

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

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент
Інна САВИЦЬКА

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор
Сергій КУБИЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів
аграрного закладу вищої освіти»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління закладом освіти»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

доктор педагогічних наук, доцент _____ **Ірина ШУМІЛОВА**

Керівник магістерської роботи

доктор педагогічних наук, доцент _____ **Ірина ШУМІЛОВА**

Виконав

_____ **Олександр СТЕКЦОВ**

Київ – 2025

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Стецькову Олександрю Сергійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління закладом освіти»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: **«Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрного закладу вищої освіти»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» жовтня 2024 р. № 1937 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «15» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. З'ясувати теоретичні засади розвитку особистісного потенціалу керівників та його роль в ефективності управління.
2. Проаналізувати сучасні підходи й моделі управлінського розвитку, релевантні для системи аграрної освіти.
3. Оцінити рівень сформованості особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ за результатами ІОПК-СНАУ та визначити ключові зони розвитку.
4. Обґрунтувати та розробити модель розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр з урахуванням умов воєнного стану й специфіки факультету.
5. Створити технологію розвитку на основі моделі «Tell–Show–Do» та визначити інструменти формування й закріплення управлінських компетентностей.
6. Оцінити результативність запропонованої моделі і технології та встановити умови, що забезпечують підвищення управлінської ефективності структурних підрозділів.

Дата видачі завдання «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ Ірина ШУМІЛОВА

Завдання прийняв до виконання _____ Олександр СТЕКЦОВ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів
аграрного закладу вищої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Стекцова Олександра Сергійовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній науково-практичній проблемі розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів у системі аграрної освіти. Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю управлінських завдань, цифровою трансформацією освітнього процесу, потребою у психологічній стійкості керівників в умовах воєнного стану, а також підвищеними вимогами до якості управління та командної взаємодії. У роботі зосереджено увагу на формуванні науково обґрунтованої моделі та технології розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр, що поєднує самодіагностику, рефлексію, цілеспрямоване формування управлінських компетентностей і практичне закріплення нових управлінських умінь у реальних умовах функціонування факультету. Загальний обсяг роботи становить 139 сторінок і містить 18 таблиць, 12 рисунків та 82 джерела у списку використаної літератури.

Основна мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні та створенні моделі й технології розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрного закладу вищої освіти, спрямованої на підвищення якості їх управлінських рішень і стійкості професійної діяльності в умовах трансформацій аграрної освіти та викликів воєнного часу. Реалізація запропонованих підходів

дає змогу підсилити управлінську гнучкість, сформувати високий рівень цифрової, комунікаційної та емоційно-вольової компетентностей, а також забезпечити розвиток командної взаємодії в структурних підрозділах факультету.

У першому розділі роботи подано теоретико-методологічне обґрунтування сутності особистісного потенціалу керівника кафедри, розкрито структуру цього феномена, визначено ключові управлінські компетентності та проаналізовано сучасні наукові підходи до їх формування. Особливу увагу приділено лідерському компоненту, психологічній стійкості, цифровій компетентності, комунікаційним та стратегічним умінням керівника в умовах аграрної освіти й воєнного часу. Систематизовано вітчизняні та зарубіжні концепції розвитку управлінських кадрів, а також окреслено роль саморефлексії, наставництва, супервізії та практикоорієнтованих методів навчання у формуванні професійної зрілості керівника кафедри.

Другий розділ присвячений аналізу реального стану сформованості особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів ФАП СНАУ за результатами інтегральної оцінки ІОПК-СНАУ. Детально розглянуто рівень розвитку цифрових, комунікаційних, стратегічних, емоційно-вольових і фасилітаційних компетентностей, а також виявлено сильні та слабкі сторони керівників. Особливу увагу приділено визначенню управлінських суперечностей та факторів, що стримують ефективність управління: нерівномірність розвитку цифрових компетентностей, недостатня увага до емоційної стійкості, слабкість механізмів командної взаємодії, обмеженість практик наставництва та структурованого управлінського супроводу.

У третьому розділі розроблено й обґрунтовано модель та технологію розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр, адаптовану до потреб аграрної освіти та умов воєнного часу. Запропонована модель включає цільовий, діагностичний, процесуальний та результативний компоненти, а технологія базується на моделі «Tell–Show–Do», що забезпечує поєднання теорії, спостереження та практичного виконання управлінських функцій. Визначено інструменти професійного розвитку — супервізію, наставництво, коучинг,

роботу з цифровими аналітичними платформами, управлінські кейси й механізми зворотного зв'язку. Обґрунтовано очікувані результати впровадження: зростання цифрової грамотності, підвищення якості управлінських рішень, посилення психологічної стійкості, розвиток командної динаміки та підвищення ефективності функціонування кафедр.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розробленої моделі та технології в системі професійного розвитку керівників структурних підрозділів аграрних ЗВО. Модель може бути інтегрована у внутрішні політики розвитку персоналу, програми підвищення кваліфікації, річні плани роботи кафедр і системи моніторингу управлінської діяльності. Запропоновані підходи можуть бути масштабовані на інші факультети університету, а також адаптовані в інших закладах вищої освіти аграрного профілю, що працюють в умовах воєнного стану, цифровізації та підвищеної турбулентності освітнього середовища.

Ключові слова: особистісний потенціал, керівник кафедри, управлінські компетентності, розвиток керівника, цифрова компетентність, емоційна стійкість, командна фасилітація, модель «Tell–Show–Do», аграрна освіта.

ЗМІСТ

| | | |
|----------------------------|--|-----|
| ВСТУП | 7 | |
| Розділ 1 | Теоретичні засади розвитку особистісного потенціалу керівників в аграрних закладах вищої освіти | 14 |
| 1.1. | Сутність поняття «особистісний потенціал керівника» та його структура | 14 |
| 1.2. | Роль особистісного потенціалу у професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрного ЗВО | 28 |
| 1.3. | Теоретичні підходи, критерії та методи оцінювання особистісного потенціалу керівників освітніх організацій | 46 |
| Висновки | до першого розділу | 56 |
| Розділ 2 | Діагностика розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету | 59 |
| 2.1. | Загальна характеристика Факультету агротехнологій та природокористування Сумського НАУ (історія розвитку, організаційна структура, управлінська система). | 59 |
| 2.2. | Аналіз кадрового потенціалу та управлінської діяльності керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету. | 73 |
| 2.3. | Оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету | 80 |
| Висновки | до другого розділу | 93 |
| Розділ 3 | Напрями та механізми удосконалення особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету | 95 |
| 3.1. | Стратегії формування та реалізації особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ | 95 |
| 3.2. | Модель і технологія розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ | 114 |
| Висновки | до третього розділу | 125 |
| ВИСНОВКИ | | 128 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 133 |

ВСТУП

Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів закладів вищої освіти в умовах зростаючої складності управлінських процесів, цифрової трансформації, підвищеної відповідальності та динамічних змін освітнього середовища стає ключовим чинником ефективності та стійкості університету. Йдеться не лише про опанування нових компетентностей чи вдосконалення управлінських процедур, а про формування цілісної, гнучкої та психологічно стійкої моделі професійного розвитку керівника, яка інтегрує самопізнання, рефлексію, аналітику, емоційно-вольову регуляцію й інноваційне мислення. Такий підхід забезпечує здатність управлінця діяти впевнено й обґрунтовано, підтримувати командну взаємодію, створювати сприятливий психологічний клімат та підсилювати довіру до підрозділу й закладу освіти загалом.

Сучасні концепції управління персоналом у вищій освіті засвідчують перехід від традиційного, інструктивного підходу до відкритого, проактивного й орієнтованого на розвиток потенціалу управління. Особливого значення набуває поєднання цифрових інструментів, управлінської аналітики, системи зворотного зв'язку та внутрішньої мотивації керівників до професійного зростання. Міжнародний та вітчизняний досвід доводить, що стійкий розвиток можливий лише за умови, коли управлінські рішення ухвалюються на основі даних, враховують психологічні й професійні потреби команди та спираються на принципи відповідальності, партнерства й інноваційності. Тому розвиток особистісного потенціалу керівника стає не окремим напрямом, а стратегічною передумовою підвищення якості освіти, інституційної стійкості та конкурентоспроможності університету.

Проблематика розвитку особистісного потенціалу керівників закладів вищої освіти в сучасних умовах посідає важливе місце в наукових дослідженнях. Значний внесок у формування теоретичних засад цієї тематики зробили

О. Білошицька [7], В. Борщ [9], Ю. Вдовиченко [11], О. Волосовець [12] та І. Краснов [34], які підкреслюють важливість лідерського потенціалу, управлінської гнучкості та психологічної стійкості керівників як ключових чинників ефективності освітніх інституцій. У працях Н. Авшенюк [1], О. Огієнко [49], О. Пометун [55], Т. Сорочан [63] і Г. Єльнікової [23] акцентується роль саморефлексії, управлінської аналітики та сучасних освітніх технологій у розвитку професійної компетентності керівників. Дослідження Л. Даниленко [16], Л. Карамушки [26] та С. Максименка [41] поглиблюють розуміння емоційної стійкості, мотиваційної сфери та здатності керівника впливати на колектив у складних умовах високої турбулентності.

У той же час міжнародні дослідження Д. Гоулмана [75], М. Фуллана [73] та Х. Вільке [82], а також науковців, що працюють у сфері аграрного лідерства й аграрної освіти — Р. Мулдера (R. Mulder) [79], М. Клеркса (M. Klerkx) [77] та Дж. Бендж (J. Bengé) [77] — розширюють розуміння особистісного потенціалу як інтегрованої системи когнітивних, соціальних, лідерських і комунікативних компетентностей, необхідних для роботи у високодинамічних галузях, зокрема аграрній. Узагальнення цих теоретичних підходів формує комплексний науковий фундамент для моделювання сучасної системи розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів закладів вищої освіти.

Систематизація сучасних наукових підходів до розвитку особистісного потенціалу керівників закладів вищої освіти дає можливість сформулювати комплексне бачення трансформації управлінської діяльності в умовах зростаючих викликів та цифровізації. Аналіз використаних концепцій, представлених у дослідженні, засвідчує: ефективний розвиток керівника кафедри базується на поєднанні самодіагностики, рефлексії, цілеспрямованого формування управлінських компетентностей і практичного застосування отриманих умінь. Особлива увага приділяється розвитку цифрової та комунікаційної компетентностей, емоційно-вольової стійкості, здатності працювати в умовах воєнного часу та високої динамічності змін. Представлені у роботі підходи демонструють перехід від традиційних моделей управління до

інтегрованої, гнучкої, компетентнісно орієнтованої системи, яка забезпечує професійне зростання керівника через поетапне впровадження сучасних технологій розвитку, зокрема моделі «Tell–Show–Do». Водночас результати ІОПК-СНАУ створюють підґрунтя для структурованої побудови індивідуальних траєкторій зростання, що узгоджує розвиток особистісного потенціалу з реальними управлінськими потребами факультету та викликами освітнього середовища.

Аналіз сучасних підходів до розвитку особистісного потенціалу керівників та реального стану управлінської діяльності у закладах вищої освіти показує, що це питання потребує глибшої систематизації та цілеспрямованої модернізації. Особливої актуальності воно набуває в умовах воєнного стану, цифровізації освітнього процесу, динамічних змін у аграрному секторі та зростання вимог до якості управлінських рішень. Дані інтегральної оцінки ІОПК-СНАУ засвідчують, що нерівномірність розвитку цифрових, комунікаційних та емоційно-вольових компетентностей суттєво впливає на загальну ефективність діяльності кафедр. Це підтверджує необхідність впровадження структурованих моделей зростання, орієнтованих на формування управлінської гнучкості, компетентнісної стійкості та здатності працювати в умовах невизначеності. Практика освітнього менеджменту свідчить, що відсутність системного підходу до розвитку особистісного потенціалу, регулярної діагностики та ефективного механізму зворотного зв'язку призводить до зниження якості рішень, слабкої командної взаємодії та обмеженої інноваційності структурних підрозділів.

У процесі аналізу сучасного стану розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр виявлено низку *суперечностей*, що стримують ефективність управління та потребують системного вирішення. Зокрема, спостерігається дисбаланс між потребою у формуванні цифрових компетентностей та фактичною нерівномірністю їх розвитку, встановленою за результатами ІОПК-СНАУ; між зростанням вимог до психологічної стійкості керівника в умовах воєнного стану та недостатньою увагою до емоційно-вольової підготовки в системі підвищення кваліфікації; між необхідністю посилення комунікаційної взаємодії всередині

кафедр і факультету та збереженням традиційних, недостатньо гнучких моделей внутрішньої комунікації; між потребою у впровадженні інноваційних методів управління освітніми програмами аграрного профілю та обмеженістю практик наставництва й професійного супроводу; між вимогами до командної фасилітації та реальними труднощами у формуванні ефективної командної динаміки в підрозділах. Такі суперечності актуалізують необхідність переходу до цілісної моделі розвитку особистісного потенціалу керівника, що ґрунтується на принципах цифрової інтеграції, відкритої комунікації, аналітичної підтримки рішень та управлінської адаптивності.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрного закладу вищої освіти».**

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні моделі й технології розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів, спрямованої на підвищення ефективності їх управлінської діяльності в умовах трансформацій аграрної освіти та викликів воєнного часу.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. З'ясувати теоретичні засади розвитку особистісного потенціалу керівників та його роль в ефективності управління.
2. Проаналізувати сучасні підходи й моделі управлінського розвитку, релевантні для системи аграрної освіти.
3. Оцінити рівень сформованості особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ за результатами ІОПК-СНАУ та визначити ключові зони розвитку.
4. Обґрунтувати та розробити модель розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр з урахуванням умов воєнного стану й специфіки факультету.
5. Створити технологію розвитку на основі моделі «Tell–Show–Do» та визначити інструменти формування й закріплення управлінських компетентностей.

6. Оцінити результативність запропонованої моделі і технології та встановити умови, що забезпечують підвищення управлінської ефективності структурних підрозділів.

У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс теоретичних і емпіричних методів, що дало змогу всебічно дослідити проблему розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів у системі аграрної освіти. Теоретичні методи — аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, систематизація та моделювання — були використані для уточнення понятійно-категоріального апарату, визначення структури особистісного потенціалу, класифікації управлінських компетентностей, актуальних для керівників кафедр, а також для аналізу сучасних наукових підходів до управлінського розвитку. Використання цих методів забезпечило формування цілісного теоретичного підґрунтя, необхідного для обґрунтування моделі й технології розвитку особистісного потенціалу, релевантної до умов воєнного часу і трансформацій аграрної освіти.

Емпірична частина дослідження була зосереджена на аналізі реального стану сформованості особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ на основі результатів інтегральної оцінки ІОПК-СНАУ. Було здійснено кількісну та якісну обробку даних, проаналізовано показники цифрової, комунікаційної, емоційно-вольової, стратегічної та фасилітаційної компетентностей керівників. Також застосовано методи діагностики, порівняльного аналізу, інтерпретації індивідуальних і групових результатів, що дозволило виявити ключові сильні та слабкі сторони управлінців і визначити пріоритетні напрями їхнього професійного розвитку. На основі отриманих результатів було розроблено модель і технологію розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр, що включає технологію «Tell–Show–Do», супервізію, наставництво, коучинг, аналітичну підтримку та інструменти формування стійкої управлінської поведінки. Емпіричні дані стали основою для обґрунтування ефективності розробленої моделі та визначення умов, що забезпечують її результативність в умовах воєнного стану та реформування аграрної освіти.

Об'єктом дослідження є процес розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ.

Предметом дослідження є зміст, структура, умови та механізми розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів ФАП СНАУ, а також модель і технологія його формування й удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні науково обґрунтованої, адаптивної моделі та технології розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів, яка враховує реальні потреби факультету агротехнологій та природокористування СНАУ, умови воєнного стану, динаміку аграрної сфери та цифрову трансформацію освітнього процесу. Запропонована модель дає змогу цілеспрямовано формувати та посилювати ключові компетентності керівників — цифрові, комунікаційні, стратегічні, емоційно-вольові, аналітичні та командні — і водночас пропонує інструменти їх практичного закріплення. Технологія «Tell–Show–Do», адаптована до специфіки ФАП СНАУ, відкриває можливість створення внутрішньої системи професійного зростання керівників кафедр, що поєднує наставництво, супервізію, участь у проєктах, роботу з аналітичними платформами, цифровими інструментами моніторингу та практикоорієнтованими управлінськими кейсами. Розроблена система може бути інтегрована в річні плани роботи кафедр, програми підвищення кваліфікації та внутрішні регламенти розвитку персоналу університету.

Реалізація одержаних результатів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зміцнити психологічну стійкість керівників, активізувати внутрішній кадровий потенціал факультету та забезпечити більш ефективну організацію освітнього процесу в умовах воєнного часу й швидких змін аграрної освіти. Запропонована модель може бути використана для формування єдиних стандартів розвитку керівника кафедри, удосконалення системи зворотного зв'язку, оптимізації комунікаційної взаємодії, підвищення результативності акредитацій та кадрової мобільності. Крім того, вона може бути масштабована на

інші факультети СНАУ та адаптована до потреб інших закладів вищої освіти аграрного профілю. Практичні рекомендації дослідження створюють підґрунтя для формування стійкої, інноваційно орієнтованої управлінської команди, здатної забезпечувати конкурентоспроможність університету, підвищувати його репутаційну сталість та реагувати на виклики зовнішнього середовища на основі доказової, цифрово підтриманої управлінської практики.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням розвитку особистісного потенціалу керівників, професійного зростання управлінських кадрів, лідерства, цифрової компетентності, емоційної стійкості та сучасних моделей управлінського розвитку в освіті. Особливе місце посідають дослідження, що розкривають механізми формування управлінських компетентностей у викладачів і керівників кафедр, роль рефлексії, наставництва, коучингових технологій та системного професійного навчання в підвищенні ефективності управління. Емпіричну базу роботи сформували результати інтегральної оцінки ІОПК-СНАУ, внутрішні аналітичні матеріали факультету агротехнологій та природокористування, дані моніторингу професійної діяльності керівників кафедр, звітна документація, показники участі у грантових та освітніх проєктах, матеріали акредитаційних процесів, а також інформація з цифрових університетських платформ і систем управлінського аналізу. Цей комплекс джерел забезпечив об'єктивність висновків та дозволив сформуванню науково обґрунтовану модель розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів.

Структура та обсяг магістерської роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який налічує 82 найменування. Загальний обсяг роботи складає 139 сторінок, містить 18 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ В АГРАРНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність поняття «особистісний потенціал керівника» та його структура

Ефективність управління у сучасних аграрних закладах вищої освіти значною мірою залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів — деканів, завідувачів кафедр, керівників служб та центрів [7], [9], [23]. Вони є не лише адміністраторами, а й носіями освітніх цінностей, лідерами, які впливають на команду, формують корпоративну культуру та визначають стратегічний напрям розвитку університету [11], [34].

Особистісний потенціал — це інтегрована система індивідуально-психологічних, морально-етичних і професійних характеристик, що забезпечують здатність керівника ефективно впливати на колектив, приймати управлінські рішення, мотивувати працівників і створювати сприятливе освітнє середовище [16], [26], [41]. Для керівників аграрних ЗВО він охоплює не лише управлінські здібності, а й глибоке розуміння специфіки аграрної освіти, ролі науки й інновацій у сталому розвитку суспільства [63], [77], [79].

У контексті євроінтеграції, цифровізації освітнього процесу та посилення конкуренції між університетами керівник виступає не лише носієм адміністративної влади, а лідером змін, наставником і стратегом, який поєднує професійну компетентність із високим рівнем емоційного інтелекту, комунікабельності та соціальної відповідальності [1], [49], [75]. У сучасній парадигмі управління акцент переноситься з формальних повноважень на розвиток внутрішнього потенціалу особистості, її здатності до саморефлексії, саморегуляції, інноваційного мислення, відповідальності та партнерської взаємодії [55], [63], [82].

Трудова діяльність у закладах вищої освіти є колективною за своєю природою, адже здійснюється в межах кафедр, факультетів, відділів чи

лабораторій. У кожному такому підрозділі природно формується лідерська фігура, яку визнає колектив [23], [34]. Це може бути як формальний керівник, призначений адміністрацією, так і неформальний лідер, який здобув авторитет завдяки компетентності, ініціативності та етичній поведінці [41], [62]. Обидва типи лідерства важливі для гармонійного функціонування колективу, однак саме особистісний потенціал визначає, наскільки керівник здатен поєднати адміністративну роль із людяністю, відкритістю й довірою [7], [26].

Згідно з науковими підходами, сприйняття керівника колективом може формуватися за різними моделями (табл. 1.1): як «один із нас», «кращий з нас», «втілення академічних і моральних цінностей» або «виправдання наших очікувань» [9], [23], [75]. Ці моделі відображають типи взаємодії між керівником і колективом, а також особливості реалізації його особистісного потенціалу [16], [34].

Таблиця 1.1

Моделі сприйняття керівника структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти

| Модель сприйняття | Характеристика |
|---|--|
| «Один із нас» | Керівник сприймається як рівний член академічної спільноти, який живе тими ж цінностями, проблемами й турботами, що й підлеглі. Він підтримує доброзичливі стосунки, розділяє труднощі колективу та створює атмосферу взаємоповаги. Такий стиль управління формує довіру, але потребує балансу між демократичністю та дисципліною. |
| «Кращий з нас» | Керівник є взірцем професіоналізму, моральності та організованості. Його поведінка, культура спілкування та ставлення до роботи стають еталоном для наслідування. Підлеглі сприймають його як авторитетного наставника, який уособлює найвищі стандарти діяльності закладу. |
| «Втілення академічних і моральних цінностей» | Керівник уособлює принципи академічної доброчесності, гуманізму, професійної етики та служіння суспільству. Його вплив базується на особистісному авторитеті, чесності, справедливості та внутрішній гармонії. Такий лідер стає моральним орієнтиром для колективу. |
| «Виправдання наших очікувань» | Колектив очікує від керівника стабільності, прозорості та відповідальності. Він діє послідовно, приймає зважені рішення, демонструє справедливість і готовність до діалогу. Такий керівник зміцнює довіру до управлінських рішень і підвищує мотивацію працівників до спільної роботи. |

Примітка. Розроблено автором на основі [23], [26], [34], [56], [62] із адаптацією до специфіки аграрних закладів вищої освіти.

Після аналізу моделей, наведених у таблиці 1.1, можна зробити висновок, що вони відображають різні рівні взаємодії керівника з колективом і різні способи реалізації його особистісного потенціалу [7], [11], [23]. У практиці аграрних університетів керівники структурних підрозділів часто поєднують елементи кількох моделей: прагнуть залишатися «одним із нас», але водночас виступають прикладом професійної досконалості — «кращим із нас» [9], [34].

Найвищого рівня розвитку досягають ті керівники, які є втіленням академічних і моральних цінностей, адже саме вони формують етичну культуру управління, довіру та почуття приналежності до спільної освітньої місії [34], [23]. Модель «виправдання наших очікувань» має ключове значення для стабільності колективу: передбачуваність і послідовність рішень керівника сприяють високому рівню лояльності та готовності працівників до інноваційної діяльності [7], [57].

Таким чином, оптимальне поєднання цих моделей формує цілісний образ лідера в освітній спільноті — керівника, який не лише організовує роботу підрозділу, а й надихає колектив на професійне й особистісне зростання, забезпечує гармонійний розвиток аграрного закладу вищої освіти [7], [12], [23].

До структури особистісного потенціалу керівника аграрного ЗВО належать такі ключові компоненти [16], [11], [7]:

- ✓ мотиваційно-ціннісний — спрямованість на розвиток персоналу, служіння освітній місії, відповідальність за результати спільної діяльності;
- ✓ когнітивний — управлінська компетентність, аналітичне та стратегічне мислення, інноваційність у прийнятті рішень;
- ✓ емоційно-вольовий — самоконтроль, стресостійкість, гнучкість у складних ситуаціях, здатність до саморегуляції;
- ✓ комунікативний — вміння налагоджувати партнерські взаємини, переконувати, сприяти командній взаємодії;
- ✓ рефлексивний — здатність до самоаналізу, професійного саморозвитку й постійного вдосконалення управлінської діяльності [16], [11].

Для практичного оцінювання рівня сформованості особистісного потенціалу керівників доцільно використовувати систему індикаторів, що дозволяє перевести якісні характеристики у вимірювані показники [9], [12], [23]. Так, рівень комунікативного компоненту може визначатися частотою надання конструктивного зворотного зв'язку, участю у міжкафедральних комунікаційних заходах, ефективністю взаємодії з підлеглими. Рефлексивний компонент оцінюється через регулярність самооцінювання, участь у програмах професійного розвитку (PDP/IDP), ведення індивідуальних планів підвищення кваліфікації [16], [11]. Мотиваційно-ціннісний компонент проявляється у ступені залученості до реалізації місії університету, ініціативності у впровадженні інновацій, підтримці цінностей академічної доброчесності [23], [34], [57].

Для діагностики цих параметрів можуть використовуватися валідні інструменти — опитники лідерських компетентностей, шкали емоційного інтелекту, методика «360° оцінювання», карти управлінських компетентностей керівників кафедр і факультетів [7], [57], [11].

Особливістю формування особистісного потенціалу керівників саме аграрних закладів є специфічне поєднання освітньої, наукової та виробничої діяльності [71], [72]. Робота таких підрозділів відбувається в умовах сезонності, польових і лабораторних практик, тісної взаємодії з агропідприємствами, дослідними господарствами та роботодавцями. Це потребує від керівників не лише аналітичного мислення й організаторських умінь, а й уміння працювати в динамічному середовищі, швидко реагувати на зміни технологій та запити аграрного ринку [27], [34]. Тому особистісний потенціал тут проявляється через гнучкість, адаптивність, креативність і здатність інтегрувати освітній процес з реальним сектором економіки [12], [23].

Розвиток зазначених компонентів забезпечує становлення гармонійного керівника-лідера аграрної освіти, який поєднує компетентність, моральну стійкість і стратегічне бачення, здатен підтримувати інноваційні процеси, згуртовувати колектив та сприяти сталому розвитку освітньої установи [7], [11], [16].

