 с.
65. Калініна Л., Коваленко Є. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. Ніжин, 2013. 104 с.
66. Кремень В., Пазинич С. М., Пономарьов О. С. Філософія управління. Київ : Знання України, 2007. 360 с.
67. Кузнєцов А.А. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ: СУТНІСТЬ, МІСЦЕ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. вип. 2. С. 97–106. ISSN 2074-5362.
68. Лукіна Т. Управління якістю освіти в закладах вищої освіти. Київ : Педагогічна думка, 2019. 256 с.
69. Ніколаєнко С. М., Ніколаєнко М. АГРАРНА ОСВІТА В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ. *Вісник НАПН України*. 2021. С. 1–12. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-3>.
70. Орлова-Курилова О. ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. вип. 31. С. 49–53.
71. Пан Л. В. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ (BALANCED SCORECARD - BSC) ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ. *НАУКОВІ ЗАПИСКИ*. 2003. Т. 21 : Економічні науки. С. 57–63. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content> (дата звернення: 17.03.2026).
72. Панченко П., Шмарчук В. Аграрна історія України. Київ : "Знання", 2000. 342 с.
73. Полянська А. С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організації: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.
74. Савченко О. Я. Теоретичні засади розвитку сучасної освіти. Київ : Освіта, 2018. 304 с.
75. Савченко О. Науковий простір академіка. Київ : Педагогічна преса, 2008. 187 с.
76. Сліпчишин Лідія Василівна. ВИКОРИСТАННЯ AGILE –ПІДХОДУ В ОСВІТІ. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в*

- підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* 2021. С. 230–238. URL: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2020-55-230-238>.
77. Спірідонова Л. Вінницький національний аграрний університет (1982-2017). 3-тє вид. Київ : ТОВ "Новий Друк", 2017. 304 с. URL: <https://www.calameo.com/read/004793478c9b49306b4f1> (дата звернення: 19.02.2026).
78. Терещук М. Управління розвитком закладів вищої освіти. Київ, 2022. 198 с.
79. Шабельник С. О. Оцінка ефективності моделей управління закладами вищої освіти. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. С. 1–22. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.09>.
80. Ю. О. Семенець. ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ, ДЕРЖАВИ ТА УНІВЕРСИТЕТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ. «Евуцана економіка». вип. 2. Сдд. 1–7

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДОРОЖНЯ МАПА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

щодо підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності
Вінницького національного аграрного університету

Метою дорожньої мапи є визначення основних практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету в сучасних умовах розвитку вищої освіти. Дорожня мапа розроблена на основі аналізу наукової літератури, сучасних управлінських підходів та актуальних викликів, що впливають на функціонування аграрних закладів вищої освіти.

№	Практична рекомендація	Основні заходи	Відповідальні	Очікуваний результат	Показники ефективності (KPI)
1	Удосконалення стратегічного управління розвитком університету	• регулярне оновлення стратегії розвитку; • визначення стратегічних пріоритетів; • запровадження стратегічного моніторингу; • оцінювання досягнення цілей	Ректорат, вчена рада, керівники структурних підрозділів	Підвищення узгодженості між стратегічними цілями та практичними результатами діяльності університету	• наявність оновленої стратегії; • рівень виконання стратегічних цілей; • кількість реалізованих стратегічних ініціатив
2	Активізація цифрової трансформації управлінських та освітніх процесів	• удосконалення цифрової інфраструктури; • розвиток електронного документообігу; • інтеграція цифрових	Ректорат, IT-відділ, деканати, навчально-методичний відділ	Підвищення оперативності управління, якості комунікації та ефективності освітнього процесу	• частка цифровізованих процесів; • рівень використання цифрових сервісів; • швидкість

		платформи; • використання аналітичних інструментів і ІІІ			обробки інформації
3	Посилення співпраці з аграрним бізнесом, роботодавцями та міжнародними партнерами	• розширення мережі партнерств; • залучення роботодавців до оновлення освітніх програм; • організація практики та стажувань; • участь у міжнародних проєктах	Ректорат, відділ міжнародних зв'язків, кафедри, центр кар'єри	Підвищення практичної спрямованості підготовки здобувачів освіти та посилення міжнародної інтеграції університету	• кількість укладених договорів; • кількість баз практики; • участь у міжнародних проєктах; • рівень працевлаштування випускників
4	Розвиток інноваційної інфраструктури та підтримка наукової діяльності	• створення або розвиток інноваційних лабораторій; • підтримка стартап-ініціатив; • розвиток грантової діяльності; • стимулювання науково-дослідної активності	Ректорат, науковий відділ, кафедри, проєктні групи	Підвищення інноваційного потенціалу університету та активізація науково-дослідної діяльності	• кількість грантових заявок; • кількість наукових публікацій; • кількість інноваційних проєктів; • кількість студентських ініціатив
5	Запровадження системи постійного моніторингу ефективності діяльності університету	• визначення системи КРІ; • регулярний аналіз результатів діяльності; • внутрішній аудит процесів; • підготовка управлінських звітів	Ректорат, планово-аналітичний відділ, керівники структурних підрозділів	Підвищення прозорості управління, своєчасне виявлення проблемних зон та обґрунтованість управлінських рішень	• наявність системи КРІ; • регулярність моніторингу; • кількість підготовлених аналітичних звітів; • рівень досягнення цільових показників

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню стійкості, підвищенню ефективності управління та посиленню конкурентоспроможності Вінницького національного аграрного університету. Дорожня мапа може бути використана як практичний інструмент удосконалення системи управління розвитком університету та основа для подальшого стратегічного планування.