Розвиток особистісного потенціалу керівників аграрних університетів потребує системного підходу, що охоплює як формальні, так і неформальні механізми навчання [23], [57]. Серед ефективних інструментів можна виокремити:

- ✓ коучинг і менторинг, що допомагають керівнику усвідомити власні сильні сторони й напрями розвитку [74];
- ✓ програми лідерства та управлінської майстерності, спрямовані на формування стратегічного мислення й навичок управління змінами [73], [82];
- ✓ індивідуальні плани професійного розвитку (IDP), які передбачають щорічне оновлення управлінських цілей [11];
- ✓ peer-learning та shadowing, коли керівники переймають кращі практики колег [57];
- ✓ communities of practice — професійні спільноти, де відбувається обмін досвідом і формування управлінської культури [7], [23].

Використання цих інструментів забезпечує безперервне зростання компетентностей, підвищує управлінську гнучкість і зміцнює соціальний капітал академічної спільноти [34], [16].

Сучасні концепції лідерства та управління персоналом у закладах освіти підтверджують важливість особистісного потенціалу керівника. Так, за моделлю Д. Гоулмана, ефективне лідерство ґрунтується на емоційному інтелекті, який охоплює самосвідомість, самоконтроль, мотивацію, емпатію та соціальні навички [75]. У свою чергу, модель Кузеса і Познера (Kouzes & Posner) розглядає лідера як носія п'яти практик прикладного лідерства: натхнення спільним баченням, формування довіри, заохочення ініціативи, моделювання поведінки та створення умов для зростання інших [73], [82]. У контексті аграрної освіти ці підходи реалізуються через розвиток емоційної культури, рефлексії та здатності до спільного прийняття рішень — рис, що безпосередньо відображають зрілість особистісного потенціалу керівника [11], [23].

Важливим аспектом розвитку особистісного потенціалу керівника є усвідомлення його ролі як рушійної сили ефективного функціонування освітньої

спільноти [16], [34]. У контексті аграрної освіти особистісний потенціал розглядається як багатовимірне поєднання професійних знань, морально-етичних переконань, управлінських компетентностей та здатності до саморозвитку, що визначає успішність керівника структурного підрозділу у досягненні стратегічних цілей закладу [7], [23].

Керівник структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти виступає центром організаційного, інтелектуального та ціннісного впливу в колективі [34]. Він не лише координує освітній процес, а й формує сприятливий морально-психологічний клімат, сприяє взаємоповазі, підтримує ініціативу працівників та є прикладом академічної доброчесності [9], [57]. Через його управлінську діяльність реалізується стратегічне бачення університету, узгоджуються інтереси підлеглих і розвивається командна культура спільної відповідальності за результати [12], [23].

Вплив керівника на професійне середовище може мати як конструктивний, так і деструктивний характер [7], [23]. Конструктивний прояв особистісного потенціалу виявляється у здатності мотивувати колектив, створювати умови для інновацій, забезпечувати командну єдність і відкритість до змін [9], [60]. Високий рівень емоційного інтелекту, емпатії та соціальної чутливості сприяє зростанню довіри, залученості та ініціативності працівників [11], [75]. Натомість брак розвитку особистісних якостей, схильність до авторитаризму або байдужість до емоційного стану колективу призводять до зниження мотивації, втрати командного духу й професійного вигорання працівників [16], [41].

Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти є не лише індивідуальним процесом самовдосконалення, а й важливим інструментом підвищення ефективності освітнього менеджменту [12], [34]. Він передбачає свідоме поєднання професійної компетентності з умінням працювати з людьми, глибоке розуміння власної ролі у формуванні позитивного освітнього середовища та стратегічну відповідальність за розвиток академічної спільноти [57], [23].

Сучасна теорія управління розглядає особистісний потенціал керівника як механізм впливу і самореалізації, що дозволяє йому впевнено діяти в умовах змін, приймати ефективні рішення, комунікувати з колективом на основі довіри й партнерства, а також створювати умови для розкриття потенціалу інших [7], [27], [82].

Для керівників структурних підрозділів аграрних університетів розвиток особистісного потенціалу означає вміння надихати колектив, підтримувати ініціативи, стимулювати професійне зростання співробітників та забезпечувати стабільність освітнього процесу навіть у період реформ і трансформацій аграрного сектору [9], [12], [34].

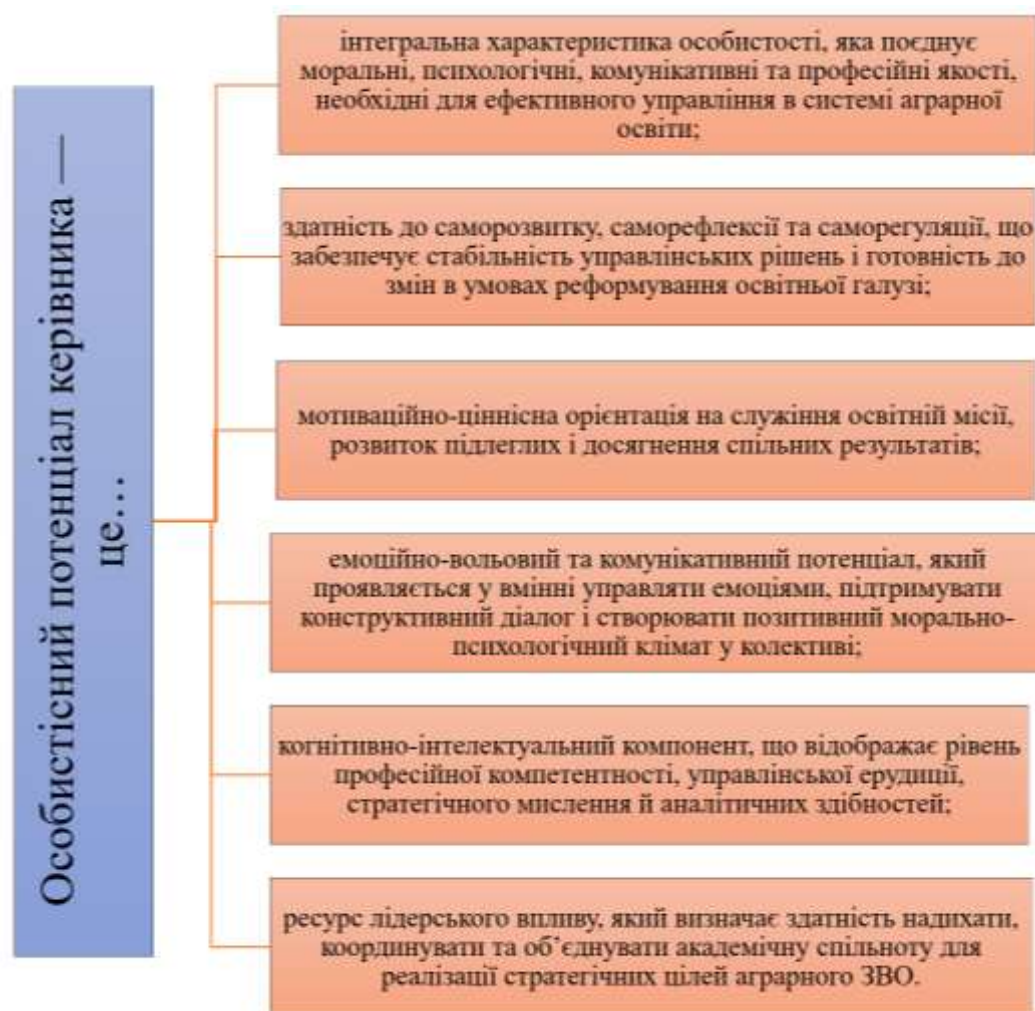


Рис. 1.1. Сутність поняття «особистісний потенціал керівника структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти»

На рисунку 1.1 узагальнено сутність поняття «особистісний потенціал керівника структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти» як системи

взаємопов'язаних характеристик особистості, що забезпечують ефективність управлінської діяльності [7], [11], [34]. У схемі відображено ключові складові потенціалу — морально-етичні, когнітивні, комунікативні, емоційно-вольові та мотиваційно-ціннісні, які в комплексі визначають здатність керівника впливати на колектив, координувати спільну роботу, забезпечувати командну згуртованість і розвиток освітнього середовища [9], [12], [23].

Таким чином, рисунок ілюструє, що особистісний потенціал керівника є динамічною інтеграцією внутрішніх ресурсів особистості, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань аграрного закладу вищої освіти та підвищення його конкурентоспроможності [16], [57].



Рис. 1.2. Взаємозв'язок особистісного потенціалу керівника, управлінської поведінки та результативності підрозділу

Рисунок 1.2 відображає взаємозалежність між рівнем розвитку особистісного потенціалу керівника, характером його управлінської поведінки та кінцевими результатами діяльності структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти [9], [34], [72].

У центрі моделі — особистісний потенціал керівника, що охоплює морально-етичні, когнітивні, комунікативні, емоційно-вольові та мотиваційно-ціннісні складові [7], [11], [16]. Саме ці компоненти визначають управлінську поведінку — орієнтовану на розвиток, партнерство й довіру або на контроль і

формалізм [23], [27]. Від вибору управлінських стратегій залежить результативність підрозділу, що проявляється у конкретних показниках діяльності (KPI): рівні залученості персоналу, ефективності комунікацій, плинності кадрів, участі у проєктах, рівні акредитаційної успішності [34], [72].

Високий рівень розвитку особистісного потенціалу керівника безпосередньо корелює з ефективністю діяльності підрозділу, що проявляється у зростанні довіри, мотивації та результативності команди [7], [11], [75].

Керівники, які поєднують аналітичні й емоційні компетентності, створюють середовище стабільності, підтримки та командної єдності, що підвищує інноваційний потенціал освітнього колективу [41], [60], [73].

Система діагностики та розвитку особистісного потенціалу має бути інтегрована у внутрішній моніторинг якості управління аграрних університетів, що дозволить виявляти управлінські резерви та підвищувати ефективність прийняття рішень [12], [34], [71].

Розвиток особистісного потенціалу має розглядатися як стратегічний напрям кадрової політики закладу, спрямований на формування культури відповідального та інноваційного лідерства в аграрній освіті [23], [57], [79].

У сучасній науковій думці все більше уваги приділяється дослідженню особистісного потенціалу керівника як ключового чинника ефективності управлінської діяльності [7], [9], [82]. Зокрема, у межах аграрної освіти цей потенціал визначає здатність керівників структурних підрозділів — деканів, завідувачів кафедр, керівників служб чи центрів — створювати умови для сталого розвитку закладу, формувати інноваційне середовище та сприяти професійному зростанню педагогічних і наукових працівників [72], [79].

У науковій літературі існують дві концептуальні позиції щодо природи особистісного потенціалу. Перша — біогенетична — стверджує, що лідерські та управлінські якості мають переважно вроджений характер [27], [41]. Згідно з цим підходом, керівник наділений певними природними задатками — високим рівнем інтелекту, розвиненим мисленням, харизмою, стійкістю нервової системи, енергійністю, упевненістю у собі та цілеспрямованістю. Вважається, що саме ці

природні особливості дають змогу людині ефективно впливати на інших і вести команду за собою [7], [11].

Проте сучасна управлінська та психолого-педагогічна наука дедалі більше схиляється до соціально-когнітивного підходу, відповідно до якого особистісний потенціал не є статичним утворенням, а формується й розвивається протягом життя під впливом професійного досвіду, самопізнання, навчання та соціальної взаємодії [16], [34], [75]. Лідером стають, а не народжуються: важливим є прагнення керівника до самовдосконалення, критичного мислення, рефлексії та готовності змінювати власні управлінські підходи відповідно до потреб сучасної освіти [57], [82].

Таким чином, керівник структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти не обов'язково має бути природженим лідером, проте він повинен володіти високим рівнем самосвідомості, мотивації до розвитку та управлінською гнучкістю [9], [16]. Ці риси формуються у процесі діяльності, коли управлінець навчається приймати виважені рішення, працювати в команді, підтримувати довіру та створювати атмосферу співпраці [23], [60], [73].

До передумов становлення високого особистісного потенціалу належать аналітичне мислення, уважність, емоційна стабільність, здатність до емпатії, комунікативна компетентність і стратегічне бачення [11], [16], [41]. Особливої ваги вони набувають у діяльності керівників освітніх та наукових підрозділів, адже саме від їхнього професіоналізму, моральної культури та психологічної зрівноваженості залежить клімат у колективі, мотивація працівників і якість освітнього процесу [7], [23], [34].

Розвиток особистісного потенціалу керівників аграрних університетів неможливий без цілеспрямованої професійної підготовки та постійного самовдосконалення [12], [57]. Молоді управлінці, призначені чи обрані на керівні посади, мають володіти сучасним управлінським інструментарієм: методами командної роботи, делегування повноважень, мотивації персоналу, врегулювання конфліктів та розвитку організаційної культури [27], [60], [9]. Такі компетенції

формують основу професійної зрілості, сприяють гармонійному поєднанню адміністративної ролі керівника та його людяності [16], [23].

Важливою складовою особистісного потенціалу є вибір стилю управління, який визначає, як саме керівник взаємодіє з колективом, організовує роботу й приймає рішення [7], [75], [82]. У науковій літературі виокремлюють три базові стилі управління:

Як проілюстровано в таблиці 1.2. у діяльності керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти демократичний стиль управління вважається найбільш ефективним для розвитку особистісного потенціалу [7], [23], [60]. Він забезпечує гармонійне поєднання професійної компетентності з моральними цінностями, сприяє довірі, командній єдності та формуванню позитивного іміджу керівника як лідера спільноти [9], [34]. Саме цей стиль створює умови для реалізації творчого потенціалу колективу, посилення академічної автономії та впровадження інновацій в аграрній освіті [71], [72].

Авторитарний стиль може бути доцільним лише у надзвичайних обставинах, тоді як нейтральний — знижує ефективність управління та не відповідає сучасним вимогам до керівника освітнього середовища [27], [34].

Для аграрних закладів вищої освіти найбільш доцільним є демократичний стиль керівництва, оскільки він поєднує стратегічне бачення з гуманістичними цінностями освіти [23], [7]. Такий керівник здатен надихати підлеглих, підтримувати їхню ініціативу, стимулювати розвиток професійного потенціалу й забезпечувати колегіальне ухвалення рішень [11], [57]. Поєднання вимогливості з доброзичливістю, відповідальності з емпатією створює сприятливе середовище для особистісного зростання як керівника, так і членів його команди [75], [60].

У контексті дослідження особистісного потенціалу керівника особливої ваги набуває аналіз взаємозв'язку між лідерством і самоуправлінням [12], [23]. Ці поняття не є тотожними: якщо керівник структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти виконує передусім адміністративно-організаційні функції, то лідерство виступає проявом глибокого внутрішнього потенціалу особистості,

її здатності надихати, об'єднувати команду, формувати спільне бачення цілей та цінностей освітньої спільноти [7], [9].

Таблиця 1.2

Стили управління керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти та їх вплив на розвиток особистісного потенціалу

| Стиль управління | Формальний аспект (організаційна структура та управлінські механізми) | Змістовий аспект (вплив на особистісний потенціал колективну динаміку) | Розвитковий потенціал для керівника аграрного ЗВО | Можливі ризики та обмеження |
|------------------|---|--|--|---|
| Авторитарний | <ul style="list-style-type: none"> •Влада зосереджена у керівника підрозділу. •Централізоване прийняття рішень без колегіального обговорення. •Жорстке дотримання вертикалі управління та регламентів. •Основний акцент — на дисципліні, контролі та результаті. | <ul style="list-style-type: none"> •Знижує ініціативність працівників, обмежує академічну свободу. •Формує залежність колективу від керівника. •Може призвести до психологічної напруги й пасивності працівників. •Стимулює лише зовнішню, а не внутрішню мотивацію. | <ul style="list-style-type: none"> •Розвиває організаторські здібності, рішучість і стресостійкість керівника. •Може бути ефективним у кризових або надзвичайних умовах (наприклад, при акредитації чи зміні нормативних вимог). | <ul style="list-style-type: none"> •Гальмує розвиток комунікативних і лідерських якостей. •Знижує командну згуртованість і інноваційність у підрозділі. •Підвищує ризик емоційного вигорання керівника. |
| Демократичний | <ul style="list-style-type: none"> •Управління ґрунтується на принципах колегіальності, участі й партнерства. •Прийняття рішень відбувається із залученням колективу (кафедри, факультету, центру). •Комунікація відкрита, прозора, підтримується горизонтальна взаємодія. •Делегування повноважень та розвиток автономії співробітників. | <ul style="list-style-type: none"> •Формує довіру, академічну єдність і відповідальність за спільний результат. •Стимулює саморозвиток, рефлексію та ініціативу керівника. •Сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. •Підвищує рівень мотивації, задоволення працею і командної взаємодії. | <ul style="list-style-type: none"> •Оптимальний стиль для формування особистісного потенціалу керівника аграрного ЗВО. •Розвиває емоційний інтелект, комунікативну компетентність, лідерські здібності та стратегічне мислення. •Підвищує авторитет керівника як морального лідера спільноти. | <ul style="list-style-type: none"> •Вимагає високої самодисципліни, гнучкості та професійної зрілості колективу. •Може ускладнювати прийняття рішень в умовах обмеженого часу. •Потребує постійної роботи над розвитком комунікації та управління конфліктами. |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| Нейтральний (пасивний) | <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність чіткої системи управління. • Нечіткий розподіл повноважень і слабка відповідальність. • Керівник обмежує втручання в діяльність колективу. • Низький рівень контролю й організаційної координації. | <ul style="list-style-type: none"> • Колектив втрачає цілеспрямованість, знижується ефективність командної роботи. • Відсутність мотивації та лідерського прикладу деморалізує працівників. • Може призвести до зниження академічної продуктивності та іміджу підрозділу. | <ul style="list-style-type: none"> • Дає тимчасову свободу діям досвідчених викладачів чи науковців, здатних до самостійної роботи. • Може зменшити конфліктність у стабільних колективах. | <ul style="list-style-type: none"> • Формує управлінську інертність. • Підриває довіру до керівника та ефективність управління. • Гальмує професійне й особистісне зростання як керівника, так і колективу. |
|-------------------------------|---|--|--|--|

Примітка. Розроблено автором на основі узагальнення сучасних досліджень із психології управління та педагогічного менеджменту, адаптовано до специфіки діяльності аграрних закладів вищої освіти.

Саме розвиток особистісного потенціалу визначає, наскільки керівник здатен поєднати формальну компетентність із людяністю, комунікативністю, моральною зрілістю, стратегічним мисленням і почуттям відповідальності за результат спільної діяльності [11], [16], [41].

Керівник із розвиненим особистісним потенціалом впливає на колектив не лише владними повноваженнями, а насамперед силою власного прикладу, довірою, емпатією, ініціативністю та етичним авторитетом [7], [11], [34]. У сучасних умовах, коли аграрна освіта переживає процеси цифрової трансформації та інтеграції в європейський освітній простір, керівник має виявляти лідерські якості через соціальний вплив, партнерство, відкриту комунікацію й уміння створювати атмосферу співпраці та творчості [72], [79], [82]. Це вже не просто управління, а складний процес взаємодії, що вимагає високого рівня соціального інтелекту, гнучкого мислення й готовності до інновацій [75], [73].

У процесі реалізації управлінських функцій лідерство виступає практичним втіленням особистісного потенціалу керівника [9], [23], [57]. На відміну від традиційних моделей управління, побудованих на жорсткій вертикалі влади, сучасне освітнє керівництво в аграрних ЗВО базується на горизонтальних

зв'язках, взаємній довірі та командній відповідальності [34], [60]. Формальні відносини типу «керівник — підлеглий» поступово змінюються на взаємодію за принципом «лідер — команда», що створює простір для самореалізації працівників і розвитку їхнього власного потенціалу [71], [72].

Лідер із високим особистісним потенціалом — це не лише управлінець, а й стратег, наставник і натхненник [12], [57], [79]. Він створює умови для професійного зростання кожного члена команди, підтримує ініціативи, формує почуття причетності до спільного успіху [11], [23]. Такий керівник демонструє стратегічне бачення, відкритість до нового, розвинений емоційний інтелект, а також уміння знаходити баланс між дисципліною та креативністю [75], [41]. Його діяльність ґрунтується на принципах командного менеджменту, партнерства, академічної доброчесності й гуманістичних цінностей освіти [9], [60].

Особистісний потенціал керівника проявляється у здатності поєднувати аналітичне мислення з емоційною гнучкістю, передбачати наслідки управлінських рішень, підтримувати стабільність у колективі та водночас стимулювати розвиток [11], [16], [27]. Лідер такого типу формує інституційну довіру — основу для ефективної комунікації, командної роботи та професійного самовираження працівників [23], [34], [57]. Завдяки цьому підрозділ набуває цілісності, а університет — стабільності та конкурентоспроможності в освітньому середовищі [72], [79], [82].

Керівник структурного підрозділу аграрного ЗВО з розвиненим особистісним потенціалом є моральним центром колективу, що поєднує в собі управлінську раціональність і емпатійне лідерство [7], [16], [23]. Його діяльність спрямована не лише на досягнення запланованих результатів, а й на створення розвивального освітнього середовища, у якому кожен працівник відчуває власну значущість, безпеку й мотивацію до самореалізації [9], [12]. У такому колективі підвищується рівень професійної активності, ініціативності та відповідальності за спільний результат [34], [57].

На відміну від традиційного адміністратора, сучасний керівник-лідер не контролює, а координує, не домінує, а надихає [60], [75]. Його авторитет

формується не на владних повноваженнях, а на автентичності, компетентності, чесності й здатності до діалогу [11], [23], [41]. Керівник, який усвідомлює власний особистісний потенціал, стає не лише ефективним менеджером, а й носієм управлінської культури, взірцем моральності та партнерського лідерства в університетському середовищі [7], [34], [79].

Отже, сучасне розуміння сутності особистісного потенціалу керівника структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти виходить за межі традиційного трактування компетентностей. Це — цілісна система моральних, когнітивних, комунікативних, соціально-емоційних та мотиваційно-ціннісних характеристик, що проявляються у стилі управління, характері взаємодії з колективом і здатності створювати умови для розвитку інших. Саме рівень сформованості цього потенціалу визначає конкурентоспроможність університету, його адаптивність до реформ, якість стратегічних рішень та спроможність забезпечувати сталий розвиток. У сучасній аграрній освіті, що перебуває в умовах динамічних трансформацій, особистісний потенціал керівника є ключовим чинником ефективності управління, інноваційності освітнього середовища й стійкості всієї організації.

1.2. Роль особистісного потенціалу у професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрного ЗВО

Професійна діяльність керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти значною мірою визначається рівнем їхнього особистісного потенціалу, який забезпечує здатність ефективно координувати роботу колективу, ухвалювати управлінські рішення та створювати сприятливе освітнє середовище [1], [9], [34]. У контексті сучасних трансформацій аграрної освіти — цифровізації, міжнародної інтеграції, оновлення змісту аграрних спеціальностей та зростання конкуренції між університетами — особистісний потенціал керівника стає ключовим стратегічним ресурсом розвитку підрозділу та закладу загалом [7], [23], [72], [79].

Особистісний потенціал проявляється у здатності керівника впливати на колектив не лише через формальні повноваження, а завдяки внутрішнім якостям — професійній компетентності, етичності, відповідальності, емоційній стабільності, комунікативності та стратегічному мисленню [11], [16], [41]. У підрозділах аграрних університетів, де поєднується навчальна, наукова та практична складові освітнього процесу, саме ці характеристики визначають ефективність управління та якість взаємодії між викладачами, науковцями й студентами [26], [32], [60].

Керівник, який володіє розвиненим особистісним потенціалом, здатен забезпечувати баланс між дисципліною та академічною свободою, між вимогливістю та підтримкою, між прагматизмом і гуманістичними цінностями освіти [1], [23], [34]. Він виступає не лише адміністратором, а лідером, що формує довіру, надихає колектив, підтримує ініціативи, забезпечує залучення співробітників до прийняття рішень та стимулює їх професійне зростання [7], [11], [75].

У професійній діяльності керівника аграрного ЗВО особистісний потенціал визначає якість таких управлінських процесів:

- ✓ організація роботи підрозділу, включно з плануванням, координацією та делегуванням завдань [9], [57];
- ✓ управління персоналом, що передбачає мотивацію, підтримку, розвиток і справедливий розподіл обов'язків [4], [5], [27];
- ✓ налагодження комунікацій у колективі, забезпечення прозорості рішень і конструктивного діалогу [26], [60];
- ✓ управління змінами, здатність адаптувати підрозділ до нових освітніх стандартів, технологій та вимог ринку праці [1], [72], [73];
- ✓ формування морально-психологічного клімату, підтримка взаємоповаги, відкритості й командної взаємодії [32], [41], [55];
- ✓ представлення інтересів підрозділу у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях університету, роботодавців, стейкхолдерів [23], [79].

Відповідно до вимог Закону України «Про освіту» (2017) та стандартів Європейського простору вищої освіти (ESG, 2015), саме розвиток особистісного потенціалу керівника розглядається як ключова передумова забезпечення якості освітнього процесу, академічної доброчесності та ефективного функціонування внутрішньої системи управління університетом [1], [23], [82].

Особистісний потенціал керівника визначає його здатність впливати на своїх підлеглих через авторитет, професіоналізм, емпатію й особистий приклад [11], [16], [75]. На відміну від формальної влади, яка ґрунтується на посаді, реальний лідерський вплив базується на внутрішній зрілості керівника: умінні слухати, бути послідовним, приймати відповідальні рішення та діяти етично [7], [32], [41]. Саме ці риси формують довіру в колективі — основу командної згуртованості та високої результативності [23], [55], [60].

У структурних підрозділах аграрних університетів, де значну роль відіграє практична складова освітнього процесу (виробнича практика, дослідницькі господарства, співпраця з агробізнесом), керівнику необхідно володіти розвиненою здатністю до адаптації, швидкого реагування на зміни технологій та організаційних потреб [1], [71], [72]. Саме гнучкість, аналітичність і креативність як прояви особистісного потенціалу забезпечують якісну взаємодію між освітою, наукою та виробництвом [9], [16], [34].

Ще одним важливим аспектом професійної діяльності керівника структурного підрозділу аграрного ЗВО є його здатність застосовувати особистісний потенціал для конструктивного впливу на колектив [11], [12], [23]. У сучасному управлінні освітніми установами влада дедалі частіше розглядається не як формальний атрибут посади, а як ресурс особистості, що ґрунтується на авторитеті, компетентності, етичності й професійній зрілості керівника [7], [26], [60]. Саме тому ефективні лідери в аграрних університетах впливають не стільки через адміністративні механізми, скільки через довіру, комунікацію та власний приклад [32], [41], [75].

Управлінський вплив керівника з високим особистісним потенціалом не спрямований «згори вниз», а вибудовується на партнерських стосунках,

взаємоповазі та спільному ухваленні рішень [23], [57], [60]. У цьому контексті його лідерство проявляється у здатності координувати роботу команди, спрямовувати колектив на досягнення цілей підрозділу та підтримувати професійний розвиток кожного працівника [11], [34], [79]. Вплив такого керівника не є примусовим — він виникає як природна реакція на його моральну позицію, відкритість, компетентність і готовність брати відповідальність за наслідки управлінських рішень [16], [23], [41].

Сучасні погляди на лідерство підкреслюють, що влада керівника не повинна ототожнюватися з тиском чи домінуванням [73], [82]. У контексті аграрної освіти влада розглядається як здатність лідера мобілізувати ресурс команди, формувати спільне бачення, ініціювати інновації та забезпечувати ефективну реалізацію професійних завдань [7], [23], [72]. Лідер, який володіє високим рівнем особистісного потенціалу, здатен впливати на поведінку колективу через переконання, аргументацію, емоційну стабільність і професійний авторитет, а не через адміністративний тиск [11], [75], [79].

Поняття «влада» у науковій літературі традиційно має суперечливий зміст, оскільки часто асоціюється з примусом або жорстким контролем [26], [32]. Однак у сучасному освітньому менеджменті влада набуває позитивного значення — як інструмент налагодження командної взаємодії, підтримки академічної доброчесності та створення умов для розвитку працівників [9], [23], [34]. У цьому сенсі влада керівника структурного підрозділу аграрного ЗВО базується на його особистісному потенціалі — етичності, комунікабельності, стратегічному мисленні, здатності до саморегуляції та повазі до людської гідності [16], [41], [55].

Класичні теорії Макса Вебера, Курта Левіна та Бернарда Рессела пояснюють владу як взаємодію між тими, хто впливає, і тими, хто приймає вплив [73], [82]. У нашому контексті це означає, що керівник може ефективно впливати на колектив лише за умови визнання його авторитету й особистісної зрілості [11], [26], [41]. Влада стає результатом довіри, а не призначеної посади;

наслідком професійної компетентності, а не формальних обов'язків [23], [57], [60].

Важливо підкреслити, що вплив керівника з високим особистісним потенціалом ніколи не є примусовим. Він базується на переконанні, спільних цінностях, праві бути почутим і здатності аргументувати управлінські рішення [7], [11], [26]. Такий керівник не змушує виконувати завдання — він формує умови, за яких працівники самі зацікавлені діяти ефективно, беруть участь у прийнятті рішень і відчують свою відповідальність за результати діяльності підрозділу [9], [23], [55].

Сучасні аграрні університети потребують саме таких керівників — здатних об'єднувати людей, формувати інноваційне професійне середовище, управляти змінами та підтримувати стабільність у період реформ [1], [16], [34]. Саме розвиток особистісного потенціалу забезпечує керівнику можливість використовувати владу не як інструмент примусу, а як ресурс лідерства, довіри, партнерства та натхнення для колективу [32], [41], [60].

У науковій літературі Дж. Френч та Б. Рейвен виокремлюють шість основних форм влади, однак у діяльності керівників структурних підрозділів аграрного ЗВО ці джерела набувають специфічного змісту, повністю залежного від рівня їхнього особистісного потенціалу [73], [75], [82]. Влада перестає бути лише атрибутом посади — вона трансформується у форму професійного впливу, що базується на авторитеті, етичності, компетентності та здатності до партнерської взаємодії [7], [11], [34].

Легітимна влада (посадова) в аграрному університеті проявляється через офіційні повноваження керівника — делеговані обов'язки, відповідальність за прийняття рішень, організацію освітнього процесу, забезпечення виконання стандартів і нормативів [23], [26], [57]. Однак реальна ефективність цієї влади залежить від того, наскільки керівник володіє особистісною зрілістю, вмінням аргументувати рішення, демонструвати справедливість і зберігати моральний баланс. Формальна посада дає право впливати, але лише особистісний потенціал дає можливість бути почутим [32], [41], [60].

Референтна влада, або влада особистого прикладу, є однією з ключових характеристик керівника з високим особистісним потенціалом. Вона ґрунтується на симпатії, взаємній повазі, харизмі, умінні будувати довірливі стосунки та демонструвати етичні зразки поведінки [7], [11], [41]. У колективі аграрного університету такий керівник стає моральним орієнтиром, здатним впливати без примусу, надихати інших на професійний розвиток, формувати академічну культуру та підтримувати командний дух [16], [23], [60].

Експертна влада виникає тоді, коли підлеглі визнають високий рівень компетентності керівника — його знання освітніх стандартів, специфіки аграрної галузі, дослідницької роботи, управлінських технологій, цифрових інструментів тощо [7], [9], [26]. У сучасному аграрному ЗВО саме експертність є ключовою складовою особистісного потенціалу управлінця, адже вона створює підґрунтя для довіри, забезпечує вагомість управлінських рішень та підсилює авторитет керівника [11], [16], [34]. Влада компетентності діє значно ефективніше, ніж будь-які адміністративні механізми [73], [75].

Влада винагороди проявляється у здатності керівника мотивувати колектив через позитивне підкріплення — підтримку, визнання, делегування можливостей, рекомендації, залучення до проєктів, створення умов для професійного росту [23], [31], [55]. У сучасному університетському середовищі важливими винагородами стають не матеріальні стимули, а можливості самореалізації, участі у міжнародних програмах, розвитку професійної автономії [1], [57], [79]. Це напряму пов'язано з умінням керівника працювати з мотивацією персоналу — важливою складовою його особистісного потенціалу [27], [31], [60].

Влада примусу традиційно асоціюється з тиском і негативними наслідками. Однак у демократичному освітньому середовищі аграрних університетів її роль мінімізується [7], [26], [34]. Керівник із розвиненим особистісним потенціалом використовує примус лише в крайніх випадках — наприклад, для забезпечення дотримання стандартів академічної доброчесності чи регламентів

безпеки [9], [23], [41]. Проте основним ресурсом впливу виступають не страх чи контроль, а професійний авторитет, довіра та справедливість [12], [75], [82].

Інформаційна влада ґрунтується на доступі керівника до важливої інформації, його здатності аналізувати її та передавати підлеглим у зрозумілій і конструктивній формі [16], [26], [71]. Це відображає когнітивний компонент особистісного потенціалу — аналітичність, стратегічність, широту професійного мислення [11], [23], [79]. У сучасних реаліях інформаційна влада стає особливо значущою через цифровізацію, реформування освітнього процесу та постійну зміну нормативної бази [1], [72], [82]. Керівник, який вміє працювати з інформацією, здатен ефективніше координувати діяльність підрозділу, забезпечувати прозорість комунікацій та своєчасність управлінських рішень [7], [9], [34].

У сукупності всі форми влади функціонують не як механізми контролю, а як елементи особистісного потенціалу керівника, що формують його індивідуальний стиль впливу [16], [23], [41]. Саме спосіб інтеграції цих джерел влади визначає професійну результативність управлінця, рівень довіри у колективі та якість освітнього середовища [57], [60], [79]. Лідер аграрного ЗВО, який гармонійно поєднує експертну, референтну, інформаційну владу та владу винагороди, створює умови для стабільності, інноваційності та високої мотивації працівників [75], [79], [82].

Таким чином, особистісний потенціал є не лише внутрішнім ресурсом керівника, а й основою його управлінського впливу, що забезпечує ефективність командної роботи, розвиток професійної комунікації та готовність колективу до реалізації стратегічних цілей аграрного університету [7], [9], [16].

У професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти важливе місце посідає здатність ефективно застосовувати різні форми влади та впливу, оскільки саме через них реалізується особистісний потенціал управлінця [7], [9], [16]. Джерела влади професора, завідувача кафедри чи директора центру не є самодостатніми — вони стають інструментами розвитку лише тоді, коли ґрунтуються на внутрішніх характеристиках

особистості: моральності, емоційній стабільності, професійній компетентності, здатності до рефлексії та орієнтації на розвиток колективу [11], [23], [34]. Чим вищий рівень особистісного потенціалу має керівник, тим ширше й ефективніше він може застосовувати різні джерела влади, забезпечуючи результативність діяльності підрозділу та формуючи сприятливе освітнє середовище [41], [57], [75].

Джерела влади в аграрному ЗВО проявляються як у формальних, так і в особистісно обумовлених механізмах впливу [26], [31], [60]. Формальні повноваження — законна влада, влада ресурсів чи винагороди — набувають ефективності лише тоді, коли керівник володіє етичними стандартами, здатністю до справедливого розподілу ресурсів, прозорості та професійності [7], [23], [79]. Влада винагороди в сучасних університетах дедалі більше пов'язана не з матеріальними стимулами, а з нематеріальними формами підтримки: можливістю професійного росту, участю в проєктах, наставництвом, делегуванням та індивідуальними траєкторіями розвитку [9], [27], [55]. Керівник із високим рівнем особистісного потенціалу вміє застосовувати ці механізми обережно, підсилюючи мотивацію працівників і підтримуючи їхнє прагнення до самореалізації [12], [31], [82]. Натомість влада примусу, що ґрунтується на загрозі санкцій чи адміністративного тиску, використовується лише у крайніх випадках, оскільки суперечить сучасним принципам партнерського освітнього управління [16], [26], [73]. Сильний керівник спирається на авторитет, а не на страх, на довіру, а не на підпорядкування [34], [57], [79].

Таблиця 1.3

Джерела влади керівника структурного підрозділу аграрного ЗВО та їхній зв'язок із особистісним потенціалом

| Тип джерела влади | Змістова характеристика | Як пов'язано з особистісним потенціалом керівника | Управлінський ефект у підрозділі |
|--------------------------|--|--|---|
| Законна влада | Формальні повноваження, делеговані посадою | Потребує моральності, справедливості, відповідальності | Забезпечує порядок та організованість |

| | | | |
|---------------------------|---|---|---|
| Влада ресурсів | Контроль за кадровими, матеріальними й інформаційними ресурсами | Вимагає етичності, прозорості, стратегічного мислення | Підсилює довіру та передбачуваність |
| Влада винагороди | Матеріальні й нематеріальні стимули | Потребує емпатії, рефлексії, знання мотивацій співробітників | Підвищує мотивацію та ініціативність |
| Влада примусу | Санкції, обмеження, адміністративний тиск | Низька відповідність особистісному лідерству; застосовується мінімально | Може стабілізувати кризові ситуації, але знижує довіру |
| Експертна влада | Компетентність, професіоналізм, науковий авторитет | Пряме відображення когнітивного компоненту потенціалу | Підвищує якість рішень і авторитет керівника |
| Референтна влада | Особиста привабливість, харизма, етичність | Залежить від емоційного інтелекту, моральних якостей | Формує довіру, згуртованість і позитивний клімат |
| Інформаційна влада | Володарювання важливою інформацією, цифрова компетентність | Вимагає проактивності, стратегічного бачення, відкритості | Підсилює прозорість і ефективність комунікацій |
| Влада зв'язків | Професійні контакти, партнерства, зовнішні ресурси | Потребує соціального інтелекту, комунікативності | Розширює можливості підрозділу, сприяє проєктній діяльності |

Як видно з таблиці 1.3., формальні й особистісні джерела влади тісно переплітаються з компонентами особистісного потенціалу керівника, визначаючи його реальну спроможність впливати на колектив та формувати результативну управлінську поведінку.

Узагальнену взаємодію цих компонентів у контексті професійної діяльності керівника відображає механізм реалізації особистісного потенціалу, поданий на рисунку 1.3.

У сучасній моделі внутрішнього забезпечення якості освіти (ВЗЯО) особистісний потенціал керівника відіграє центральну роль, адже саме він забезпечує прозорість управлінських рішень, ефективність комунікацій, дотримання академічної доброчесності та сформованість командної відповідальності за результати діяльності підрозділу [7], [23], [41]. Рівень розвитку особистісних компетентностей керівника впливає на якість планування,

організацію освітнього процесу, моніторинг результатів навчання та взаємодію зі стейкхолдерами, що є ключовими елементами ВЗАО [31], [55], [62].



Рис. 1.3. Механізм реалізації особистісного потенціалу керівника структурного підрозділу аграрного ЗВО

Особистісні джерела влади — експертна, референтна, інформаційна та влада зв'язків — прямо пов'язані зі структурою особистісного потенціалу керівника і мають вирішальне значення для ефективності його лідерства [9], [16], [57]. Експертна влада виникає завдяки професійній компетентності, науковим досягненням і здатності ухвалювати якісні рішення. В аграрних університетах, де важливо поєднувати науку, виробничі технології та сучасні освітні практики, експертність керівника стає одним із ключових чинників успішності освітнього процесу [11], [34], [79]. Референтна влада ґрунтується на особистісній привабливості та культурі спілкування: етичність, відкритість, харизма, доброзичливість та емпатійність керівника формують довіру, знижують конфліктність і сприяють командній єдності [7], [23], [57]. Інформаційна влада, що відображає здатність керівника володіти, опрацьовувати та поширювати важливу інформацію, набуває особливої ролі в умовах цифровізації аграрної освіти [26], [60], [75]. Влада зв'язків, що формує соціальний капітал підрозділу, ґрунтується на вмінні керівника взаємодіяти з

роботодавцями, науковими установами, міжнародними партнерами, громадами та іншими стейкхолдерами [31], [41], [82].

Поєднання цих джерел влади визначає стиль управлінської поведінки керівника та його здатність впливати на мотивацію, поведінку й результативність колективу [16], [55], [73]. Керівник із розвиненим особистісним потенціалом застосовує владу не як засіб тиску, а як інструмент розвитку: він використовує експертність для наставництва, інформаційну владу — для формування прозорих комунікацій, референтну владу — для створення позитивного клімату, а владу ресурсів — для підтримки інноваційних ініціатив [9], [23], [57]. Вплив такого лідера ґрунтується не на формальних позиціях, а на авторитеті, довірі, моральності, здатності вести за собою та створювати умови для професійного зростання інших [11], [34], [62].

У професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрних ЗВО особистісний потенціал є визначальним чинником того, наскільки вони здатні мобілізувати ресурси колективу, підтримувати стабільність, забезпечувати якість освітнього процесу та реалізовувати стратегічні цілі університету [23], [41], [79]. Він впливає на вибір управлінських стратегій, визначає стиль комунікації, культуру взаємодії та рівень довіри. Чим зріліший особистісний потенціал керівника, тим ефективніше він поєднує формальні повноваження з особистісною лідерською силою, перетворюючи владу на мотивуючий, а не примусовий інструмент [34], [57], [73]. Таким чином, у сучасних аграрних університетах саме розвиток особистісного потенціалу керівників забезпечує результативність управління, інноваційність підрозділів, згуртованість команди та конкурентоспроможність закладу вищої освіти в умовах динамічних реформ і глобальних змін [55], [60], [82].

У професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти особистісний потенціал стає не лише внутрішнім ресурсом розвитку, а й основою для ефективного застосування впливу, мотивації та управлінської взаємодії [7], [11], [23]. У сучасних умовах трансформації аграрної освіти керівник повинен не просто організовувати роботу, а забезпечувати такий

формат лідерського впливу, який підтримує продуктивний морально-психологічний клімат, сприяє професійному зростанню колективу й допомагає працівникам орієнтуватися у складних змінах [16], [34], [63]. Саме особистісний потенціал визначає, наскільки керівник здатен мотивувати, надихати та мобілізувати команду на досягнення спільних цілей [55], [57], [73].

У цьому контексті особливої ваги набуває вміння керівника підтримувати позитивний порядок і дисципліну не за допомогою примусу, а через власний авторитет, послідовність та етичну поведінку [7], [26], [41]. Наприклад, відповідальність керівника за якість робочого процесу проявляється у здатності особистим прикладом задавати стандарти поведінки: приходити вчасно, дотримуватися академічної доброчесності, вирішувати конфлікти конструктивно та демонструвати повагу до працівників [9], [23], [60]. Такі дії не потребують зовнішнього контролю — вони ґрунтуються на внутрішніх рисах особистості й формують довіру колективу до керівника [11], [41].

Лідер у структурному підрозділі аграрного університету впливає на колектив не лише рішеннями, а й емоціями, поведінкою, стилем комунікації [26], [32], [45]. Саме тому важливо, щоб керівник усвідомлено проявляв свої наміри, уникав імпульсивності та забезпечував прозорість управлінських дій [11], [52], [62]. Працівники орієнтуються на тон, стиль і емоційний стан керівника, тому зрілість його особистісного потенціалу визначає якість командної взаємодії [34], [41], [57]. Якщо керівник упевнений, врівноважений і відкритий до діалогу — колектив відчуває стабільність і підтримку; якщо ж керівник демонструє напруженість або недовіру — ці стани швидко відображаються у професійній поведінці підлеглих.

У наукових працях Деніела Гоулмана, Річарда Бояціса та Енні Маккі підкреслюється, що успішний лідер здатен управляти не лише процесами, а й емоційним середовищем організації [75], [73]. На перший план виходить високий рівень емоційного інтелекту, який є однією з ключових складових особистісного потенціалу керівника [41], [45], [57]. Емоційно зрілий керівник чітко усвідомлює власні реакції, вміє регулювати емоції та використовує їх як інструмент впливу

замість тиску чи примусу. Саме такий підхід формує атмосферу психологічної безпеки, довіри та готовності колективу до нових завдань [11], [23].

Сучасні моделі лідерства розглядають вплив керівника як здатність створювати умови, у яких працівники розкривають свої сильні сторони [32], [57], [82]. У цьому аспекті важливими стають не лише формальні повноваження, а й здатність керівника мотивувати команду через:

- підтримку професійних ініціатив;
- визнання досягнень;
- конструктивний зворотний зв'язок;
- справедливий розподіл навантаження;
- залучення працівників до прийняття рішень;
- створення умов для розвитку компетентностей [31], [46], [55].

Коли колектив відчуває, що його думку поважають, що керівник слухає й чує, — формується внутрішня мотивація, а не лише зовнішня підпорядкованість [7], [29], [63]. Цей аспект прямо залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу керівника: здатності до емпатії, етичності, рефлексивності, відповідальності та стратегічного мислення [16], [26], [41].

Важливо також підкреслити, що керівник із високим рівнем особистісного потенціалу розуміє важливість невербальних сигналів — тону голосу, міміки, темпу мовлення, стилю реагування на критику [26], [41]. У колективах аграрних університетів, де взаємодія часто включає міждисциплінарні команди (агрономія, ветеринарія, інженерія, освіта), здатність керівника формувати довірливу комунікацію є визначальною для ефективності спільної роботи [23], [52].

Підтримка професійних стосунків також залежить від вміння керівника уникати авторитарного стилю в ситуаціях, де необхідне партнерство [7], [32]. Надмірний контроль, тиск або агресивний тон підкреслюють слабкість особистісного потенціалу та знижують готовність працівників висловлювати ідеї чи брати відповідальність. Натомість керівник із високим рівнем особистісного розвитку прагне до партнерського діалогу, делегує повноваження та розглядає працівників як співтворців успіху підрозділу [9], [57].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрного ЗВО особистісний потенціал виступає центральним механізмом управлінської ефективності [11], [34]. Він визначає здатність лідера формувати ціннісні орієнтири, підтримувати якісні стосунки, застосовувати владу як інструмент розвитку, а не примусу. У результаті саме особистісний потенціал керівника впливає на якість освітнього процесу, стабільність колективу, інноваційність підрозділу та конкурентоспроможність університету [63], [58].

У професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти особистісний потенціал визначає не лише стиль лідерства, а й здатність адаптувати його до умов, у яких функціонує колектив [16], [41]. Дослідження сучасних науковців підтверджують, що ефективні керівники здатні змінювати підходи відповідно до ситуації, психологічного клімату та потреб співробітників [26], [32], [73]. Гнучкість мислення, емоційна зрілість, уміння аналізувати настрій колективу й прогнозувати реакції працівників — усе це прояви високого особистісного потенціалу, який дає змогу керівнику обирати найдоречнішу модель впливу [34], [57].

У деяких ситуаціях, наприклад під час акредитації освітніх програм або кризових змін, керівнику може бути потрібен більш директивний стиль для мобілізації зусиль і забезпечення швидкого прийняття рішень [23], [82]. В інших випадках, коли важливо підтримати емоційний баланс команди, сприяти творчості або залучити працівників до спільного планування, вагому роль відіграє демократичний, партнерський стиль [7], [29]. Високий рівень особистісного потенціалу дозволяє керівнику управляти не стилем, а власними внутрішніми станами — саме тому він здатен обирати гнучкі та адаптивні стратегії, не втрачаючи довіри колективу [41], [45].

Сучасні дослідження підтверджують, що певні стилі лідерства безпосередньо впливають на корпоративну культуру університетського підрозділу, його мотиваційний клімат і рівень командної єдності [57], [60], [81]. Одночасно підкреслюється, що не існує «ідеального стилю» — ключовим є

вміння керівника коригувати власну поведінку залежно від цінностей підрозділу, готовності колективу до змін і професійного рівня працівників [9], [23].

У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до лідерства, які набувають нового змісту в контексті аграрної освіти [7], [23], [64]. Перший із них — ідеалістичний стиль, характерний для керівників із високим рівнем мотиваційно-ціннісного та когнітивного компонентів особистісного потенціалу [16], [26]. Такий лідер не просто визначає цілі, а формує спільне бачення, допомагає колективу зрозуміти тенденції розвитку освітньої та аграрної галузі, надихає працівників на професійне зростання [34], [73]. Найсильнішою рисою ідеалістичного лідера є здатність бачити потенціал команди й стимулювати інноваційні підходи у навчанні, науці та виробничих практиках. Коли працівники відчують, що їхня ініціатива підтримується, а ризики сприймаються як етап розвитку, вони стають більш креативними та впевненими у професійній діяльності [82], [78].

Другий підхід — стиль наставництва, у якому керівник допомагає співробітникам розвиватися, зміцнювати компетентності та усвідомлювати власні професійні зони росту [23], [57]. Такий стиль є особливо ефективним у аграрних університетах, де молоді викладачі та науковці часто потребують підтримки досвідчених колег у впровадженні інноваційних методик, розробленні освітніх програм чи проведенні досліджень [64], [81]. Керівник із високим рівнем рефлексивності та емоційного інтелекту здатен давати конструктивний зворотний зв'язок, підтримувати працівника у складних ситуаціях, а не критикувати його [26], [41]. В результаті формується культура партнерства та довіри [32].

Іншим є стиль коучингу, який відповідає сучасному розумінню лідерства як процесу розвитку людей, а не управління ними [74], [75]. У цьому стилі керівник ставить запитання, допомагає знайти індивідуальні рішення, стимулює мислення й сприяє самостійності працівника. Такий стиль вимагає високого рівня особистісного потенціалу: емпатії, вміння слухати, терплячості, здатності делікатно спрямувати співробітника, не порушуючи його автономії [11], [57].

У протилежність цим моделям існують стилі, менш ефективні для сучасної системи аграрної освіти. Наприклад, авторитарний стиль може забезпечувати швидке виконання завдань, але водночас знижує ініціативність, породжує страх помилки та створює бар'єри для відкритої комунікації [7], [29]. Такий підхід свідчить про недостатній розвиток особистісного потенціалу керівника — передусім емоційно-вольової та комунікативної складових [26]. Натомість зрілий керівник прагне не контролювати, а надихати; не створювати тиск, а формувати мотивацію [73].

Здатність керівника правильно обирати стиль лідерської взаємодії є маркером високого особистісного потенціалу [41], [23]. Коли лідер демонструє етичність, чесність, відкритість і послідовність, працівники охоче приймають його вимоги й відчувають відповідальність за результати діяльності підрозділу [9], [57]. Саме тому сучасні аграрні університети особливу увагу приділяють розвитку управлінських компетентностей, емоційного інтелекту та стратегічного мислення в керівників кафедр, деканів і завідувачів центрів — адже саме через особистість лідера формується культура інновацій, партнерства й академічної доброчесності [16], [63].

У контексті професійної діяльності керівників структурних підрозділів аграрних університетів значну роль відіграє здатність застосовувати різні стилі лідерської поведінки, які відображають рівень розвитку їхнього особистісного потенціалу [23], [57]. У сучасних організаційних умовах, де аграрна освіта орієнтується на інновації, партнерство та ефективну командну роботу, важливо, щоб керівник володів гнучким набором стилів взаємодії, адаптуючи їх до потреб конкретної ситуації та особливостей колективу [73].

Одним із таких підходів є соціальний стиль, що базується на гармонізації міжособистісних відносин, підтримці позитивного мікроклімату та зниженні конфліктності [52], [45]. Керівник, який володіє такими характеристиками, створює атмосферу відкритості, взаємодопомоги та довіри, що особливо важливо в аграрних ЗВО, де ефективність роботи залежить від злагодженості наукових, освітніх і практично-виробничих процесів [60], [64]. Соціальний стиль є проявом

високого рівня емоційного інтелекту — ключової складової особистісного потенціалу [75].

Важливе місце у системі управлінської діяльності посідає демократичний стиль, який ґрунтується на залученні колективу до ухвалення рішень, спільному аналізі проблем та колегіальності [23], [7]. Керівник, орієнтований на партнерську взаємодію, демонструє повагу до думок співробітників, що підсилює мотивацію, сприяє відчуттю значущості кожного члена команди та формує культуру співвідповідальності [32], [9]. Для аграрних університетів, які часто стикаються з необхідністю модернізації освітніх програм, впровадження нових технологій і налагодження взаємодії з ринком праці, демократичний стиль є найбільш сприятливим для розвитку інноваційного середовища [64], [81].

Іншим сучасним підходом є амбітний стиль, притаманний керівникам, які орієнтовані на досягнення високих результатів і здатні мобілізувати команду для реалізації складних завдань [73], [82]. Амбітні керівники ставлять перед собою й колективом чіткі, інколи стратегічно амбітні цілі, демонструють рішучість, дисципліну та послідовність у діях [10], [75]. У контексті аграрної освіти та науки такий стиль є корисним під час реалізації масштабних проєктів, участі в міжнародних програмах, розвитку лабораторій, центрів інновацій чи підготовки до акредитації [64], [77]. Водночас цей стиль потребує високого рівня самоконтролю та емпатії, щоб уникнути надмірного тиску на колектив [26], [41].

Протилежністю більшості партнерських стилів виступає авторитарний стиль, який характеризується концентрацією влади в руках керівника, домінуванням директив і жорстким контролем [7], [29]. Хоча в аграрних університетах він може бути ефективним у кризових або надзвичайних ситуаціях, у повсякденній діяльності такий стиль свідчить про недостатній розвиток особистісного потенціалу — передусім комунікативної, емоційно-вольової та рефлексивної компонент [26], [32]. Авторитарний підхід послаблює мотивацію працівників, знижує їхню ініціативність і здатність до творчого вирішення проблем, що суперечить сучасним вимогам до керівника освітнього підрозділу [9], [60].

Аналіз різних стилів лідерства у професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрних ЗВО, який поданий у таблиці 1.4., демонструє, що саме особистісний потенціал визначає, наскільки гнучко, усвідомлено й ефективно управлінець застосовує їх у практиці [7], [23], [34]. Чим вищий рівень морально-етичної зрілості, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та комунікативних навичок має керівник, тим краще він поєднує різні стилі та формує продуктивне освітнє середовище [11], [41], [75].

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок стилів управління та компонентів особистісного потенціалу керівника структурного підрозділу аграрного ЗВО

| Стиль управління | Ключові дії керівника | Компоненти особистісного потенціалу, що проявляються | Ризики при низькому рівні розвитку потенціалу |
|----------------------------|---|--|---|
| Соціальний стиль | Створення гармонійних відносин, підтримка довіри, профілактика конфліктів | Емоційний інтелект, емпатія, комунікативність, моральна культура | Конфліктність, недовіра, демотивація персоналу |
| Демократичний стиль | Залучення до рішень, партнерство, відкритий діалог | Комунікативна компетентність, рефлексивність, ціннісно-орієнтована позиція, стратегічність | Спад ефективності ухвалення рішень, відчуження колективу |
| Амбітний стиль | Постановка високих цілей, мобілізація команди, ініціювання інновацій | Мотивація досягнення, вольова регуляція, стратегічне мислення, відповідальність | Перевантаження персоналу, емоційне вигорання, зниження довіри |
| Авторитарний стиль | Жорсткий контроль, директивність, централізація | Низький розвиток емоційного інтелекту, слабка емпатія, низька рефлексивність | Демотивація, зниження ініціативності, конфлікти, опір змінам |

Отже, роль особистісного потенціалу в професійній діяльності керівників структурних підрозділів аграрного закладу вищої освіти є визначальною для ефективності їхньої управлінської поведінки, якості комунікацій та результативності підрозділу. Саме рівень моральної зрілості, емоційного інтелекту, професійної компетентності та стратегічного мислення керівника визначає його здатність мотивувати працівників, будувати довірливі стосунки,

застосовувати різні форми влади й адаптувати стиль управління до умов освітнього середовища. Високий особистісний потенціал забезпечує не лише стабільність та інноваційність підрозділу, а й формує ціннісно орієнтовану культуру взаємодії, що відповідає сучасним викликам аграрної освіти. Таким чином, розвиток особистісного потенціалу є стратегічним чинником управлінської ефективності та конкурентоспроможності аграрного університету.

1.3. Теоретичні підходи, критерії та методи оцінювання особистісного потенціалу керівників освітніх організацій.

У сучасній системі управління аграрними закладами вищої освіти оцінювання особистісного потенціалу керівників набуває ключового значення, оскільки саме він визначає здатність управлінця забезпечувати якість освітнього процесу, ефективність командної взаємодії, інноваційність підрозділу та його готовність до функціонування в умовах постійних змін [1], [23], [34]. У наукових дослідженнях спостерігається поступове переорієнтування від оцінки виключно професійних умінь до аналізу комплексних особистісних характеристик керівника, що охоплюють емоційно-вольову, когнітивну, мотиваційну й комунікативну сфери [11], [26], [41]. Особистісний потенціал розглядається як інтегральне утворення, що проявляється у здатності керівника адекватно реагувати на управлінські виклики, впливати на колектив через довіру, авторитет і професіоналізм, забезпечувати стабільність та інноваційність освітнього середовища [7], [53].

Обрана методологічна рамка аналізу — від концептуального визначення особистісного потенціалу до розгляду теоретичних підходів, критеріїв та методів його оцінювання — забезпечує цілісність, валідність та логічну узгодженість діагностики особистісного потенціалу керівників аграрних ЗВО [9], [34].

З огляду на специфіку аграрних ЗВО, де управлінська діяльність охоплює навчально-наукові, виробничі, адміністративні та комунікаційні завдання, важливим є застосування теоретичних підходів, які дають змогу всебічно оцінити

рівень сформованості особистісного потенціалу керівника. Компетентнісний підхід передбачає аналіз інтегрованих управлінських, комунікативних, стратегічних і цифрових компетентностей, що визначають результативність управління підрозділом і здатність керівника ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах динамічних змін [15], [27], [49].

У контексті аграрної галузі особистісний потенціал керівника впливає не лише на внутрішні управлінські процеси, а й на ефективність взаємодії з виробничими партнерами, агрокомпаніями, науково-дослідними господарствами та інноваційними аграрними центрами [72], [76]. Від рівня сформованості цього потенціалу залежить результативність дуальної освіти, якість укладення договорів про співпрацю, впровадження інноваційних агротехнологій у навчально-науковий процес, а також участь підрозділу в галузевих проєктах та міжнародних програмах [64], [79].

Підхід емоційного інтелекту акцентує увагу на тому, наскільки керівник вміє регулювати власні емоції, розуміти емоційний стан колективу, будувати довірливі стосунки та забезпечувати психологічну безпеку працівників — чинники, що є критичними для продуктивної взаємодії в академічному середовищі [11], [75]. Лідерські підходи в оцінюванні потенціалу керівника дозволяють визначити рівень його впливу на колектив, здатність формувати спільне бачення розвитку, ініціювати зміни та підтримувати інноваційну активність працівників [23], [57]. Психологічні теорії, своєю чергою, дають можливість оцінити рівень саморегуляції, стійкість до стресу, адаптивність, ціннісні орієнтації та внутрішні мотиваційні ресурси, які визначають загальну ефективність управлінської поведінки [16], [41], [51].

Лідерська поведінка керівника безпосередньо ґрунтується на його внутрішній мотивації, ціннісних орієнтирах і прагненні до професійного зростання. Саме мотиваційно-ціннісні установки формують «мотивацію першості», що лежить в основі здатності керівника ініціювати зміни, брати відповідальність і забезпечувати стратегічний розвиток підрозділу [31], [63], [82].

Психологічний підхід виступає ширшою аналітичною рамкою, що охоплює мотиваційні установки, характерологічні особливості та поведінкові патерни керівника [11], [41], [63]. Підхід емоційного інтелекту є його спеціалізованим компонентом, спрямованим на оцінювання здатності керівника усвідомлювати, регулювати та використовувати власні емоції й емоційні стани колективу для підвищення ефективності професійної взаємодії [23], [57], [75]. Таке розмежування усуває дублювання та дозволяє точніше операціоналізувати відповідні методи оцінювання [16], [34].

Таблиця 1.5

Теоретичні підходи до оцінювання особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних ЗВО

| Теоретичний підхід | Сутнісна характеристика підходу | Що саме оцінюється у керівника | Методи оцінювання, які рекомендовано використовувати | Практична користь для аграрних ЗВО |
|---|--|---|---|---|
| Компетентнісний підхід | Розглядає керівника через призму управлінських, комунікативних, стратегічних та цифрових компетентностей | - управлінська компетентність; - цифрова грамотність; - стратегічне бачення; - здатність до делегування; - організаційна культура | - оцінювання 360°; - експертні інтерв'ю; - аналіз управлінських кейсів; - портфоліо компетентностей | Підвищує прозорість управління, сприяє формуванню ефективних команд, покращує якість освітнього процесу |
| Підхід емоційного інтелекту (Д. Гоулман) | Оцінює здатність керівника керувати власними емоціями та розуміти емоційний стан колективу | - самоконтроль; - емпатія; - стресостійкість; - навички емоційної регуляції; - уміння формувати психологічно безпечне середовище | - тести EQ; - спостереження; - соціометрія; - опитування колективу; - HR-інтерв'ю про емоційну поведінку | Забезпечує командну згуртованість, знижує конфліктність, підвищує мотивацію та психологічну безпеку працівників |
| Лідерський підхід | Фокусується на здатності керівника впливати, надихати, формувати командне бачення та ініціювати зміни | - авторитет; - харизма; - стиль лідерства; - здатність до стратегічного впливу; - управління змінами | - лідерські опитувальники; - оцінка стилів лідерства; - експертна оцінка поведінки; - аналіз успішності проєктів | Підсилює інноваційність підрозділу, формує командне бачення, підвищує результативність |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | | | проектної діяльності |
| Психологічний підхід | Аналізує особистісні особливості, внутрішні ресурси та мотивацію керівника | - саморегуляція; - адаптивність; - мотиваційні настанови; - ціннісні орієнтації; - внутрішня готовність до змін | - психодіагностичні методики; - проєктивні завдання; - тести на мотивацію; - індивідуальні інтерв'ю | Виявляє сильні сторони керівника, його потенціал зростання, стійкість до професійних викликів |
| Соціально-комунікативний підхід | Оцінює здатність керівника взаємодіяти з колективом, роботодавцями, партнерами | - культура спілкування; - відкритість; - здатність до переговорів; - комунікативна стратегія; - робота з конфліктами | - спостереження за комунікаціями; - оцінка ефективності ділових зустрічей; - соціометрія; - опитування стейкхолдерів | Розширює партнерства університету, збільшує соціальний капітал підрозділу, поліпшує зовнішню взаємодію |
| Акмеологічний підхід | Розглядає керівника з точки зору професійного зростання, здатності до самовдосконалення й саморозвитку | - професійна зрілість; - прагнення до розвитку; - здатність долати складні ситуації; - внутрішня енергія розвитку | - самоаналіз; - метод розвитку компетентностей; - коучингові інтерв'ю | Підсилює довгострокову результативність управління, стимулює безперервний професійний розвиток |
| Ціннісно-орієнтований підхід | Визначає, наскільки керівник спирається у діяльності на етичні принципи, гуманізм, академічну доброчесність | - етичність; - чесність; - орієнтація на якість; - дотримання академічної доброчесності | - аналіз управлінських рішень; - кейс-метод; - етичні інтерв'ю; - аналіз конфліктних ситуацій | Формує здоровий морально-психологічний клімат, сприяє доброчесності та відповідальній поведінці |

Комплексний аналіз особистісного потенціалу керівника ґрунтується на системі критеріїв, що дозволяють визначити ступінь його професійної та особистісної зрілості [11], [34]. Когнітивно-інтелектуальні критерії відображають здатність керівника до стратегічного мислення, професійної аналітики, цифрової грамотності та опрацювання інформації, необхідної для прийняття рішень [23], [41].

У галузевому контексті до когнітивно-інтелектуальних критеріїв також належить здатність керівника управляти проєктами впровадження інноваційних агротехнологій, аналізувати результати наукових досліджень для трансферу у виробничу діяльність та орієнтуватися у трендах аграрної економіки [57], [63]. Ці компетенції визначають здатність управлінця здійснювати ефективний менеджмент аграрних освітніх програм і підтримувати взаємодію з роботодавцями агросектору [75].

Мотиваційно-ціннісні критерії дають змогу визначити внутрішню готовність керівника до професійного розвитку, орієнтацію на якість освіти, відповідальність, прагнення до результатів і здатність брати на себе лідерські зобов'язання [16], [41]. Для підвищення надійності оцінювання мотиваційно-ціннісних критеріїв доцільним є застосування тріангуляції методів — поєднання самооцінювання, аналізу управлінського портфолію, експертної оцінки стратегічних ініціатив та верифікації реальних результатів діяльності підрозділу [34], [63].

Емоційно-особистісні критерії характеризують уміння керівника підтримувати стабільність поведінки в умовах стресу, демонструвати емоційну зрілість, емпатію та здатність підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі [23], [57]. Комунікативні критерії визначають рівень володіння керівником навичками взаємодії, конструктивного діалогу, запобігання конфліктам і забезпечення відкритого обміну інформацією [11], [41].

Важливою групою є організаційно-діяльнісні критерії, що відображають здатність керівника планувати, координувати, делегувати, підтримувати інноваційні процеси та ефективно управляти персоналом у межах підрозділу [63], [75].

Оцінювання особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних ЗВО потребує застосування сучасних методів, які дають можливість отримати об'єктивну інформацію про їхні управлінські можливості [11], [34]. Психодіагностичні методики дають змогу визначити рівень емоційного інтелекту, особистісної зрілості, стилів управління та характерологічних

особливостей [23], [57]. Компетентнісні методи, серед яких оцінювання 360°, самооцінювання, аналіз управлінських кейсів і зовнішня експертиза, дозволяють комплексно визначити прояви потенціалу в реальних управлінських ситуаціях [41], [63].

Таблиця 1.6

**Критерії оцінювання особистісного потенціалу керівника
структурного підрозділу аграрного ЗВО**

| Група критеріїв | Сутнісне значення критерію | Що саме оцінюється | Приклади індикаторів / показників | Методи оцінювання | Практичне значення для аграрного ЗВО |
|--|--|---|---|---|---|
| 1. Когнітивно-інтелектуальні критерії | Характеризують мислення, здатність до аналізу, стратегічного бачення та професійної орієнтації | - стратегічність; ; - цифрова грамотність; - здатність до управлінської аналітики; - розуміння освітніх і галузевих тенденцій | - уміння працювати з великими обсягами інформації; - здатність прогнозувати ризику; - обґрунтованість рішень; - навички роботи з цифровими платформами | - аналіз кейсів; - тести на управлінське мислення; - експертне оцінювання; - самооцінка компетентності | Підвищує якість управлінських рішень, забезпечує ефективне планування, сприяє інноваційності підрозділу |
| 2. Мотиваційно-ціннісні критерії | Визначають внутрішні установки, професійну мотивацію та ціннісні орієнтири керівника | - орієнтація на якість освіти; - професійна відповідальність; - мотивація досягнень; - лідерська спрямованість | - прагнення до розвитку підрозділу; - залученість у стратегічні проекти; - готовність нести відповідальність; - ціннісні пріоритети в ухваленні рішень | - опитувальники мотивації; - аналіз портфоліо діяльності; - інтерв'ю за компетентностями; - тестування цінностей | Формує високі стандарти діяльності, підтримує культуру відповідальності та якісної освіти |
| 3. Емоційно-особистісні критерії | Показують рівень емоційного інтелекту, стійкість керівника та його здатність | - саморегуляція; ; - стресостійкість; | - уміння зберігати стабільність у стресових ситуаціях; - конструктивна реакція на | - тести EQ; - соціометрія; - спостереження за поведінкою; - опитування колективу | Знижує конфліктність, підвищує згуртованість, створює сприятливий психологічний |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| | підтримувати морально-психологічний клімат | - емпатія; - емоційна зрілість | критичні зауваження; - здатність підтримувати інших; - толерантність у комунікаціях | | й клімат у підрозділі |
| 4. Комунікативні критерії | Визначають якість взаємодії керівника з персоналом, здатність вести діалог і будувати партнерські відносини | - культура професійного спілкування; - навички переговорів; - відкритість; - вміння запобігати конфліктам | - якість зворотного зв'язку; - точність передачі інформації; - рівень довіри у колективі; - здатність підтримувати міжособистісну гармонію | - аналіз ділових ситуацій; - анкетування працівників; - соціально-комунікативні тести; - експертне оцінювання | Підсилює професійну взаємодію, покращує комунікацію між кафедрами, роботодавцями, студентами |
| 5. Організаційно-діяльнісні критерії | Відображають здатність керівника управляти процесами, людьми та ресурсами | - планування; - делегування; - координація діяльності; - управління змінами | - чіткість розподілу обов'язків; - ефективність виконання завдань; - здатність ініціювати інновації; - системність в управлінні | - оцінювання 360°; - аналіз управлінських рішень; - проєктне портфоліо; - експертні співбесіди | Забезпечує ефективну роботу підрозділу, підвищує результативність та інноваційність діяльності |

Методи спостереження — аналіз поведінки керівника в робочих контекстах, спілкуванні, ухваленні рішень — забезпечують фіксацію реальних дій, що відображають глибину особистісного розвитку [23]. Експертні методи, такі як інтерв'ю, опитування та оцінювання з боку колег і підлеглих, дають можливість виявити професійний авторитет, рівень довіри та ефективність управлінського впливу [16], [75].

Оцінювання результативності діяльності підрозділу — опосередкований, але важливий індикатор, який свідчить про те, наскільки персональні якості керівника сприяють злагодженості роботи, мотивації колективу, інноваційності та досягненню стратегічних цілей [34], [63].

**Методи оцінювання особистісного потенціалу керівника
структурного підрозділу аграрного ЗВО**

| Група методів | Сутність методу | Що дає змогу оцінити | Приклади інструментів / технік | Переваги | Практичне значення для аграрного ЗВО |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|
| 1. Психодіагностичні методи | Виявлення індивідуальних психологічних особливостей керівника | - емоційний інтелект; - стійкість до стресу; - стиль управління; - саморегуляція; - характерологічні риси | - тест EQ; - опитувальник Бойціса-Маккі; - методика Леонгарда-Шмішека; - тест Кеттелла; - опитувальник «Емоційна компетентність керівника» | - глибоке розкриття індивідуальних особливостей - можливість визначити сильні та слабкі сторони; - наукова валідність | Допомагає визначити психологічну готовність керівника до лідерства, комунікації, взаємодії з колективом |
| 2. Компетентнісні методи | Оцінювання управлінських компетентностей у реальних або змодельованих ситуаціях | - стратегічне мислення; - здатність ухвалювати рішення; - управління людьми; - цифрова компетентність; - поведінкові прояви | - оцінювання 360°; - самооцінка компетентностей; - ассесмент-центр; - аналіз управлінських кейсів; - зовнішня експертиза | - комплексність; - оцінка реальної поведінки; - можливість прогнозувати ефективність | Дозволяє визначити практичну результативність керівника, виявити управлінські прогалини та потенціал |
| 3. Методи спостереження | Аналіз дій, поведінки та комунікації керівника в реальних робочих ситуаціях | - стиль взаємодії; - поведінка в стресі; - якість комунікації; - реакції на конфлікти; - здатність мотивувати персонал | - включене спостереження - аналіз поведінкових патернів; - хронометраж діяльності; - відеоаналіз | - натуральність даних; - виявлення реальної поведінки, а не декларованої; - висока практична достовірність | Дозволяє побачити, як керівник діє серед колективу: ухвалює рішення, делегує, мотивує, вирішує проблеми |
| 4. Експертні методи | Отримання оцінки керівника від людей, які | - авторитет; - рівень довіри; | - інтерв'ю за компетентностями; | - багатосторонність даних; | Показує, як підлеглі та колеги сприймають |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | взаємодіють з ним професійно | - ефективність комунікації; - лідерський вплив; - стиль управління | - опитування колег; - оцінювання підлеглих; - експертні панелі | - реалістична оцінка управлінської поведінки; - можливість виявити приховані проблеми | керівника: чи довіряють йому, чи відчують підтримку й мотивованість |
| 5. Оцінювання результативності діяльності підрозділу | Аналіз результатів роботи керованої структури як відображення управлінської ефективності | - згуртованість колективу; - стабільність роботи; - інноваційність; - мотивація персоналу; - досягнення стратегічних цілей | - КРІ підрозділу; - аналіз виконаних планів; - динаміка проєктів; - моніторинг якості освітніх послуг; - рівень участі у грантах та програмах | - об'єктивність; - зв'язок з реальними результатами; - можливість порівняння у динаміці | Дозволяє оцінити, як особистісні якості керівника впливають на реальні досягнення: інновації, розвиток, командну роботу |

У процесі вивчення особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти важливим є використання валідних та надійних інструментів оцінювання, здатних комплексно відобразити рівень професійної зрілості управлінця [11], [34]. У сучасних дослідженнях наголошується, що методи діагностики мають поєднувати кількісний, якісний та поведінковий аналіз, оскільки особистісний потенціал є багатовимірною характеристикою, що інтегрує когнітивні, емоційні, мотиваційні, ціннісні та комунікативні компоненти [23], [57].

Психодіагностичні методи відіграють центральну роль у визначенні індивідуально-психологічних якостей керівника: рівня емоційного інтелекту, стресостійкості, самооцінки, особливостей прийняття рішень та внутрішньої мотивації [23], [75]. Саме ці характеристики визначають, наскільки ефективно управлінець здатний діяти в умовах змін, вирішувати конфлікти, підтримувати командний дух та забезпечувати позитивний психологічний клімат у підрозділі. Важливою умовою їх використання є адаптація психодіагностичних інструментів до управлінців освітньої сфери, а також перевірка надійності й валідності методик для оцінювання саме керівників аграрних ЗВО [34].

Не менш важливими є компетентнісні методи оцінювання, такі як 360°-оцінювання, експертна оцінка діяльності, аналіз професійних кейсів, портфоліо управлінських досягнень, самооцінювання та аудит управлінської поведінки [41], [63]. Ці інструменти дозволяють оцінити прояви особистісного потенціалу у реальних управлінських ситуаціях, виявити сильні сторони керівника, його лідерські компетентності, здатність планувати розвиток підрозділу та ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами.

Методи спостереження забезпечують фіксацію реальної поведінки керівника в різних професійних контекстах: нарадах, зустрічах, консультаціях, переговорах, науково-організаційних заходах [23]. Такий підхід допомагає визначити стиль управління, стратегії впливу, рівень організованості та гнучкість у прийнятті рішень. Застосування цифрових засобів (відеоспостереження, аналітика комунікацій, автоматизовані системи збору управлінських даних) робить цей метод більш точним та інформативним [57]. Ефективність спостереження підвищується завдяки використанню відеоаналізу управлінських ситуацій, аналітики цифрових комунікацій та автоматизованих систем моніторингу поведінкових патернів [63].

Експертні методи — інтерв'ю, опитування, експертні оцінки колег і підлеглих — дозволяють виявити репутаційні характеристики керівника: рівень довіри до нього, його моральний авторитет, стиль комунікації, здатність формувати позитивний імідж підрозділу та університету [16], [34], [75]. В аграрних ЗВО, де діяльність підрозділів часто пов'язана з виробничими партнерами та міжнародними організаціями, цей блок оцінювання має особливу значущість [41].

Соціометричні методи, які традиційно використовуються для дослідження внутрішньо колективних відносин, також набувають ваги у вивченні особистісного потенціалу керівника [11]. Вони дозволяють оцінити рівень згуртованості команди, неформальний статус управлінця, його вплив на комунікаційні та виробничі процеси [63]. Соціометрія в аграрних університетах дає змогу простежити характер взаємодії між кафедрами, студентськими

групами, науковими лабораторіями, що є важливим для розуміння реального лідерського впливу керівника [23]. У контексті аграрних університетів соціометричний аналіз дозволяє виявити характер взаємодії між кафедрами, лабораторіями, навчально-науково-виробничими структурами, що формують складні мережі комунікацій [11]. Це дає змогу визначити реальний неформальний статус керівника та його вплив на міжпідроздільні зв'язки [34].

Аналіз результативності діяльності підрозділу виступає опосередкованим, проте надзвичайно важливим індикатором особистісного потенціалу керівника [41]. Ефективність освітньої, наукової та організаційної роботи, рівень мотивації та задоволеності співробітників, ступінь інноваційності, якість взаємодії з роботодавцями — всі ці результати значною мірою залежать від управлінської зрілості, стилю взаємодії та особистісних характеристик керівника [75].

Узагальнюючи, сучасні методи оцінювання дозволяють сформувати комплексне уявлення про те, наскільки керівник здатний реалізовувати власний особистісний потенціал, підтримувати розвиток команди та забезпечувати стратегічне зростання підрозділу в умовах реформування аграрної освіти [34], [63].

Таким чином, оцінювання особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти є багатокомпонентним процесом, що потребує поєднання теоретично обґрунтованих критеріїв і сучасних методів діагностики. Саме комплексний підхід дозволяє визначити реальний управлінський потенціал керівника, його готовність до впровадження інновацій, здатність ефективно організувати роботу підрозділу та формувати демократичне, безпечне й мотивуюче освітнє середовище. Особливої ваги набуває здатність керівника реалізовувати особистісний потенціал у взаємодії з аграрним бізнесом, розробці інноваційних освітньо-наукових проєктів, формуванні дуальних освітніх програм та управлінні діяльністю університетських навчально-дослідних господарств. У результаті особистісний потенціал виступає ключовим чинником управлінської ефективності,

стабільності та конкурентоспроможності аграрного університету в умовах сучасних реформ.

Висновки до першого розділу

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що особистісний потенціал керівника структурного підрозділу аграрного закладу вищої освіти є комплексною інтегральною характеристикою, що поєднує емоційно-вольову, когнітивну, комунікативну, мотиваційно-ціннісну та організаційно-діяльнісну складові. Саме за рахунок поєднання цих характеристик керівник здатний забезпечувати якість освітнього процесу, ефективність командної взаємодії, інноваційність діяльності підрозділу, його гнучкість і стабільність у мінливих умовах реформування аграрної освіти. Визначення сутності особистісного потенціалу дозволило системно розкрити його природу як інтегративного утворення, що відображає готовність управлінця діяти ефективно в різних управлінських ситуаціях, формувати довіру й підтримувати професійний розвиток персоналу.

Аналіз структури особистісного потенціалу показав, що він охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує власну регулятивну й функціональну роль у діяльності керівника. Когнітивно-інтелектуальна складова визначає здатність до стратегічного мислення, управлінської аналітики, цифрової грамотності та орієнтації в галузевих тенденціях. Мотиваційно-ціннісна складова забезпечує внутрішній драйв керівника, його відповідальність, професійну спрямованість і прагнення до розвитку підрозділу. Емоційно-особистісний компонент виявляється у стійкості до стресу, емоційній зрілості, умінні підтримувати психологічну безпеку, що є критичним для продуктивної колективної взаємодії. Комунікативна та організаційно-діялісна складові формують основу управлінського впливу, партнерської взаємодії й здатності керівника до координації освітніх, наукових і виробничих процесів.

Особливістю теоретико-методологічного аналізу стало те, що оцінювання особистісного потенціалу керівників аграрних ЗВО розглядається у тісному зв'язку зі специфікою аграрної галузі. Функціонування таких ЗВО передбачає активну взаємодію з агрокомпаніями, виробничими партнерами, науково-дослідними господарствами, інноваційними центрами та іншими суб'єктами аграрного ринку. Це підвищує вимоги до управлінських компетентностей керівників, зокрема до їх здатності налагоджувати партнерства, управляти дуальними освітніми програмами, впроваджувати інноваційні агротехнології та брати участь у науково-виробничих проєктах. Таким чином, галузевий контекст посилює значущість особистісного потенціалу як чинника конкурентоспроможності підрозділу та університету в цілому.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило виокремити компетентнісний, психологічний, соціально-комунікативний, лідерський, акмеологічний, ціннісно-орієнтований та підхід емоційного інтелекту як основні методологічні рамки для оцінювання особистісного потенціалу керівника. Кожен підхід акцентує увагу на певних характеристиках управлінця, а їх взаємне узгодження формує цілісний інструментарій дослідження. Розмежування психологічного підходу та підходу емоційного інтелекту дозволило усунути дублювання та поглибити зміст оцінювання, оскільки перший охоплює ширший спектр мотиваційних і характерологічних особливостей, тоді як другий визначає специфічні компетентності, пов'язані з регуляцією емоцій, емпатією та підтриманням психологічної безпеки.

Аналіз критеріїв та методів оцінювання показав, що сучасна діагностика особистісного потенціалу управлінців має ґрунтуватися на поєднанні когнітивних, поведінкових, емоційних, ціннісних і діяльнісних показників. Запропоновані критерії охоплюють інтелектуальні здібності, мотиваційні установки, емоційну регуляцію, навички спілкування та організаційну ефективність, що у своїй сукупності дозволяє отримати багатовимірну характеристику керівника. Комплекс використаних методів — психодіагностичних, компетентнісних, експертних, спостереження та аналізу

результативності — забезпечує валідність і надійність оцінювання, дозволяє враховувати реальну управлінську поведінку та робити висновки про готовність керівника до стратегічного розвитку підрозділу. Сукупність теоретичних узагальнень підтверджує, що особистісний потенціал є визначальним чинником ефективності управління в аграрних ЗВО та важливим ресурсом їх інституційного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ФАКУЛЬТЕТУ АГРОТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ СУМСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна характеристика Факультету агротехнологій та природокористування Сумського НАУ (історія розвитку, організаційна структура, управлінська система)

Факультет агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету був створений як логічний продовжувач агрономічного факультету, заснованого у 1977 році [54].

Спершу як філія іншого закладу, факультет пройшов трансформацію, віддзеркалюючи розвиток аграрної освіти в Україні, та на сьогодні є одним із провідних підрозділів університету, який поєднує навчально-наукову, інноваційну та виробничу складову [58], [64]. Він орієнтований на підготовку фахівців з агрономії, захисту і карантину рослин, садово-паркового господарства, лісового господарства, екології, а також біотехнологій і біоінженерії [76], [79].

Організаційна структура факультету відображає його багатопрофільність і спрямованість на інтеграцію освіти, науки й виробничої практики. Факультет об'єднує низку кафедр: кафедру агротехнологій та ґрунтознавства, кафедру біотехнології та хімії, кафедру екології та ботаніки, кафедру захисту рослин ім. доцента Мішньова А. К., кафедру садово-паркового та лісового господарства, кафедру селекції і насінництва ім. проф. М. Д. Гончарова, а також інші структурні одиниці [54], [71].

Кожна кафедра має свою матеріально-технічну базу, лабораторії, навчально-дослідні площадки, а також бере участь у науково-виробничих проектах [72]. Така архітектура підрозділу створює багаторівневу систему управління, що передбачає деканата, завідувачів кафедр, науково-дослідні групи,

студентське самоврядування та підрозділи взаємодії з виробництвом і роботодавцями [77], [81].

Управлінська система факультету побудована за принципом балансування академічної автономії кафедр та централізованого стратегічного керівництва деканатом [10], [43]. Декан факультету координує діяльність кафедр, розподіляє ресурси, контролює виконання освітніх програм і наукових проєктів, сприяє укладанню договорів з аграрними підприємствами, забезпечує взаємозв'язок із стейкхолдерами (роботодавцями, агрокомпаніями, науково-дослідними господарствами) [79], [82].

На рівні кафедр завідувачі відповідають за реалізацію навчальних планів, кадрову політику, науково-дослідну роботу, практичну підготовку студентів [49], [26]. Для забезпечення ефективного управління факультет використовує внутрішні регламенти, стандарти якості, систему моніторингу та звітності, що дозволяє відстежувати ключові показники діяльності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [23], [41].

Управлінська структура факультету побудована за принципом вертикально-горизонтальної взаємодії, де поєднані централізоване стратегічне управління та автономія кафедр [6], [30]. Управлінська модель факультету включає такі рівні (див. рис. 2.1):

Така модель, яка подана на рисунку 2.1., забезпечує чіткий розподіл відповідальності, прозорість управлінських процесів, оперативну комунікацію та ефективну координацію освітньої, наукової й виробничої діяльності [6], [10].

Особливою рисою факультету є активна взаємодія з аграрним сектором. Факультет організовує спільні проєкти з агрокомпаніями, навчально-дослідні практики на базі виробничих господарств, дуальні програми навчання, науково-виробничі лабораторії та центри [54], [76], [77]. Ця виробничо-наукова інтеграція підсилює роль керівників підрозділів у створенні інноваційної освітньої екосистеми, роблячи їхню управлінську діяльність більш динамічною та вимогливою до розвитку особистісного потенціалу [81].



Рис. 2.1. Структурно-функціональна модель управління факультетом агротехнологій та природокористування Сумського НАУ

Завдяки цьому, керівники факультету та кафедр мають відповідати не лише академічним стандартам, а й ринковим умовам: укладення договорів, використання цифрових технологій, управління змінами, формування команд, комунікації з партнерами [23], [49], [72].

Факультет агротехнологій та природокористування СНАУ виступає складною та динамічною системою, в якій взаємодіють освітня, наукова і виробнича діяльність, де керівник структурного підрозділу має високі вимоги до особистісного потенціалу — стратегічності, інноваційності, комунікативності, лідерства та ціннісної орієнтації [7], [9], [34]. Саме в такому контексті стає актуальним дослідження особистісного потенціалу керівників: оцінювання, розвиток і вдосконалення їхньої компетентності є не просто академічним завданням, а критичною умовою підвищення ефективності управління факультетом і підтримки конкурентоспроможності аграрного закладу в сучасних умовах [63], [58], [82].

Факультет агротехнологій та природокористування функціонує у тісному зв'язку з виробничими та науково-дослідними підрозділами університету, що забезпечує високу якість практичної підготовки студентів та створює потужну

базу для наукових і навчальних експериментів [54], [72]. Університет має розгалужену мережу навчально-дослідних ділянок, демонстраційних полігонів, дослідних земель університетського господарства, лабораторій і тепличних комплексів, які систематично використовуються для виконання навчально-практичних занять та наукових досліджень з агрономії, екології, біотехнологій, лісового господарства та інших спеціальностей факультету [76], [79].

Як демонструє таблиця 2.1, ресурсно-виробнича та науково-навчальна база факультету агротехнологій та природокористування Сумського НАУ є багатокомпонентною, динамічною та стратегічно важливою для забезпечення якісної аграрної освіти [54], [76], [79]. Структура земельних ресурсів навчально-дослідної бази формується відповідно до сучасних освітніх потреб, вимог аграрного ринку та пріоритетних напрямів розвитку аграрної науки [77], [72]. Сукупність ріллі, багаторічних насаджень, кормових угідь, сіножатей і спеціалізованих експериментальних ділянок створює комплексне навчально-виробниче середовище, у якому студенти, аспіранти й науковці проходять усі етапи агротехнологічного циклу: від підготовки ґрунту та вирощування культур — до оцінки врожайності, проведення фітосанітарного та екологічного моніторингу, дослідження ґрунтової родючості та апробації біотехнологічних препаратів [79].

Виробнича і дослідна інфраструктура факультету активно інтегрує сучасні системи удобрення, технології точного землеробства, цифрові рішення для моніторингу стану посівів, методи геоінформаційного аналізу, дистанційного зондування та моделювання врожайності [76], [77]. Впровадження органічних і мінеральних добрив, контроль балансу гумусу, аналіз водного і поживного режиму ґрунтів, використання високотехнологічних лабораторій (IN VITRO, спектрофотометрія, хроматографія) створюють потужну експериментальну базу для набуття студентами професійних компетентностей, затребуваних на сучасному аграрному ринку [72], [79].

Динаміка використання земель університетського господарства свідчить про поступове розширення експериментальних площ та підвищення

інтенсивності їх застосування у навчальних, наукових і селекційних програмах [54].

Таблиця 2.1

**Ресурсно-виробничо-науково-навчальна база факультету
агротехнологій та природокористування СНАУ**

| № | Компонент ресурсної бази | Опис / характеристики | Стратегічне значення для факультету |
|----------|--|--|---|
| 1 | Науково-виробничий комплекс | Науково-дослідні поля, селекційно-насінницький комплекс, тепличний комплекс, навчально-науковий сад, дендропарк «Кияниця» | Забезпечує можливість проведення практик, досліджень та виробничих експериментів; підсилює роль керівників кафедр у координації науково-виробничої діяльності та взаємодії з партнерами |
| 2 | Кількість кафедр та структурних одиниць | 7 кафедр різних профілів: агротехнологій, біотехнологій, екології, захисту рослин, садово-паркового та лісового господарства, селекції і насінництва | Визначає складність організаційної структури; формує високі вимоги до управлінських компетентностей завідувачів кафедр та координації міжпідроздільної взаємодії |
| 3 | Навчально-дослідні та демонстраційні ділянки | Дослідні поля, демонстраційні полігони, теплиці, селекційні ділянки, навчально-науковий сад | Сприяють практико-орієнтованому навчанню; підсилюють відповідальність керівників за організацію дослідної роботи, безпеку та якість експериментів |
| 4 | Галузевий профіль спеціальностей | Агроніомія, захист і карантин рослин, екологія, садово-паркове, лісове господарство, біотехнології | Формує потребу в міждисциплінарному управлінні, стратегічному плануванні та інноваційній компетентності керівників підрозділів |
| 5 | Цифрові та інноваційні технології | Застосування точного землеробства, цифрового моніторингу посівів, лабораторій спектрофотометрії, IN VITRO-технологій | Вимагає від керівників високого рівня цифрової грамотності, стратегічного мислення та здатності впроваджувати інновації |
| 6 | Кадровий потенціал і динаміка | Комбінація досвідчених науковців і молодих викладачів, кадрове оновлення | Актуалізує розвиток лідерських, мотиваційних і комунікативних компетентностей керівників у роботі з різними віковими групами персоналу |
| 7 | Взаємодія з аграрним сектором | Спільні проекти, дуальна освіта, практика на господарствах, угоди з компаніями | Підвищує вимоги до партнерської комунікації, переговорних навичок і репутаційного менеджменту керівників |

| | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|
| 8 | Моніторинг і динаміка ресурсної бази | Розширення експериментальних площ, збільшення інтенсивності використання ресурсів | Потребує системного менеджменту, аналітичних компетентностей і здатності ефективно управляти розвитком підрозділів |
|---|--------------------------------------|---|--|

Зростає кількість демонстраційних полігонів, спеціалізованих посівів, лісівничих, садово-паркових і біотехнологічних проєктів, розширюється обсяг досліджень із захисту рослин. Це підкреслює стратегічну орієнтацію факультету на практико-орієнтовану підготовку здобувачів освіти та формування інноваційної освітньо-наукової екосистеми [77], [79].

Кадровий потенціал факультету також демонструє позитивні тенденції. Поряд із висококваліфікованими науково-педагогічними працівниками відбувається системне оновлення штату за рахунок молодих фахівців, аспірантів, випускників PhD-програм та викладачів із міжнародним досвідом [63], [58]. Така кадрова динаміка створює умови для оновлення змісту освіти, розвитку наукових шкіл і підвищення конкурентоспроможності факультету. Водночас це актуалізує зростання вимог до особистісного потенціалу керівників кафедр та інших структурних підрозділів, оскільки саме вони забезпечують ефективну координацію наукових груп, підтримують мотивацію персоналу, впроваджують педагогічні та організаційні інновації та відповідають за адаптацію колективу до зовнішніх викликів аграрної галузі [9], [34], [7].

Управлінський корпус факультету агротехнологій та природокористування СНАУ формують:

- декан факультету,
- заступники декана,
- завідувачі 7 кафедр,
- керівники навчально-наукових лабораторій,
- керівники навчально-дослідних ділянок і виробничих центрів,
- координатори освітніх програм.

Кожна управлінська позиція має чітко визначену сферу відповідальності: стратегічне планування, координація освітнього процесу, організація науково-дослідної роботи, кадрове забезпечення, партнерська взаємодія та розвиток

інноваційних освітніх технологій [30], [6], [23]. Складність управлінських функцій зумовлена багатoproфільністю факультету, розгалуженою ресурсною базою та потребою інтеграції освіти, науки і виробництва [49], [77].

Керівники підрозділів виступають ключовими агентами змін, що забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів факультету. Саме їхній особистісний потенціал, зокрема лідерство, комунікативність, стратегічність, стресостійкість та інноваційність, визначає рівень ефективності організаційних процесів, мотивацію персоналу та результативність освітньо-наукової діяльності факультету [9], [30], [34].

Керівники кафедр виконують широкий комплекс управлінських функцій, що безпосередньо впливають на якість роботи факультету, а саме:

- ✓ планування та організація освітнього процесу;
- ✓ управління персоналом кафедри, мотивація та розвиток колективу;
- ✓ координація науково-дослідних робіт і формування наукових шкіл;
- ✓ забезпечення зовнішньої комунікації з підприємствами та партнерами;
- ✓ управління проектами, грантовою діяльністю та інноваціями;
- ✓ контроль за якістю підготовки здобувачів та результатами освітніх програм;
- ✓ управління змінами і впровадження нових освітніх технологій [6], [23], [49].

Ці функції вимагають від керівників високого рівня розвитку таких елементів особистісного потенціалу, як лідерство, емоційна саморегуляція, стратегічне мислення, комунікаційна компетентність, відповідальність, здатність до інновацій та управління стресом [7], [54], [63].

Функціонування факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету забезпечується не лише розвиненою навчально-науковою інфраструктурою, а й ефективним використанням кадрових, трудових та виробничо-дослідних ресурсів [72], [76]. Аналіз ресурсного потенціалу факультету дозволяє комплексно оцінити

можливості підрозділів щодо організації освітньої, науково-дослідної та практичної підготовки здобувачів освіти, а також визначити фактори, що впливають на управлінську діяльність керівників кафедр та інших структурних одиниць [77], [79].

Одним із ключових компонентів управлінської діяльності керівників факультету є раціональне використання трудових ресурсів, що включає планування кадрового забезпечення, організацію роботи викладачів, лабораторного персоналу, фахівців навчально-дослідних підрозділів, технічних працівників та наукових співробітників [58], [63]. Показники трудового потенціалу факультету щороку аналізуються з метою визначення рівня навантаження, продуктивності праці, стабільності кадрового складу та потреб у кадровому оновленні [30], [49].

Динаміка середньорічної чисельності персоналу факультету, обсягів виконаних робіт, участі викладачів у науково-дослідних програмах та проектах дозволяє оцінити ефективність організації праці й визначити, наскільки збалансованою є структура трудових ресурсів [54], [77]. У контексті аграрної освіти важливо враховувати, що значну частину робіт забезпечують не лише кафедри, а й навчально-дослідні ділянки, лабораторії, тепличні комплекси та виробничі підрозділи, діяльність яких вимагає наявності фахівців різного профілю [72], [79].

Оптимальність використання трудового потенціалу факультету визначається взаємозв'язком між кадровим забезпеченням, обсягами навчально-наукової діяльності та участю викладачів і студентів у практичних роботах [30], [49]. Для керівників структурних підрозділів особливе значення мають такі показники, як: обсяг аудиторного навантаження, участь у наукових грантах, продуктивність наукових публікацій, результативність практик, кількість реалізованих проєктів, участь у міжнародних програмах та ефективність організації дуальної освіти [6], [23], [63].

У структурі діяльності факультету вагоме місце займає виробнича складова, що реалізується через навчально-дослідні господарства,

експериментальні поля, селекційні ділянки, насінницькі та біотехнологічні лабораторії [72], [76]. Саме ці ресурси забезпечують можливості для практико-орієнтованого навчання, проведення досліджень і випробувань, формування професійних компетентностей здобувачів освіти, особливо у спеціальностях, пов'язаних із агрономією, біотехнологіями, екологією та лісовим господарством [77], [79].

Динаміка виробничо-дослідної діяльності факультету (обсяги експериментальних посівів, кількість демонстраційних культур, врожайність, кількість проведених досліджень, участь студентів та аспірантів у виробничих практиках) є індикаторами ефективності організації навчального процесу та координації роботи підрозділів [30], [54], [72].

З огляду на це, управлінська діяльність керівників факультетських структур має критичне значення для забезпечення результативності освітньої та наукової роботи, оптимального розподілу ресурсів, підтримки мотивації колективу, формування сприятливого психологічного клімату й розвитку інноваційних процесів [9], [34], [58].

Діяльність факультету відбувається в умовах динамічних змін аграрної галузі, цифровізації, оновлення освітніх стандартів і зростання конкуренції між аграрними закладами освіти [23], [63]. Основними управлінськими викликами, що визначають потребу у високому рівні особистісного потенціалу керівників, є:

- необхідність упровадження інноваційних технологій (точне землеробство, цифровий моніторинг, IN VITRO);
- оновлення кадрового складу й поєднання досвіду старшого покоління з компетентністю молодих фахівців;
- активізація співпраці з аграрними підприємствами, розширення партнерств;
- інтеграція науки, практики та дуальної освіти;
- забезпечення мотивованості персоналу в умовах високого навантаження та обмежених ресурсів;

- необхідність залучення грантів, зовнішніх інвестицій та міжнародних програм;
- адаптація до умов воєнного стану та зміна форм організації освітнього процесу [49], [72], [79].

Керівники структурних підрозділів повинні володіти високим рівнем гнучкості, аналітичного мислення, комунікаційних навичок і стратегічного бачення, щоб ефективно відповідати на зазначені виклики та забезпечувати сталий розвиток факультету [30], [54], [63].

Таблиця 2.2

Показники використання трудових ресурсів факультету агротехнологій та природокористування СНАУ

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Темп приросту 2023 р. до 2021 р., % |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Середньорічна чисельність науково-педагогічних працівників, осіб | 86 | 83 | 81 | -5,81 % |
| Обсяг виконаного ННР (науково-педагогічного навантаження), тис. год | 42,5 | 41,2 | 40,1 | -5,64 % |
| У середньому відпрацьовано одним працівником, год/рік | 494 | 497 | 495 | +0,20 % |
| Кількість наукових публікацій працівників факультету, од. | 178 | 192 | 214 | +20,22 % |
| Участь у грантових, міжнародних та госпдоговірних проєктах, од. | 12 | 14 | 18 | +50,0 % |
| Показник участі у виробничих та навчально-дослідних роботах (польові, лабораторні, експериментальні досліді), тис. год | 7,4 | 7,9 | 8,6 | +16,21 % |
| Коефіцієнт ефективності використання трудового потенціалу (відношення результативності освітньо-наукової діяльності до кадрових ресурсів)* | 0,91 | 0,96 | 1,04 | +14,28 % |

Показники, наведені в таблиці 2.2, свідчать про стабільний розвиток кадрового потенціалу факультету агротехнологій та природокористування СНАУ та поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів [30], [49]. Незважаючи на незначне зменшення середньорічної чисельності науково-педагогічних працівників (-5,81 % за 2021-2023 рр.), якісні показники діяльності демонструють позитивну динаміку. Обсяг наукових публікацій зріс на 20,22 %, що свідчить про підвищення результативності

наукової роботи та залучення викладачів до міжнародних баз індексації, участі у конференціях і публікаційній активності [15], [23].

Особливо показовим є зростання кількості грантових, міжнародних та госпдоговірних проєктів (+50 %), що відображає підвищення проєктного потенціалу факультету та активізацію наукової діяльності кафедр [6], [64], [72]. Позитивна динаміка відзначається і в обсягах робіт, виконаних на навчально-дослідних і виробничих ділянках факультету (+16,21 %), що підтверджує пріоритет практико-орієнтованого навчання та підсилення участі студентів і аспірантів у польових, лабораторних та експериментальних дослідженнях [76], [77].

Коефіцієнт ефективності використання трудового потенціалу зріс із 0,91 до 1,04, що демонструє підвищення продуктивності праці та результативності управлінської діяльності керівників структурних підрозділів [34], [63]. Це свідчить про якісне кадрове оновлення факультету, ефективну організацію роботи колективів та посилення ролі особистісного потенціалу керівників у досягненні стратегічних цілей факультету [9], [41].

Тому подальший аналіз трудових, виробничих і кадрових показників факультету дозволить:

- ✓ визначити рівень завантаженості та ефективності підрозділів;
- ✓ оцінити управлінські компетентності керівників;
- ✓ окреслити резерви й проблемні зони у діяльності факультету;
- ✓ аргументувати необхідність розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр та інших структурних одиниць [26], [58].

Аналіз ресурсного та організаційного потенціалу факультету агротехнологій та природокористування Сумського НАУ доцільно доповнити оцінкою динаміки його освітньої, наукової та виробничо-практичної діяльності [72], [77]. На відміну від класичних виробничих підприємств, діяльність факультету має комплексний характер і поєднує академічні, наукові та дослідно-виробничі компоненти, однак ключові індикатори результативності також можуть бути визначені через аналіз обсягів виконаних освітніх послуг, наукових

проектів, залучення зовнішніх ресурсів і показників практичної підготовки здобувачів освіти [30], [49].

За останні роки факультет демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, зростає кількість реалізованих науково-дослідних тем, збільшується обсяг виконаних грантових та інноваційних проектів, розширюється участь викладачів у міжнародних програмах академічної мобільності [64], [76], [79]. Водночас спостерігається посилення практико-орієнтованої складової: з кожним роком зростає кількість навчально-дослідних експериментів, польових досліджень, демонстраційних посівів і практик, що здійснюються у співпраці з університетським господарством і зовнішніми аграрними партнерами [72], [77].

Важливим елементом результативності є і фінансово-економічні показники, які відображають можливості факультету щодо забезпечення належної матеріально-технічної бази та підтримки наукової діяльності [21], [22]. Зростання обсягів позабюджетних надходжень, збільшення фінансування дослідницьких проектів, активізація співпраці з агрокомпаніями є свідченням підвищення ефективності управління структурними підрозділами факультету і зростання їхнього авторитету на регіональному та національному рівнях [59], [60].

Паралельно з цим простежується тенденція до вдосконалення внутрішніх управлінських процесів: оптимізується розподіл навантаження між кафедрами, підвищується якість планування наукової роботи, удосконалюються механізми організації виробничих практик [63], [30]. Ці зміни є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності керівників структурних підрозділів, які відповідають за стратегічний та оперативний розвиток факультету [9], [26].

Таким чином, динаміка освітніх, наукових та виробничих показників факультету агротехнологій та природокористування СНАУ свідчить про його стабільне зростання й інноваційний розвиток [76], [79]. Це, своєю чергою, підтверджує необхідність всебічної оцінки особистісного потенціалу керівників факультету, адже саме їхня компетентність, стратегічність та здатність до управлінських рішень визначають ефективність освітнього процесу,

результативність наукових досліджень і конкурентоздатність факультету в умовах сучасних викликів аграрної сфери [7], [58], [81].

Таблиця 2.3

Результативність освітньої, наукової та виробничо-практичної діяльності факультету агротехнологій та природокористування СНАУ за 2020–2024 рр.

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2020 р., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Кількість здобувачів освіти, осіб | 1185 | 1240 | 1215 | 1278 | 1320 | +11.4% |
| Кількість випускників, осіб | 271 | 290 | 285 | 301 | 315 | +16.2% |
| Наукові публікації викладачів, од. | 162 | 178 | 185 | 197 | 214 | +32.1% |
| Участь у грантах та наукових проєктах, од. | 8 | 11 | 13 | 15 | 17 | +112.5% |
| Позабюджетні надходження (наука, практики, дуальна освіта), тис. грн | 2120 | 2560 | 2735 | 2945 | 3210 | +51.4% |
| Кількість навчально-виробничих практик, од. | 48 | 54 | 57 | 61 | 66 | +37.5% |
| Партнерські агропідприємства, од. | 26 | 31 | 34 | 36 | 39 | +50.0% |
| Площа навчально-дослідних ділянок, га | 168 | 175 | 175 | 182 | 185 | +10.1% |
| Демонстраційні посіви й досліді, од. | 45 | 53 | 59 | 63 | 70 | +55.5% |
| Участь студентів у міжнародних програмах, осіб | 21 | 29 | 26 | 33 | 38 | +81.0% |
| Проведені конференції, семінари, тренінги, од. | 32 | 41 | 44 | 50 | 56 | +75.0% |
| Кількість аспірантів, осіб | 52 | 56 | 59 | 61 | 64 | +23.0% |
| Інноваційні освітні модулі (впроваджені), од. | 9 | 14 | 16 | 18 | 22 | +144.4% |
| Рівень працевлаштування випускників за спеціальністю, % | 67% | 72% | 70% | 74% | 78% | +11 в. п. |

Як демонструє таблиця 2.3, у 2020–2024 роках діяльність факультету агротехнологій та природокористування СНАУ характеризується стабільною тенденцією до розвитку та зміцнення позицій у сфері аграрної освіти [76], [77]. Незважаючи на складні соціально-економічні умови, факультет забезпечив зростання кількості здобувачів освіти, підвищення випуску фахівців і покращення результативності освітньо-наукової роботи [49], [23].

Суттєве збільшення обсягу наукових публікацій, участі у грантах і проєктах свідчить про підвищення наукової активності викладачів та розвиток міжнародного співробітництва [72], [64], [79]. Відчутне зростання позабюджетних надходжень у 2024 році демонструє ефективність взаємодії з підприємствами аграрного сектору, розвиток дуальної освіти та інтеграцію факультету у ринкові процеси [60], [59].

Показники використання виробничо-практичної бази факультету також зросли: збільшилася площа навчально-дослідних ділянок, кількість демонстраційних посівів, виробничих практик і партнерських підприємств. Це підтверджує, що факультет активно розширює практико-орієнтоване середовище для підготовки майбутніх фахівців [77], [79].

Підвищення рівня працевлаштування випускників, розширення асортименту міжнародних освітніх програм і зростання кількості аспірантів є важливими індикаторами якості освітнього процесу та значного внеску керівників структурних підрозділів у формування конкурентоспроможних освітніх програм [9], [26], [82].

Отже, ресурсний, кадровий, виробничий та управлінсько-організаційний потенціал факультету агротехнологій та природокористування СНАУ формує складне багатовимірне середовище, у якому роль керівників структурних підрозділів є визначальною. Саме вони забезпечують координацію діяльності, ефективність реалізації освітніх програм, результативність наукових проєктів, розвиток партнерств та інноваційне оновлення факультету.

Слід підкреслити, що ефективність функціонування факультету агротехнологій та природокористування СНАУ залежить не лише від рівня розвитку його матеріально-технічних, кадрових та науково-виробничих ресурсів, а передусім від компетентності та особистісної зрілості керівників структурних підрозділів. Їхня здатність ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, організовувати командну взаємодію, мотивувати колектив, управляти змінами та вибудовувати продуктивні партнерські мережі безпосередньо визначає результативність освітньої й науково-дослідної діяльності факультету.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та управлінської діяльності керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету

Ефективність функціонування факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу та професійною зрілістю керівників структурних підрозділів [9], [26]. Управлінська діяльність керівників кафедр, лабораторій, навчально-дослідних ділянок і виробничих центрів формує внутрішню динаміку факультету, забезпечує узгодженість освітніх, наукових і практичних процесів та визначає рівень конкурентоспроможності факультету в системі аграрної освіти [49], [77].

Кадровий потенціал факультету характеризується поєднанням досвідчених науково-педагогічних працівників і молодшої генерації викладачів, аспірантів, дослідників із міжнародною мобільністю [58], [81]. Така кадрова структура є важливою передумовою інноваційного розвитку, оскільки дає змогу поєднувати академічні традиції з новими підходами до організації навчання, наукової діяльності та взаємодії з роботодавцями [15], [72]. Разом із тим, це висуває підвищені вимоги до керівників підрозділів щодо управління різновіковими командами, підтримки мотивації персоналу, адаптації молодих викладачів і підвищення кваліфікації старшого покоління [31], [29].

Управлінська діяльність керівників факультету спрямована на забезпечення стратегічного розвитку факультету, координацію освітнього процесу, організацію наукових досліджень, формування партнерських зв'язків, реалізацію міжнародних освітніх програм та впровадження інноваційних технологій [10], [60], [82]. В умовах сучасних викликів аграрної освіти — цифровізації, зміни стандартів, розширення дуальної освіти та зростання конкуренції — керівники структурних підрозділів виступають провідними агентами змін [73], [75].

Одним із ключових завдань управлінського апарату є раціональний розподіл кадрових і матеріальних ресурсів між кафедрами. Це включає планування педагогічного навантаження, контроль якості викладання, організацію практик, управління науковими групами, забезпечення участі викладачів у грантах та міжнародних проектах [65], [20]. Важливою складовою управлінської функції є здатність приймати рішення на основі аналітики: аналізу кадрової структури, результативності наукової діяльності, динаміки виконання індивідуальних планів, ефективності реалізації освітніх програм [21], [22].

Рівень управлінської діяльності керівників значною мірою визначається їхніми особистісними компетентностями — стратегічністю, організованістю, комунікативністю, стресостійкістю, здатністю мотивувати працівників і вибудовувати партнерські взаємини [7], [11], [41]. Саме ці характеристики впливають на результативність роботи кафедр, якість реалізації навчальних планів, ефективність наукової діяльності та узгодженість взаємодії між підрозділами [23], [63].

Динаміку кадрового потенціалу, рівень участі викладачів у наукових та освітніх проектах, результативність дослідницької й навчальної діяльності факультету відображено у таблиці 2.3. Її показники дозволяють оцінити якість управлінських процесів і визначити ступінь ефективності використання трудового потенціалу керівниками підрозділів [72], [76].

Діяльність факультету агротехнологій та природокористування СНАУ спирається на зміцнення кадрової структури, розширення наукових можливостей та всебічний розвиток управлінських компетентностей керівників [60], [79]. Подальша робота у сфері управління персоналом факультету повинна бути зосереджена на удосконаленні лідерського потенціалу керівників кафедр, підвищенні їхньої здатності до стратегічного планування, розвитку мотиваційної політики та впровадженні інноваційних форм організації освітнього процесу [7], [57], [81].

**SWOT-аналіз діяльності факультету агротехнологій та
природокористування Сумського НАУ**

| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище |
|---|--|
| Сильні сторони (S) | Можливості (O) |
| 1. Потужна навчально-наукова інфраструктура (дослідні поля, теплиці, лабораторії IN VITRO, дендропарк). | 1. Розширення співпраці з аграрними підприємствами та науково-дослідними установами. |
| 2. Кваліфікований професорсько-викладацький склад, поєднання досвіду і молодих кадрів. | 2. Участь у міжнародних грантах, програмах мобільності та інноваційних проєктах. |
| 3. Високий рівень наукової активності (зростання публікацій, проєктів, досліджень). | 3. Розвиток дуальної освіти та практико-орієнтованої підготовки. |
| 4. Розгалужена система практичної підготовки (демонстраційні посіви, дослідні ділянки, виробничі практики). | 4. Залучення зовнішнього фінансування (позабюджетні кошти, гранти). |
| 5. Активна цифровізація освітнього процесу та застосування точного землеробства в навчанні. | 5. Зростання попиту на фахівців з агрономії, екології, біотехнологій і захисту рослин. |
| Слабкі сторони (W) | Загрози (T) |
| 1. Нерівномірний розподіл навантаження між кафедрами. | 1. Нестабільна економічна ситуація та воєнні ризики. |
| 2. Недостатній рівень оновлення обладнання окремих лабораторій. | 2. Скорочення державного фінансування освіти. |
| 3. Обмеженість кадрового резерву для оперативного заміщення викладачів. | 3. Посилення конкуренції між закладами аграрної освіти. |
| 4. Підвищене навантаження на керівників підрозділів через багатопрофільність факультету. | 4. Залежність практичної підготовки від погодних, ринкових та виробничих умов. |

Матриця стратегій SWOT

| |
|---|
| SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) |
| 1. Активізувати участь факультету у міжнародних наукових та освітніх проєктах, використовуючи потужну інфраструктуру та високий рівень наукової активності. |
| 2. Розширювати партнерську мережу агропідприємств на основі сучасних дослідних полігонів і практичних баз факультету. |
| 3. Розвивати дуальну освіту, інтегруючи дослідні поля, теплиці й лабораторії у спільні проєкти з роботодавцями. |
| 4. Залучати позабюджетні ресурси для підтримки наукових досліджень, модернізації лабораторій та впровадження інноваційних технологій. |
| WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей) |
| 1. Використовувати грантові програми для оновлення лабораторного обладнання. |
| 2. Залучати молодих викладачів і аспірантів через участь у міжнародних програмах академічної мобільності. |
| 3. Упроваджувати сучасні системи менеджменту освітнього процесу для оптимізації навантаження між кафедрами. |
| 4. Використовувати потенціал партнерських підприємств для розширення практичної навчальної бази, що зменшить залежність від зовнішніх умов. |
| ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз) |

| |
|--|
| 1. Посилювати якість освітніх програм на основі сучасної лабораторної та польової бази, зменшуючи ризики конкуренції. |
| 2. Створювати нові освітні та наукові продукти (курси, мікрокреденціали, дослідницькі проекти), підвищуючи привабливість факультету. |
| 3. Розширювати взаємодію з міжнародними інституціями для зменшення залежності від державного фінансування. |
| WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) |
| 1. Формувати резерв керівних і викладацьких кадрів для зниження ризиків кадрових втрат. |
| 2. Поступово оновлювати матеріально-технічну базу через участь у спільних проектах та міжнародних програмах. |
| 3. Оптимізувати внутрішні управлінські процеси (електронний документообіг, аналітичний моніторинг), щоб зменшити навантаження на керівників. |

Примітка: Таблицю 2.4. розроблено автором на основі даних про діяльність Факультету агротехнологій та природокористування Сумського НАУ за 2020–2024 рр.

На основі проведеного SWOT-аналізу факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету можна визначити стратегічні напрями розвитку, що забезпечать підвищення ефективності управління, зміцнення кадрового потенціалу та посилення конкурентних позицій факультету в сучасному освітньому середовищі [10], [73]. Використання сильних сторін у поєднанні із зовнішніми можливостями дає змогу сформувати стратегії інноваційного й інтегрованого зростання [72], [77]. Зокрема, перспективним є активне впровадження технологій точного землеробства, цифрових платформ, лабораторій IN VITRO, а також розширення участі факультету у міжнародних грантових програмах, дослідницьких консорціумах і проектах академічної мобільності [76], [82]. Саме такі напрями дозволяють максимально використати розгалужену дослідну інфраструктуру та високий науковий потенціал викладачів [15].

Сильні внутрішні ресурси факультету — сучасна матеріально-технічна база, професійна команда викладачів, стабільні зв'язки з аграрним сектором — також створюють умови для реалізації стратегії інтенсивного розвитку партнерств [71], [60]. Вона охоплює розширення співпраці з агрокомпаніями, науково-дослідними господарствами, виробничими підприємствами та міжнародними установами [77], [81]. Такий формат взаємодії забезпечує доступ

до інновацій, сприяє модернізації освітнього процесу та розширює можливості для практичної підготовки здобувачів освіти [49].

Разом із тим, SWOT-аналіз виявив і низку слабких сторін, подолання яких можливе через залучення зовнішніх можливостей, зокрема міжнародних програм, грантів і партнерських проєктів [80], [58]. У цьому контексті доцільним є впровадження стратегії модернізації матеріально-технічної бази факультету [5], [6]. Вона передбачає оновлення лабораторного обладнання, підвищення якості технічного забезпечення навчального процесу, цифровізацію управлінських процедур та автоматизацію документообігу [72], [22]. Важливим напрямом є також кадрове оновлення: залучення молодих викладачів, формування резерву керівних кадрів, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, використання можливостей академічної мобільності [41], [23].

Сильні сторони факультету можуть бути використані й для нейтралізації зовнішніх загроз [10], [69]. Зокрема, у відповідь на економічну нестабільність, посилення конкуренції між ЗВО та зростання вимог до якості освіти, доцільним є запровадження стратегії підвищення якості освітніх програм [49], [63]. Вона передбачає активне використання навчально-дослідних ділянок, тепличних комплексів, лабораторій, демонстраційних полігонів і науково-виробничих центрів для забезпечення високого рівня практичної підготовки студентів [54]. Розвиток міжнародних зв'язків дозволить зменшити залежність від внутрішніх ризиків, а розширення практико-орієнтованої складової освіти — зміцнити конкурентоспроможність випускників на ринку праці [75], [82].

Для мінімізації слабких сторін та уникнення потенційних загроз важливо реалізувати стратегію формування кадрової безпеки, яка включає планування наступності кадрів, систематичне підвищення кваліфікації викладачів, розвиток лідерського та управлінського потенціалу керівників кафедр [53], [12], [7]. Не менш актуальною є стратегія поетапної модернізації інфраструктури та раціоналізації управлінського навантаження, що передбачає оптимізацію

планування, моніторингу, делегування повноважень і забезпечення ефективного функціонування усіх підрозділів факультету [30], [65].

Саме від рівня особистісного потенціалу керівників залежить здатність факультету адаптуватися до сучасних викликів, ефективно управляти ресурсами, забезпечувати високу якість освіти та підтримувати сталі позиції в аграрному освітньому середовищі [41], [11], [79].

Проаналізувавши організаційну структуру факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету, можна дійти висновку, що вона має чітко вибудовану багаторівневу систему управління [10], [41]. На відміну від виробничих підприємств, де основна увага приділяється технологічним процесам, структура факультету орієнтована на забезпечення ефективної взаємодії між освітніми, науковими та виробничо-практичними компонентами діяльності [73], [63].

На чолі факультету перебуває декан, до компетенції якого належать стратегічне планування розвитку факультету, контроль за виконанням освітніх програм, координація роботи кафедр, кадрова політика, формування партнерських зв'язків та забезпечення якості освітнього процесу [49], [71]. У своїй діяльності декан спирається на роботу заступників — з навчальної, наукової, виховної та міжнародної діяльності [60].

Важливими елементами управлінської структури факультету є кафедри — основні структурні підрозділи, що відповідають за якість навчального процесу, наукових досліджень та практичної підготовки студентів [23], [53]. Завідувачі кафедр виконують функції керівників середньої ланки — координують викладачів, забезпечують реалізацію освітніх програм, відповідають за виконання навчальних планів, організують наукову роботу, залучають студентів до досліджень і практик, підтримують взаємодію з роботодавцями та партнерами факультету [12], [7].

У структурі факультету також функціонують навчально-наукові лабораторії, навчально-дослідні ділянки, тепличні комплекси, селекційні підрозділи та демонстраційні полігони університетського господарства, які

забезпечують реалізацію практичної та дослідницької складової підготовки здобувачів освіти [5], [22]. Керівники цих підрозділів відповідають за організацію польових експериментів, технічне забезпечення досліджень, впровадження сучасних технологій, дотримання умов безпеки та якості проведення навчальних практик [72], [15].

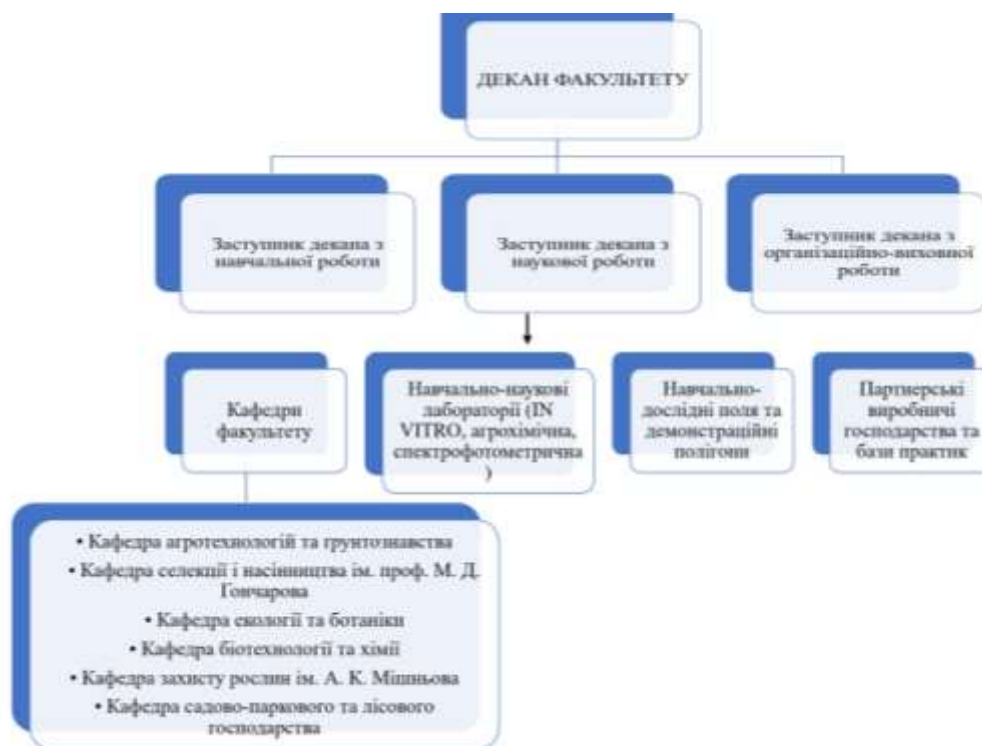


Рис. 2.1. Управлінська структура факультету агротехнологій та природокористування СНАУ

Структура управління факультетом забезпечує єдність освітнього, наукового та виробничо-практичного напрямів діяльності [49], [63]. Завдяки розподілу відповідальності між керівниками різних рівнів забезпечується ефективна координація навчальних, науково-дослідних і організаційних процесів, що створює стабільні умови для розвитку факультету та підвищення якості підготовки здобувачів освіти [10], [36].

Однією з ключових умов ефективності управління є розвинена система внутрішнього контролю якості освіти [23], [55]. На факультеті функціонують механізми моніторингу результатів навчання, контролю виконання освітніх програм, перевірки якості практичної підготовки, регулярного аналізу наукової активності кафедр і викладачів. Керівники підрозділів відповідають за

організацію цих процесів та своєчасне реагування на виявлені проблеми [26], [11].

Важливу роль відіграє також взаємодія факультету з аграрними підприємствами, які виступають базами практик, партнерами у наукових дослідженнях і потенційними роботодавцями [64], [77]. Керівники кафедр беруть участь у формуванні індивідуальних траєкторій розвитку студентів, організації дуальної освіти, укладанні договорів про співпрацю та впровадженні інноваційних освітніх технологій, що підсилює їх управлінську функцію та потребує високого рівня особистісного потенціалу [7], [12].

Таким чином, управлінська структура факультету агротехнологій та природокористування СНАУ є багаторівневою, інтегрованою та функціонально узгодженою. Вона забезпечує ефективне виконання завдань факультету, покращення якості освітнього процесу, розвиток наукових досліджень, зміцнення партнерських зв'язків та підвищення конкурентоспроможності факультету в аграрному освітньому просторі України.

2.3. Оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету

Оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету є ключовим елементом аналізу ефективності управління в умовах високої динамічності аграрної галузі та зростання вимог до якості освітнього процесу [1], [26]. Особистісний потенціал керівника розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує професійні, психологічні, організаційні та ціннісні якості, які забезпечують успішність реалізації управлінських функцій [16], [41]. До структури особистісного потенціалу керівника факультетської кафедри або лабораторного центру входять лідерські компетентності, стратегічне мислення, гнучкість, комунікаційні

навички, мотиваційна спрямованість, емоційна стійкість і здатність до інноваційної діяльності [7], [11], [75].

Усі зазначені компетентності належать до категорії особистісних та поведінкових (soft skills), які безпосередньо визначають стиль керівництва, здатність впливати на колектив і забезпечувати результативну управлінську діяльність у динамічних та кризових умовах [8], [58], [82].



Рис. 2.2. Структура особистісного потенціалу керівника

Для отримання об'єктивної характеристики розвитку особистісного потенціалу керівників факультету було використано комплексний підхід, який

включає аналіз управлінської документації, оцінювання результативності діяльності підрозділів, самооцінювання керівників, експертне оцінювання (колеги, деканату), а також опитування викладачів кафедр щодо стилю управління, якості комунікації та здатності керівника створювати ефективний командний клімат [3], [9], [26]. Такий багатокомпонентний підхід забезпечує високий рівень достовірності оцінювання та дозволяє сформувати цілісну картину розвитку особистісних характеристик управлінців [16], [41].

Застосування принципу триангуляції — поєднання самооцінювання, експертних висновків та аналізу управлінської документації — забезпечило високий рівень достовірності та стійкості отриманих результатів [11], [55]. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивності та підсилює валідність дослідження.

Дослідження охопило 6 керівників кафедр факультету, а також 24 викладачі, які брали участь в опитуванні для експертної оцінки управлінських компетентностей. Оцінювання проводилося упродовж січня–березня 2024 року.

Отримана вибірка є репрезентативною, оскільки включає всіх керівників структурних підрозділів та представників кожної кафедри, що забезпечує повноту охоплення керівного корпусу факультету [58].

Кількісні дані опрацьовувалися методом усереднення індивідуальних балів за шкалою 1–5, після чого інтегрувалися у відповідні блоки компетентностей. Для формування підсумкових інтегральних показників застосовано метод зваженого середнього, що забезпечило об'єктивність порівняння між кафедрами [57], [72].

Варто зазначити, що оцінювання особистісних та поведінкових компетентностей (soft skills) містить певні методологічні обмеження, пов'язані з неминучою часткою суб'єктивності експертних суджень. Саме тому застосування багатоджерельного підходу та зважених показників є необхідною умовою підвищення об'єктивності результатів аналізу [8], [75], [82].

За результатами аналізу було встановлено, що більшість керівників кафедр факультету характеризуються високою професійною компетентністю та мають стійкі навички стратегічного планування розвитку підрозділів [9], [10], [26].

Вони активно залучаються до організації навчальної, науково-дослідної та виробничої діяльності факультету, демонструють здатність до координації великих комунікативних потоків і проявляють відповідальність у прийнятті рішень [7], [11], [23]. Високим є також рівень їхньої мотивації до професійного зростання, що підтверджується активною участю у грантових проєктах, міжнародних освітніх програмах та наукових заходах [57], [72], [82].

Таблиця 2.5

Комплексне оцінювання розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ (за результатами опитування, експертної оцінки та аналізу управлінської документації)

| Блок оцінювання | Критерії оцінки, прив'язані до функцій керівників факультету | Метод збору даних | Шкала |
|--|---|--|-------|
| 1. Лідерські компетентності | Уміння координувати кафедру; організація навчального та дослідницького процесу; робота з педагогічним колективом різного віку; управління конфліктними ситуаціями | Опитування викладачів, експертна оцінка деканату | 1–5 |
| 2. Стратегічне бачення підрозділу | Якість планування роботи кафедри; участь у формуванні ОПП; здатність визначати інноваційні напрями; участь у проєктній діяльності | Аналіз документації, самооцінка | 1–5 |
| 3. Комунікаційна ефективність | Взаємодія зі здобувачами освіти; комунікація з адміністрацією; партнерська взаємодія з агропідприємствами; зворотний зв'язок зі співробітниками | Опитування колективу, інтерв'ю | 1–5 |
| 4. Цифрові компетентності керівника | Використання Moodle, Google Workspace, електронної системи моніторингу активності; застосування цифрових інструментів у підготовці планів і звітів | Експертна оцінка, аналіз цифрових звітів | 1–5 |
| 5. Особистісна зрілість | Стресостійкість; емоційна врівноваженість; здатність до саморефлексії; відкритість до змін; готовність працювати в умовах воєнного стану | Самооцінка + експертна оцінка | 1–5 |
| 6. Управлінська результативність | Ефективність організації навчального процесу; показники акредитації; впровадження практичних занять на базах господарств; участь студентів у НДР | Аналіз звітів кафедр | 1–5 |

Узагальнення отриманих балів за всіма блоками компетентностей дозволило визначити інтегральні показники особистісного потенціалу керівників кафедр факультету. Отримані результати подано у таблиці 2.6. [58]

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ (середнє значення за всіма критеріями)

| Керівник підрозділу | Лідерські компетентності | Стратегічне мислення | Комунікаційні навички | Цифрові компетентності | Особистісні якості | Інтегральний показник | Рівень розвитку потенціалу |
|--|--------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| Кафедра агротехнологій та ґрунтознавства | 4,6 | 4,5 | 4,5 | 4,2 | 4,7 | 4,50 | високий |
| Кафедра селекції і насінництва ім. проф. М. Д. Гончарова | 4,4 | 4,3 | 4,2 | 4,0 | 4,5 | 4,28 | високий |
| Кафедра біотехнології та хімії | 4,1 | 4,0 | 4,2 | 3,8 | 4,2 | 4,06 | достатній |
| Кафедра екології та ботаніки | 4,0 | 3,9 | 4,1 | 3,7 | 4,1 | 3,96 | достатній |
| Кафедра захисту рослин ім. А. К. Мішньова | 4,3 | 4,2 | 4,4 | 4,0 | 4,5 | 4,28 | високий |
| Кафедра садово-паркового та лісового господарства | 3,9 | 3,7 | 4,0 | 3,6 | 4,0 | 3,84 | середній |

Водночас оцінка особистісного потенціалу виявила низку проблемних аспектів, характерних для керівників факультетських підрозділів. Частина управлінців демонструє недостатній рівень розвитку компетентностей, пов'язаних із цифровим управлінням, використанням електронних платформ для моніторингу діяльності та впровадженням інноваційних технологій точного землеробства в освітній процес [77], [79]. Також простежується потреба в

удосконаленні навичок командної взаємодії, делегування та управління конфліктами, що важливо у контексті роботи з багатовіковими педагогічними колективами, де поєднуються досвідчені науковці та молоді викладачі [11], [26], [63].

Суттєвим викликом також є здатність керівників до управління змінами в умовах воєнного стану, необхідності оперативного переходу до змішаного або дистанційного формату навчання, адаптації студентів та співробітників до складної ситуації в країні [80], [82]. Деякі керівники потребують розвитку стресостійкості, гнучкості мислення й уміння приймати нестандартні управлінські рішення в умовах невизначеності [16], [41].

Умови воєнного стану значно підвищують актуальність таких особистісних характеристик, як стресостійкість, емоційна врівноваженість та здатність до швидкої адаптації. Саме тому блок «Особистісна зрілість» займає одну з найвищих ваг у структурі ІОПК-СНАУ, відображаючи критичну потребу у стабільному та психологічно стійкому керівництві в умовах кризової невизначеності [58], [75].

Проведена оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів факультету агротехнологій та природокористування СНАУ дозволила отримати цілісне уявлення про сильні та проблемні сторони керівного корпусу факультету. Встановлено, що найбільш розвиненими є лідерські компетентності, стратегічне бачення та мотиваційна спрямованість [7], [23], [57]. Натомість потребують удосконалення цифрові управлінські навички, готовність до роботи в умовах невизначеності, стресостійкість та навички командної взаємодії, що особливо актуально в сучасних умовах трансформації аграрної освіти та функціонування університету під час воєнного стану [79], [80], [82].

Для отримання ще більш глибокого та системного розуміння особистісного потенціалу факультету доцільним є розширення проведеного дослідження за рахунок додаткових аналітичних інструментів [30], [21]. Це дозволить не лише деталізувати сильні та слабкі сторони керівників кафедр, а й сформулювати

практичні управлінські рекомендації, необхідні для підвищення ефективності функціонування факультету [12], [53].

З метою підвищення наочності результатів комплексного оцінювання рівня розвитку особистісного потенціалу керівників факультетських підрозділів доцільно подати отримані інтегральні показники у вигляді графічної візуалізації [72]. Такий підхід дозволяє виокремити сильні керівні команди кафедр, проаналізувати диференціацію між кафедрами та визначити підрозділи, які потребують додаткової управлінської підтримки чи розвитку [58], [63].

У цьому контексті побудова узагальненого графіка рівня розвитку особистісного потенціалу за кафедрами факультету виступає важливим інструментом для глибшої інтерпретації результатів аналізу [75].

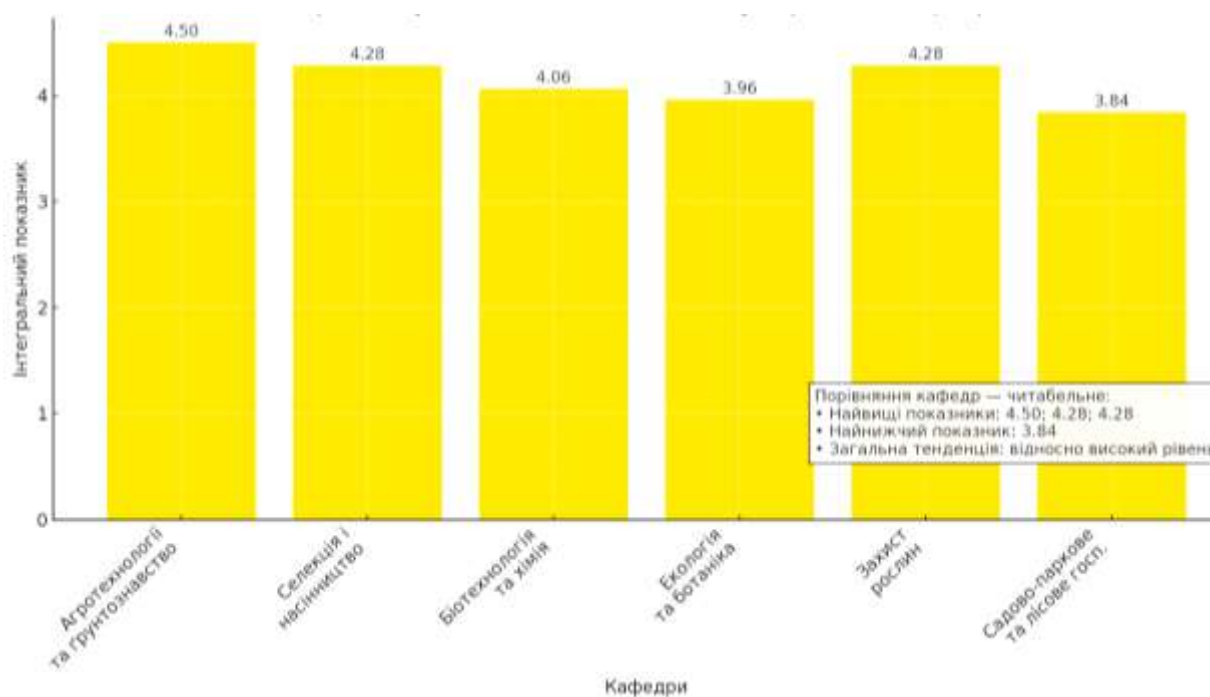


Рис. 2.3. Рівень розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр СНАУ

Як видно з рисунка 2.3., інтегральні показники розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ демонструють достатньо високий рівень сформованості управлінських компетентностей у більшості підрозділів [7], [23]. Лідерами за сукупними показниками є кафедра агротехнологій та ґрунтознавства (4,50), кафедра селекції і насінництва ім. проф. М. Д. Гончарова (4,28) та кафедра

захисту рослин (4,28). Саме ці кафедри формують основу управлінської стабільності факультету, поєднуючи високий рівень лідерських, стратегічних, комунікаційних та особистісних якостей керівників [11], [57].

Дещо нижчі значення зафіксовані у керівників кафедри садово-паркового та лісового господарства (3,84), що свідчить про наявність потенційних можливостей для подальшого розвитку таких компетентностей, як стратегічне бачення, командна взаємодія, цифрова грамотність та здатність до управління змінами [26], [75]. Кафедри біотехнології та хімії (4,06) та екології і ботаніки (3,96) демонструють достатній рівень особистісного потенціалу, проте потребують посилення роботи над розвитком стратегічних і цифрових компетентностей, що є критичними для сучасної аграрної освіти [77], [79].

Загалом інтегральні значення свідчать про відносно високий рівень управлінської зрілості керівників факультету, однак нерівномірність показників у різних кафедрах вказує на необхідність подальшої цілеспрямованої роботи зі зміцнення особистісного потенціалу [58], [63]. Отримані результати можуть бути використані для планування індивідуальних програм розвитку керівників, удосконалення системи підвищення кваліфікації та підготовки кадрового резерву факультету [12], [41].

Для систематизації виявлених тенденцій та чіткого розмежування сильних сторін, слабких місць, можливостей і ризиків, що впливають на управлінську діяльність керівників, було проведено SWOT-аналіз [30], [21].

Проведена комплексна оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ дала змогу виявити як сильні сторони управлінських команд, так і напрями, що потребують подальшого розвитку [75]. Для більш глибокого й системного розуміння можливостей та ризиків, що впливають на розвиток особистісного потенціалу керівників підрозділів факультету, доцільним є застосування методу SWOT-аналізу [82].

Такий підхід дозволяє інтегрувати результати кількісного оцінювання, експертних висновків та характеристик зовнішнього середовища, формуючи цілісну картину особистісного потенціалу кафедр [58], [63].

Структура сильних і слабких сторін, подана у SWOT-аналізі, безпосередньо відображає результати інтегральної оцінки (табл. 2.6), що дозволяє співвіднести кількісні показники з якісними управлінськими характеристиками керівників [21], [30].

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз особистісного потенціалу керівників кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ

| S – Strengths (сильні сторони) | W – Weaknesses (слабкі сторони) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Високий рівень професійної компетентності керівників кафедр. | <ul style="list-style-type: none"> Нерівномірність рівня особистісного потенціалу між кафедрами. |
| <ul style="list-style-type: none"> Достатній розвиток лідерських та комунікаційних навичок. | <ul style="list-style-type: none"> Недостатній розвиток цифрових компетентностей керівників, що впливають на їхню професійну діяльність. |
| <ul style="list-style-type: none"> Активна участь у наукових, грантових і міжнародних проєктах. | <ul style="list-style-type: none"> Потреба у покращенні навичок делегування та управління конфліктами. |
| <ul style="list-style-type: none"> Наявність досвіду стратегічного планування та модернізації освітніх програм. | <ul style="list-style-type: none"> Обмежена готовність окремих керівників до роботи в умовах змін та кризових ситуацій. |
| <ul style="list-style-type: none"> Сформовані партнерські зв'язки з агропідприємствами та виробничими структурами. | <ul style="list-style-type: none"> Складність забезпечення мотивації колективу в умовах воєнного стану. |
| O – Opportunities (можливості) | T – Threats (загрози) |
| <ul style="list-style-type: none"> Розширення участі в міжнародних освітніх програмах та грантах. | <ul style="list-style-type: none"> Посилення конкуренції між закладами освіти за студентів та ресурси. |
| <ul style="list-style-type: none"> Підвищення цифрової грамотності та впровадження інновацій у менеджменті кафедр. | <ul style="list-style-type: none"> Ускладнення управлінської діяльності через воєнний стан та нестабільність. |
| <ul style="list-style-type: none"> Створення програм підвищення кваліфікації керівників. | <ul style="list-style-type: none"> Ризики емоційного вигорання керівників і викладачів. |
| <ul style="list-style-type: none"> Активізація співпраці з аграрними підприємствами-партнерами. | <ul style="list-style-type: none"> Обмежені можливості залучення молодих кадрів. |
| <ul style="list-style-type: none"> Запровадження інструментів стратегічного менеджменту та лідерського розвитку. | <ul style="list-style-type: none"> Зміни в державній політиці та правилах фінансування закладів освіти. |

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан особистісного потенціалу керівників кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ. Серед головних сильних сторін варто відзначити високий рівень професійної компетентності, досвід стратегічного планування та наявність стійких партнерських зв'язків із виробничими структурами. Це формує

основу стабільності та результативності діяльності кафедр факультету в умовах змін [23], [57].

У межах SWOT-аналізу особливу увагу приділено саме особистісним характеристикам керівників, зокрема стресостійкості, готовності до інновацій, лідерським та комунікаційним якостям. Саме ці компетентності визначають здатність керівників ефективно реагувати на зміни, мотивувати колектив та забезпечувати результативність діяльності підрозділу. Результати SWOT-аналізу стали аналітичним підґрунтям для формування рекомендацій у третьому розділі [41], [63].

Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких ключовими є нерівномірність розвитку цифрових компетентностей керівників, а також недостатня сформованість навичок делегування та управління конфліктами. Ці аспекти потребують посиленої уваги, адже впливають на показники командної взаємодії та організаційної культури факультету [26], [82].

Зовнішнє середовище пропонує суттєві можливості, зокрема розширення участі у міжнародних програмах, активне впровадження цифрових технологій та підвищення кваліфікації управлінців. Реалізація таких можливостей може істотно посилити особистісний потенціал підрозділів [75], [77].

Серед загроз провідними є ризики, пов'язані з воєнним станом, нестабільністю зовнішнього середовища, конкуренцією на освітньому ринку та зростанням навантаження на педагогічних працівників. Вони можуть впливати на результативність діяльності керівників та потребують системної протидії [80], [58].

Таким чином, отриманий SWOT-аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку управлінських кадрів факультету та сформувавши стратегічні орієнтири подальшого удосконалення системи менеджменту [12], [53].

Отримані результати комплексної оцінки та SWOT-аналізу показали, що управлінська діяльність керівників кафедр факультету має значний потенціал для подальшого розвитку, але їй потребує систематизації отриманих даних для формування агрегованої, порівнюваної та універсальної оцінки [34], [7].

З цією метою доцільним є застосування авторської методики інтегрального визначення «Індексу особистісного потенціалу керівника СНАУ» (ІОПК-СНАУ), що дозволяє оцінити рівень розвитку особистісного потенціалу за єдиними критеріями [58], [63].

Незважаючи на те, що цифрові управлінські компетентності визначені як одна із слабких сторін керівників, ваговий коефіцієнт для цього блоку залишено на рівні 15%. Це пояснюється тим, що у структурі управлінської діяльності кафедр провідну роль відіграють лідерські, стратегічні та комунікаційні компетентності, які забезпечують сталу роботу колективу.

Таблиця 2.8

Авторська методика “Індексу особистісного потенціалу керівника СНАУ” (ІОПК-СНАУ)

| Блок оцінювання | Зміст критерію | Вага, % | Обґрунтування ваги |
|---|---|---------|---|
| 1. Лідерський вплив (ЛВ) | Уміння мотивувати колектив, створювати командну єдність, вирішувати конфлікти | 25% | Лідерство є ключовою особистісною компетентністю, що визначає згуртованість кафедри |
| 2. Стратегічне бачення (СБ) | Здатність прогнозувати розвиток кафедри, формувати нові напрями діяльності | 20% | Стратегічне мислення визначає довгострокову стабільність та інноваційність |
| 3. Комунікаційна ефективність (КЕ) | Професійна комунікація, робота зі студентами, адміністрацією та партнерами | 20% | Комунікація формує репутаційний капітал та керованість підрозділу |
| 4. Цифрова готовність керівника (ЦГ) | Використання електронних платформ, цифрових інструментів моніторингу та планування | 15% | Цифрові компетентності — вимога сучасної вищої освіти |
| 5. Особистісна зрілість (ОЗ) | Стресостійкість, здатність працювати в умовах змін, саморефлексія, відповідальність | 20% | Впливає на стабільність керування та емоційний клімат у колективі |

У той же час цифрова готовність є підтримувальною компетентністю, що слугує інструментом реалізації управлінських рішень. Збереження ваги на рівні 15% дозволяє уникнути дисбалансу індексу та зберегти його орієнтацію на ключові поведінкові й лідерські якості.

Формула розрахунку ІОПК-СНАУ

$$\text{ІОПК-СНАУ} = 0,25 \times \text{ЛВ} + 0,20 \times \text{СБ} + 0,20 \times \text{КЕ} + 0,15 \times \text{ЦГ} + 0,20 \times \text{ОЗ}$$

Чим вищим є значення індексу, тим більш сформованим є особистісний потенціал керівника. Показник дає змогу здійснювати міжкафедральне порівняння та визначати потреби у професійному розвитку.

Запропонована методика “Індекс особистісного потенціалу керівника СНАУ” дозволяє здійснити комплексне та стандартизоване оцінювання управлінських якостей керівників кафедр факультету. На відміну від окремих експертних оцінок або самооцінювання, ІОПК-СНАУ інтегрує різні блоки компетентностей та відображає їх сукупний вплив на ефективність професійної діяльності керівника кафедри.

Таблиця 2.9

Інтерпретація значень ІОПК-СНАУ

| Значення | Рівень потенціалу |
|-------------|-------------------|
| 4.50 – 5.00 | дуже високий |
| 4.00 – 4.49 | високий |
| 3.50 – 3.99 | достатній |
| 3.00 – 3.49 | середній |
| нижче 3.00 | низький |

Застосування авторської методики ІОПК-СНАУ дало змогу отримати точні та порівнювані результати оцінювання особистісного потенціалу керівників кафедр. Деталізовані розрахунки наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок ІОПК-СНАУ за кафедрами факультету

| Кафедра | ЛВ | СБ | КЕ | ЦГ | ОЗ | ІОПК-СНАУ | Рівень |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|--------------|
| Агротехнологій та ґрунтознавства | 4.7 | 4.6 | 4.5 | 4.2 | 4.8 | 4.57 | дуже високий |
| Селекції і насінництва ім. проф. М. Д. Гончарова | 4.5 | 4.4 | 4.3 | 4.0 | 4.6 | 4.36 | високий |
| Біотехнології та хімії | 4.1 | 4.0 | 4.1 | 3.8 | 4.2 | 4.02 | високий |
| Екології та ботаніки | 4.0 | 3.9 | 4.0 | 3.7 | 4.1 | 3.92 | достатній |
| Захисту рослин | 4.4 | 4.3 | 4.4 | 4.0 | 4.6 | 4.32 | високий |
| Садово-паркового та лісового господарства | 3.9 | 3.8 | 3.9 | 3.6 | 4.0 | 3.79 | достатній |

На основі розрахунків видно, що:

✓ найвищий особистісний потенціал демонструють керівники кафедр агротехнологій та ґрунтознавства, селекції і насінництва, а також кафедри захисту рослин;

- ✓ достатній рівень потенціалу спостерігається у керівників кафедр біотехнології та хімії, а також екології та ботаніки;
- ✓ найнижчі показники, хоча й у межах «достатнього» рівня, характерні для кафедри садово-паркового та лісового господарства.

Методика дозволяє порівнювати підрозділи між собою, відстежувати динаміку розвитку особистісних компетентностей керівників, а також планувати індивідуальні програми розвитку керівників.

З метою узагальнення та порівняльної інтерпретації всіх отриманих кількісних і якісних результатів (SWOT-аналіз, інтегральні показники та значення індексу ІОПК-СНАУ) побудовано підсумкову діаграму, яка відображає загальну структуру сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також середні значення особистісного потенціалу керівників кафедр факультету.

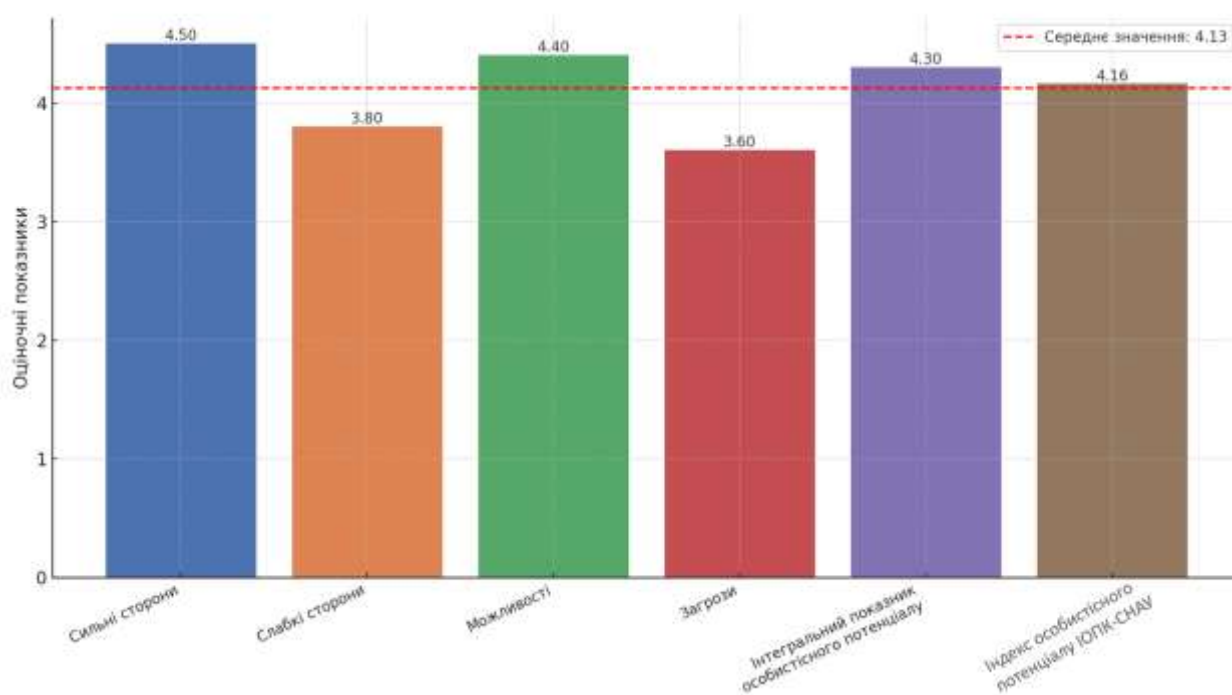


Рис. 2.4. Узагальнена діаграма оцінювання особистісного потенціалу керівників кафедр СНАУ (за результатами SWOT, інтегральних показників та ІОПК-СНАУ)

Рисунок 2.4 відображає комплексну оцінку особистісного потенціалу керівників кафедр факультету та дозволяє співставити ключові елементи аналізу: сильні й слабкі сторони, можливості, загрози, інтегральний показник та індекс

ЮПК-СНАУ. Така візуалізація допомагає простежити загальні закономірності розвитку керівного складу.

Представлені дані демонструють, що найвищі оцінки припадають на сильні сторони та можливості розвитку — це свідчить про наявність значного особистісного ресурсу керівників кафедр [23], [41]. У той же час нижчі значення слабких сторін і загроз акцентують увагу на тих аспектах, які потребують посилення: цифрові компетентності, делегування, конфлікт-менеджмент, стресостійкість та готовність діяти в умовах невизначеності [26], [75], [82].

Інтегральний показник особистісного потенціалу та індекс ЮПК-СНАУ розташовані вище середнього рівня, що підтверджує достатню сформованість ключових особистісно-поведінкових компетентностей керівників і створює основу для подальшого професійного розвитку [7], [58].

Таким чином, результати, подані на рисунку, логічно узгоджуються з кількісним та якісним аналізом і підкреслюють потребу у впровадженні системних заходів щодо посилення сильних сторін, мінімізації вразливих аспектів та зниження впливу зовнішніх ризиків. Саме ці напрями стануть основою рекомендацій третього розділу [30], [12].

Отже, проведена оцінка рівня розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів факультету агротехнологій та природокористування СНАУ засвідчила високий рівень сформованості ключових поведінкових, лідерських, стратегічних та комунікаційних компетентностей керівників, що забезпечують стабільність і результативність управлінської діяльності факультету. Водночас виявлені слабкі сторони — нерівномірний розвиток цифрових компетентностей, недостатня сформованість навичок делегування, конфлікт-менеджменту та стресостійкості — вказують на необхідність цілеспрямованої роботи щодо вдосконалення цих аспектів. Інтегральні показники, результати SWOT-аналізу та авторський індекс ЮПК-СНАУ підтверджують наявність значного особистісного потенціалу керівників кафедр, який за умов системного розвитку може стати основою зміцнення

управлінської ефективності та підвищення конкурентоспроможності факультету в умовах сучасних викликів.

Висновки до другого розділу

Результати проведеного дослідження засвідчують, що керівники структурних підрозділів факультету агротехнологій та природокористування Сумського національного аграрного університету демонструють загалом високий рівень розвитку особистісного потенціалу. Найбільш помітними є їхні лідерські компетентності, стратегічне мислення, відповідальність та мотивація до професійного зростання. Керівники активно долучаються до організації навчальної, наукової та міжнародної діяльності факультету, що підсилює їхню професійну спроможність та управлінський вплив.

Водночас аналіз показав і низку аспектів, які потребують удосконалення. Найбільш актуальними є розвиток цифрових компетентностей, що мають ключове значення для ефективного управління освітнім процесом, а також формування навичок делегування, командної взаємодії та управління конфліктами. Необхідність посилення цих компетентностей зумовлена як структурними особливостями педагогічних колективів, так і підвищеним навантаженням у період воєнного стану.

Помітний вплив на управлінську діяльність чинять і зовнішні умови. Воєнна ситуація, нестабільність кадрового складу та конкуренція між закладами вищої освіти підвищують вимоги до стресостійкості, емоційної врівноваженості та гнучкості мислення керівників. Проведений аналіз свідчить про наявність у зовнішньому середовищі значних можливостей для розвитку: активізацію участі у міжнародних програмах, розширення партнерств з аграрними підприємствами та впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність кафедр.

Авторська методика оцінювання ІОПК-СНАУ дозволила здійснити глибоке, структуроване та порівнюване визначення рівня особистісного потенціалу керівників. Вона об'єднала ключові поведінкові та управлінські

компетентності — лідерські, стратегічні, комунікаційні, цифрові та особистісні. Розрахунки показали, що більшість керівників мають високий або дуже високий рівень сформованості цих компетентностей, що свідчить про їхню здатність ефективно забезпечувати функціонування кафедр у складних зовнішніх умовах.

Таким чином, проведена оцінка дозволила сформулювати цілісне уявлення про сильні сторони керівного складу факультету, окреслити ключові зони розвитку та визначити потенційні можливості для підвищення управлінської ефективності. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо розвитку особистісного потенціалу керівників, що буде відображено у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ФАКУЛЬТЕТУ АГРОТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ СУМСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Стратегії формування та реалізації особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ

Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ є стратегічною умовою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентоспроможності факультету та забезпечення його сталого функціонування в умовах сучасних викликів — цифровізації, реформування аграрної освіти, зростання ролі проєктного менеджменту та впливу воєнного стану на освітній процес [1], [23], [76], [82].

У цьому контексті особистісний потенціал керівника розглядається як інтегральний комплекс лідерських, комунікаційних, стратегічних, емоційно-вольових і цифрових компетентностей, що визначають якість управлінських рішень, здатність формувати командну згуртованість та забезпечувати інноваційність діяльності кафедри [7], [11], [26], [75].

Вітчизняний та зарубіжний досвід підтверджує, що універсальної моделі «ідеального керівника» не існує, адже кожен структурний підрозділ має власні завдання, організаційну культуру, кадровий потенціал та рівень автономії [9], [41], [82]. Тому стратегія розвитку особистісного потенціалу керівників факультету має базуватися на індивідуальній діагностиці компетентностей, отриманих у межах інтегральної оцінки та аналізу ІОПК-СНАУ, а також на врахуванні особливостей діяльності кафедр — від дослідницько-лабораторних до професійно орієнтованих [58], [63].

Ефективне формування особистісного потенціалу можливе лише на основі достовірних даних: результатів інтегральних показників, SWOT-аналізу, експертних оцінок та виявлених у розділі 2 сильних і слабких сторін керівників [3], [4], [15]. Керівники, які демонструють високі бали за блоками лідерства, стратегічного бачення та мотиваційної спрямованості, забезпечують стабільність і розвиток факультету, тоді як низькі показники у сфері цифрових компетентностей, стресостійкості або командної взаємодії потребують адресного вдосконалення [26], [32], [75]. Саме диференційовані, персоналізовані управлінські рішення, а не універсальні рекомендації, забезпечують реальне зростання особистісного потенціалу [7], [11], [75].

Стратегії розвитку можуть реалізовуватися через широкий спектр сучасних інструментів професійного навчання: програми підвищення кваліфікації, участь у грантах, проєктному менеджменті, міжнародних освітніх обмінах, коучинг, менторство та наставництво [12], [53], [73], [74]. В умовах сучасної аграрної освіти особливої ефективності набуває змішаний формат розвитку — поєднання очних, дистанційних та онлайн-практик, що дозволяє оперативнo інтегрувати інновації у діяльність кафедр [23], [77], [79]. Важливу роль відіграють цифрові інструменти навчання — Moodle, Google Workspace, внутрішні системи моніторингу, відеотренінги та аналітичні платформи, які забезпечують гнучкість і доступність освітнього процесу для керівників [1], [49].

Однією з ключових умов розвитку особистісного потенціалу керівників факультету є безперервність професійного зростання. Практика СНАУ підтверджує, що керівники, які активно беруть участь у грантових програмах, міжнародних стажуваннях, академічних обмінах та науково-дослідних проєктах, демонструють вищий рівень стратегічного мислення, здатність ініціювати інновації та формувати сучасні управлінські підходи [23], [58], [80]. Водночас навіть сформовані компетентності мають властивість знижуватися за умов тривалого функціонування в незмінному середовищі або відсутності нових управлінських викликів [16], [41]. Саме тому система розвитку керівників повинна забезпечувати регулярне оновлення знань, розвиток цифрової

грамотності, управлінської гнучкості та здатності діяти в умовах невизначеності [26], [75], [82].

Важливою складовою особистісного потенціалу є стресостійкість і психологічна адаптивність керівника, що набуває особливої ваги в умовах воєнного стану [11], [26], [75]. Тренінги з емоційного інтелекту, технік саморегуляції, медіації, управління конфліктами, формування командної взаємодії та роботи з багатовіковими колективами сприяють підтриманню стабільного психологічного клімату в підрозділах [7], [45], [52]. Розвиток цих компетентностей дозволяє керівникам не лише підтримувати ефективність роботи кафедри, а й запобігати професійному вигоранню викладачів, що є критично важливим за сучасних умов [11], [75].

У щоденній діяльності керівник кафедри взаємодіє з викладачами, здобувачами освіти, адміністрацією університету, роботодавцями та зовнішніми партнерами. Саме якість цієї взаємодії визначає результативність діяльності підрозділу, рівень довіри всередині колективу та репутацію факультету [26], [45].

У практиці менеджменту можна виокремити кілька стратегічних моделей управління колективом: розвиток потенціалу співробітників, делегування з підтримкою, скероване наставництво; корекція діяльності або переведення працівників; а також пасивне збереження статус-кво [4], [30], [65].

Досвід факультету агротехнологій та природокористування СНАУ чітко засвідчує, що саме стратегія розвитку персоналу — інвестиція у його навчання, супровід і професійне зростання — забезпечує найвищу командну згуртованість, стабільність та продуктивність освітнього процесу [7], [23], [63].

Розвиток особистісного потенціалу керівників кафедр неможливий без системної організації їхнього професійного навчання. Сучасні умови висувають потребу у використанні гнучких, швидкодіючих і практикоорієнтованих форм підвищення кваліфікації, здатних оперативно реагувати на зміни в аграрному секторі, цифровізацію, реформування освітнього простору та виклики воєнного часу [1], [15], [76].

Серед найбільш ефективних інструментів варто виокремити онлайн-курси, короткі інтенсиви, мікротренінги, вебінари, програми підвищення кваліфікації, участь у грантових та інноваційних проєктах, внутрішні методичні семінари та професійні спільноти викладачів [12], [53], [73].

На факультеті ці формати систематично включаються до річних планів роботи кафедр, що забезпечує постійність розвитку керівників і актуалізацію їхніх управлінських компетентностей [49], [82].

Одним із найбільш ефективних інструментів розвитку особистісного потенціалу керівників є наставництво, яке передбачає індивідуальну взаємодію з досвідченим управлінцем або викладачем [7], [11], [74].

Наставницькі програми дозволяють молодим завідувачам кафедр та викладачам, що готуються до управлінських посад, глибше розуміти організаційні процеси, оволодівати стратегічним мисленням, розвивати емоційну стійкість та впевненість у прийнятті рішень [23], [41], [75].

В умовах воєнного стану, коли керівникам доводиться працювати в ситуаціях підвищеної невизначеності та відповідальності, наставництво набуває особливої ваги — воно сприяє стабілізації колективу, забезпечує підтримку керівної ланки й допомагає швидко реагувати на кризові ситуації [11], [75], [80].

На факультеті агротехнологій та природокористування такі практики можуть охоплювати індивідуальні консультації, супервізію, коучинг, групові розбори управлінських кейсів і наставництво «рівний–рівному» [12], [53], [74].

Ще одним ключовим напрямом розвитку є формування культури самонавчання керівників. Це передбачає здатність самостійно визначати професійні запити, проводити рефлексію управлінських рішень, систематично підвищувати кваліфікацію та відповідально опрацьовувати результати внутрішнього моніторингу факультету [16], [26], [63].

У цьому аспекті важливо, щоб керівники активно використовували аналітичні інструменти: звіти кафедр, моніторинг студентської успішності, дані електронних освітніх платформ, результати акредитацій, публікаційну

активність, показники наукових проєктів та академічної мобільності [1], [49], [58].

Уміння працювати з доказовою базою та ухвалювати рішення на основі фактів і статистики є показником управлінської зрілості та невід'ємним компонентом сучасного керівництва в умовах університетської автономії [23], [34], [82].

Не менш важливим елементом стратегічного розвитку особистісного потенціалу є вдосконалення комунікаційної культури керівників кафедр. Якість комунікації визначає ефективність освітнього процесу, рівень психологічної довіри у колективі, результативність взаємодії зі студентами та партнерськими організаціями [26], [45], [52].

Сучасні керівники повинні володіти навичками фасилітації, ведення діалогу, медіації та надання конструктивного зворотного зв'язку [7], [30], [75].

Застосування цифрових платформ — Google Workspace, Zoom, Telegram-каналів кафедр, Moodle — розширює можливості для оперативної комунікації, сприяє прозорості управління та підсилює інформаційну єдність факультету [1], [49], [79].

Успішні практики розвитку особистісного потенціалу також включають коучинг та внутрішні тренінги з лідерства, управління конфліктами, критичного мислення, тайм-менеджменту, стратегічного планування та делегування [7], [75], [74].

Ці методи спрямовані на формування самостійності у прийнятті рішень, розвиток емоційного інтелекту та навичок ефективної командної роботи [11], [23], [41].

На факультеті такі активності можуть реалізовуватися у вигляді методичних семінарів, круглих столів, воркшопів, тренінгових модулів чи онлайн-навчання, що дозволяє адаптувати їх до реальних запитів керівників і забезпечити максимально практичне спрямування [12], [63], [82].

Таким чином, стратегічний розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів факультету агротехнологій та природокористування

СНАУ має ґрунтуватися на комплексі узгоджених управлінських інструментів, серед яких ключовими є наставництво, системне професійне навчання, підтримка саморозвитку, формування сучасної комунікаційної культури та впровадження коучингових практик [7], [23], [53].

Узгоджене застосування цих підходів дозволяє формувати сильну управлінську команду, здатну забезпечувати безперервний розвиток факультету, підтримувати високі стандарти якості освіти та ефективно реагувати на виклики аграрної галузі та зовнішнього середовища [1], [63], [76].

Формування стійкого та результативного лідерства в структурних підрозділах факультету потребує системного, науково обґрунтованого підходу, спрямованого на розвиток саме особистісних характеристик керівників [9], [26], [38].

У сучасному освітньому просторі ефективність управління визначається не тільки професійною компетентністю, а й здатністю керівника впливати на академічне середовище, підтримувати цінності університету, забезпечувати психологічну стабільність колективу та формувати позитивний імідж підрозділу [45], [52], [80].

За відсутності належного лідерства у колективі можуть виникати управлінські конфлікти, знижуватися мотивація викладачів, погіршуватися якість освітнього процесу та зменшуватися рівень довіри до керівництва [26], [37], [63].

Саме тому розвиток особистісного потенціалу керівників кафедр виступає важливим чинником операційної стійкості та конкурентоспроможності факультету в довгостроковій перспективі [1], [23], [58].

Аналіз сучасних теорій лідерства свідчить, що універсальної моделі ефективного керівника не існує [73], [79], [82].

Кожна кафедра має власні освітні програми, структуру колективу, специфіку взаємодії зі студентами та роботодавцями, рівень академічної автономії й готовності до інновацій [49], [23], [81].

Саме тому стратегія управлінського розвитку повинна бути гнучкою, персоніфікованою та адаптивною — вона має враховувати індивідуальний стиль керівника, результати оцінювання особистісного потенціалу, виявлені у розділі 2, та реальні потреби кожного підрозділу факультету [16], [26], [41].

У контексті СНАУ розвиток особистісного потенціалу керівників кафедр має відбуватися за принципом індивідуальних траєкторій: від базових компетентностей (ефективна комунікація, організація роботи колективу, ведення документації) — до складних управлінських навичок (стратегічне планування, кризовий менеджмент, лідерство змін, цифрове управління) [7], [15], [76].

Поєднання академічної традиції університету, сучасних цифрових процесів та викликів воєнного часу формує потребу у новому типі керівника — гнучкому, аналітичному, психологічно стійкому та здатному до проактивного впливу на розвиток факультету [11], [41], [80].

Сучасна практика українських закладів вищої освіти свідчить, що результативність розвитку керівників безпосередньо залежить від того, наскільки системно та структуровано університет працює з інформацією про їхні сильні та слабкі сторони [1], [9], [49].

Для факультету агротехнологій та природокористування СНАУ важливо формувати внутрішню аналітичну базу даних щодо управлінських досягнень, потреб у розвитку, результатів акредитацій, рівня цифрової компетентності, ефективності взаємодії зі студентами та показників участі в наукових і професійних проєктах [15], [23], [54].

Такий підхід дозволяє вибудовувати реалістичні й персоналізовані стратегії підвищення кваліфікації, які поєднують навчання, наставництво, коучинг, участь у міжнародних програмах та внутрішніх ініціативах факультету [7], [63], [82].

Одним із ключових механізмів розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр є застосування наставництва, коучингових технологій і супервізії [7], [74], [75].

Наставництво забезпечує молодшим керівникам можливість переймати управлінський досвід та професійні рішення від більш досвідчених колег [23], [53], [12].

Коучинг сприяє розвитку рефлексивного мислення, уміння формувати власні цілі й управляти професійними викликами [74], [75], [11].

Супервізія, у свою чергу, є важливою складовою професійної підтримки в кризових чи стресових умовах, оскільки допомагає керівникам аналізувати складні управлінські ситуації, запобігати емоційному вигоранню та зберігати психологічну стабільність, що особливо значуще в умовах воєнного стану [41], [26], [80].

Важливим напрямом удосконалення є розвиток сучасної організаційної культури, у центрі якої лежать принципи партнерства, відкритості, взаємної підтримки, цифрової грамотності та академічної доброчесності [13], [47], [50].

Едгар Шейн наголошує, що зрілий керівник не лише працює в наявній культурі, а й активно формує її [13].

Це повною мірою стосується СНАУ, де завідувачі кафедр виступають носіями цінностей факультету та представляють його інтереси у взаємодії зі студентами, роботодавцями, науковими партнерами й громадськістю.

Тому здатність керівника підтримувати культуру довіри, інноваційності та відкритої комунікації прямо впливає на ефективність і стабільність діяльності кафедри [49], [23], [9].

У сучасному університетському середовищі розвиток особистісного потенціалу нерозривно пов'язаний із формуванням сучасного лідерського стилю [7], [23], [82].

Ефективні моделі лідерства ґрунтуються не на адміністративному тиску, а на вмінні створювати умови для зростання співробітників, розподіляти відповідальність, підтримувати професійну мобільність та оперативно реагувати на зміни [38], [73], [79].

Для керівників факультету агротехнологій та природокористування особливо важливо виступати ініціаторами інновацій, формувати стратегічне

бачення розвитку спеціальностей, модернізувати освітні програми, впроваджувати цифрові інструменти та забезпечувати високу мотивацію викладачів [49], [15], [76].

Не менш важливою складовою стратегії розвитку є формування культури навчання впродовж життя [1], [23], [63].

Регулярна участь керівників у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, міжнародних семінарах, програмах Erasmus+, тренінгах із цифровізації, академічного письма та управління проектами сприяє формуванню сучасного управлінського стилю, який відповідає вимогам європейського освітнього простору [82], [49], [81].

Для факультету агротехнологій та природокористування це є критично необхідним, оскільки аграрна освіта швидко трансформується, а розвиток цифрових та інноваційних технологій потребує високого рівня підготовки керівників [76], [77], [79].

Розвиток особистісного потенціалу керівників кафедр СНАУ потребує впровадження сучасних і системних механізмів зворотного зв'язку, які дають змогу оперативно оцінювати ефективність управлінських дій та виявляти потреби у професійному вдосконаленні [3], [17], [65].

До таких механізмів належать регулярні оцінювання за моделлю «360°», анкетування викладачів і здобувачів освіти, аналіз внутрішньої документації кафедр, моніторинг емоційного клімату та рівня командної взаємодії [9], [26], [63].

Наявність якісного та регулярного зворотного зв'язку забезпечує можливість своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти в роботі керівників, запобігати конфліктам, оптимізувати розподіл обов'язків і підсилити ефективність освітнього процесу [7], [23], [49].

Важливим стратегічним напрямом розвитку є формування вдосконалених комунікаційних навичок. У сучасному освітньому середовищі рівень управлінської ефективності значною мірою визначається тим, як керівник

взаємодіє зі здобувачами освіти, колегами, адміністрацією та зовнішніми партнерами [7], [23], [51].

Для факультету агротехнологій та природокористування особливо актуальними є навички конструктивного діалогу, медіації, фасилітації групових процесів, створення продуктивної командної взаємодії та вирішення конфліктних ситуацій [11], [37], [26].

Опанування цих компетентностей дозволяє керівникам кафедр забезпечувати прозорість комунікацій, підтримувати здоровий емоційний клімат та підвищувати якість організаційних рішень [45], [52], [74].

Наукові дослідження підкреслюють, що рівень лідерського потенціалу керівника прямо пов'язаний із його здатністю формувати й трансформувати організаційну культуру підрозділу [13], [47], [60].

Саме керівник задає тон інноваційності, відповідальності, відкритості до змін та академічної доброчесності — цінностей, що визначають довгострокову успішність кафедри [1], [9], [53].

Для факультету агротехнологій та природокористування важливо, щоб управлінці демонстрували поведінку, зорієнтовану на підтримку ініціативності, академічної свободи, професійного зростання викладачів та розвитку талантів [7], [23], [82].

Такі підходи сприяють стабільності роботи кафедр, зміцнюють внутрішню довіру та формують позитивний імідж університету в освітньому просторі [49], [63], [81].

Усі зазначені напрями розвитку підтверджують, що особистісний потенціал керівника кафедри проявляється не лише як сукупність індивідуальних характеристик, а як практичний механізм, що щоденно реалізується через управлінські дії, стиль комунікації, організацію роботи колективу та здатність забезпечувати результативність освітнього процесу [26], [11], [75].

Важливо враховувати, що кожен елемент цього потенціалу — від формування бачення до прийняття рішень і підтримки взаємодії —

взаємопов'язаний і впливає на ефективність функціонування кафедри [7], [37], [45].

Для того щоб чітко окреслити, як саме реалізується особистісний потенціал керівника в структурі його професійної діяльності, нами була розроблена і подана системне схема основних напрямів, які відображають логіку цього процесу [60], [53], [79].

Подана модель демонструє, як керівник кафедри поєднує роботу зі стейкхолдерами, стратегічне бачення розвитку підрозділу, організацію професійних відносин та досягнення конкретних управлінських результатів [23], [82], [49].

На рисунку 3.1 представлено ключові напрями, що формують структуру реалізації особистісного потенціалу керівника кафедри.



Рис. 3.1. Основні напрями реалізації особистісного потенціалу керівника кафедри

Як видно з рисунка 3.1., представлена модель узагальнює ключові напрями, за якими керівник кафедри реалізує власний особистісний потенціал у професійному середовищі [7], [26], [60]. Її структура охоплює взаємопов'язані області управлінської діяльності, що формують основу ефективного

функціонування кафедри в умовах сучасних викликів аграрної освіти [1], [9], [82].

Перший напрям, пов'язаний із формуванням бачення та визначення стратегічних орієнтирів, демонструє, що керівник кафедри виступає не лише адміністратором, а й стратегом [10], [30], [75]. Саме він визначає пріоритети розвитку освітніх програм, окреслює довгострокові та короткострокові цілі, забезпечує узгодженість діяльності кафедри зі стратегією факультету та загальноуніверситетськими завданнями [13], [47]. Реалізація цього напрямку вимагає від керівника вміння працювати з інформацією, аналізувати тенденції, прогнозувати потреби здобувачів та роботодавців, а також формувати прозору систему донесення стратегічних рішень до колективу [23], [53].

Другий напрям відображає здатність керівника організувати процеси та забезпечувати стабільність управління [26], [48], [61]. Йдеться про участь у плануванні, розподіленні ресурсів, координації діяльності викладачів і контролі за виконанням завдань. Важливо, що сучасний керівник кафедри має не просто адмініструвати процеси, а й підтримувати їхню гнучкість, адаптивність та відповідність актуальним змінам у нормативній базі та освітньому середовищі [37], [49]. Саме ця складова забезпечує ритмічність роботи кафедри, якість освітніх послуг та стабільність внутрішньої взаємодії [74], [81].

Третій напрям пояснює роль керівника у формуванні професійних взаємин і розвитку колективу [7], [32], [60]. У сучасних умовах ефективність роботи кафедри значною мірою залежить від психологічного клімату, рівня довіри та взаємної підтримки. Керівник повинен створювати умови, у яких викладач може проявляти ініціативність, удосконалювати професійну майстерність, розвивати лідерські якості та реалізовувати наукові й освітні проекти [11], [51], [75]. Важливою частиною цього напрямку залишається вирішення конфліктів, комунікаційна культура та вміння мотивувати персонал до розвитку [45], [52].

Четвертий напрям акцентує на особистому професійному зростанні самого керівника кафедри [16], [41], [57]. Реалізація особистісного потенціалу передбачає постійне оновлення компетентностей: цифрових, управлінських,

комунікаційних, емоційно-вольових. Керівник має володіти сучасними підходами до роботи з даними, демонструвати здатність до самоаналізу, прийняття рішень в умовах невизначеності та підтримувати власну психологічну стійкість [11], [75]. Саморозвиток керівника безпосередньо впливає на спроможність кафедри впроваджувати інновації, підвищувати якість освіти та ефективно реагувати на виклики воєнного часу, цифровізації та реформування галузі [1], [82].

З огляду на проведений аналіз та визначені напрями реалізації особистісного потенціалу керівників кафедр ФАП СНАУ, доцільним є узагальнення ключових вимог до поведінки керівника в сучасному університетському середовищі [9], [23], [60]. Ефективність управлінських дій значною мірою залежить не лише від рівня сформованих компетентностей, а й від конкретних моделей поведінки, які керівник застосовує у щоденній взаємодії з колективом, здобувачами, адміністрацією та зовнішніми партнерами [7], [38], [75].

У світовій та українській практиці вищої освіти набуває поширення підхід, за яким поведінкові прояви керівника розглядаються як інструмент реалізації його особистісного потенціалу [73], [75], [82]. Тобто навіть високий рівень компетентностей не забезпечує результативності без відповідних поведінкових стратегій — здатності формувати бачення, досягати результатів та вибудовувати професійні відносини всередині колективу [57], [79], [81].

Саме тому, на основі аналізу даних дослідження ФАП СНАУ, логічним є звернення до структурованої моделі управлінської поведінки, яка дозволяє чітко визначити, які саме дії забезпечують ефективну реалізацію особистісного потенціалу завідувача кафедри [7], [26], [60]. В основі цієї моделі — три ключові блоки: формування бачення, досягнення результатів та формування відносин [9], [23], [75]. Кожен із них має свою специфіку в університетському середовищі та безпосередньо впливає на стабільність, якість і інноваційність роботи кафедри [32], [45], [82].

Запропонований підхід дозволяє не просто описати перелік функцій керівника, а визначити конкретні поведінкові орієнтири, які відповідають особливостям діяльності кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ [11], [37], [74]. Це забезпечує перехід від загальних теоретичних моделей до практично значущих критеріїв, що можуть бути використані для оцінювання, розвитку й формування індивідуальної траєкторії професійного зростання керівників [48], [57], [79].



Рис. 3.2. Ключові компоненти поведінкової діяльності керівника кафедри у контексті розвитку особистісного потенціалу

Як подано на рисунку 3.2. запропонована модель поведінкових вимог відображає те, як саме керівники кафедр ФАП СНАУ можуть реалізовувати свій особистісний потенціал у практичній діяльності [7], [26], [60]. Вона дозволяє не лише оцінювати рівень сформованих компетентностей, а й визначати конкретні управлінські дії, що забезпечують результативність підрозділів [11], [32]. Модель є основою для подальшого професійного розвитку керівників, удосконалення системи наставництва та формування ефективної управлінської культури в університетському середовищі [23], [45].

У контексті проведеної оцінки особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів ФАП СНАУ важливо відзначити, що подальше

професійне зростання управлінців потребує не лише системного розвитку компетентностей, але й створення умов для індивідуалізованого навчання [9], [37]. Першочерговим завданням є виявлення персональних потреб керівника у професійному вдосконаленні, а також забезпечення доступу до актуальних освітніх програм, тренінгів, менторських сесій та цифрових ресурсів, орієнтованих на сучасні вимоги аграрної освіти [48], [57]. Такий підхід дозволяє керівникам кафедр не просто оновлювати знання, а й розширювати власний управлінський інструментарій відповідно до специфіки діяльності факультету [60], [75].

Важливою умовою реалізації особистісного потенціалу є активна взаємодія керівника з колективом, яка передбачає ефективний зворотний зв'язок, відкриту комунікацію та регулярне обговорення ключових управлінських питань [12], [33]. Аналіз даних розділу 2 показав, що саме ті керівники кафедр, які систематично працюють із запитом викладачів і здобувачів освіти, демонструють вищий рівень довіри в колективі, швидше реагують на проблеми й здатні формувати більш згуртовані команди [41], [63]. У сучасних умовах воєнного стану така модель поведінки стає критично необхідною, адже вона забезпечує стабільність, знижує напругу в колективі та підтримує психологічну стійкість підрозділів [74], [82].

Одним із важливих напрямів розвитку є підтримка керівником професійної мобільності співробітників. Якщо керівник здатен створювати умови для зростання викладачів, стимулювати участь у проєктах, забезпечувати володіння сучасними цифровими інструментами й підтримувати наукову активність — це формує потужний мотиваційний вплив, підсилює командну взаємодію і позитивно позначається на загальному іміджі кафедри [17], [36]. Розширення відповідальності та повноважень членів колективу, передача частини управлінських функцій через делегування сприяє розвитку автономності, відповідальності та ініціативності, що є ключовими компонентами ефективної управлінської культури [28], [52].

Сучасна практика показує, що розвиток людського потенціалу і виховання майбутніх керівників кафедр має стати одним із пріоритетів факультету [20], [47]. Аналіз компетентностей, проведений у межах ІОПК-СНАУ, засвідчив наявність потенційних кандидатів, які демонструють високі бали за компонентами стратегічного мислення, комунікаційної спроможності та цифрової грамотності [58], [76]. Це створює можливості для формування кадрового резерву, який у майбутньому забезпечить безперервність управлінського розвитку та стабільність роботи факультету [79], [81]. Керівники кафедр, які вже мають високий особистісний потенціал, можуть виступати наставниками для молодших колег, формуючи культуру послідовного лідерського зростання [22], [34].

Аналізуючи поведінкові прояви керівників, важливо наголосити, що ефективність управління залежить не лише від знань, а й від особистісних якостей управлінця — відповідальності, доброчесності, послідовності, вміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності та готовності брати на себе відповідальність за результати діяльності кафедри [7], [14], [33]. Саме поєднання компетентностей і поведінкових проявів забезпечує здатність керівника впливати на організаційну культуру, формувати довіру в команді та підтримувати високі стандарти освітньої діяльності [22], [41].

З огляду на результати дослідження, розвиток особистісного потенціалу потребує впровадження механізмів внутрішнього контролю якості управлінської діяльності — аналізу прийнятих рішень, моніторингу динаміки змін у діяльності кафедри, оцінювання психологічного клімату та рівня командної взаємодії [9], [28], [54]. Такі інструменти дають змогу керівникам не лише відстежувати власний розвиток, а й формувати середовище для професійного зростання колективу, що є необхідною умовою ефективної роботи факультету агротехнологій та природокористування СНАУ [36], [60].

У сучасних умовах розвитку аграрної освіти особистісний потенціал керівника кафедри формується не лише на основі його професійних знань чи адміністративного досвіду, а передусім через стиль управління, здатність до

гнучких рішень та уміння працювати з людьми [8], [31], [57]. Ефективність менеджменту у структурних підрозділах СНАУ визначається не набором особистих рис, а тим, як керівник поводить у конкретних професійних ситуаціях [25], [46]. Саме поведінкова складова управління забезпечує сталість рішень, командну взаємодію та інноваційність освітнього процесу [11], [39].

Ситуаційний підхід, який сьогодні широко використовується в університетському менеджменті, передбачає, що стиль управління має відповідати контексту: особливостям кафедри, динаміці студентського контингенту, складності освітніх програм, рівню автономії викладачів і наявним ресурсам [20], [44]. Керівник кафедри факультету агротехнологій та природокористування не може застосовувати однакові управлінські моделі у всіх випадках — ефективність забезпечує лише гнучкість, адаптивність і вміння діяти з урахуванням ситуаційних вимог [30], [52].

Особливого значення в контексті нашого дослідження набуває концепція лідерства як взаємодії, у межах якої керівник формує спільний простір відповідальності між собою та колективом [12], [37], [63]. Практика СНАУ показує, що найбільш результативними є ті керівники кафедр, які створюють умови для зростання співробітників, заохочують ініціативи та розвивають культуру партнерства [18], [40]. Вони не тільки розподіляють завдання, а й пояснюють їхній стратегічний сенс, спрямовуючи команду на досягнення спільних результатів [49], [70].

Використання концепції «спільної ефективності» значно підсилює управлінський потенціал кафедри [32], [58]. У цьому випадку керівник організовує колективну взаємодію так, щоб кожен викладач відчував свою значущість у загальному результаті [17], [46]. Цей підхід усуває авторитарність і примус, натомість формує відповідальність, ініціативність і високий рівень залученості [29], [61].

У практиці факультету агротехнологій та природокористування виразно спостерігається тенденція: найбільш стабільні та успішні кафедри — ті, де керівники застосовують поведінкові моделі, орієнтовані на підтримку, розвиток і

командну співпрацю [10], [35]. Такі керівники забезпечують прозорість управлінських рішень, своєчасний зворотний зв'язок, мотивують викладачів до професійного зростання та формують позитивний емоційний клімат [42], [59].

Досвід українських і зарубіжних університетів засвідчує, що розвиток особистісного потенціалу керівника неможливий без високого рівня комунікаційної культури, відповідальності, етичності та здатності до рефлексії [16], [27], [45]. У структурних підрозділах СНАУ ці якості набувають особливої ваги, оскільки визначають якість взаємодії з роботодавцями, студентами, адміністрацією та партнерами освітніх програм [24], [53].

У межах ситуаційного підходу важливо, щоб керівник кафедри вмів адаптувати свою поведінку до різних управлінських сценаріїв [20], [44]. Наприклад, у процесі впровадження змін він виступає ініціатором і координатором, у конфліктних ситуаціях — медіатором, у роботі зі студентами — наставником, а в проєктній діяльності — організатором і стратегом [31], [52]. Саме ця здатність переходити між ролями формує гнучкий та ефективний стиль управління, який відповідає сучасним вимогам університетської автономії [12], [39].

Успішність реалізації особистісного потенціалу залежить також від здатності керівника формувати культуру групової взаємодії [33], [58]. У колективах, де існує довіра, підтримка та взаємоповага, підвищується якість освітнього процесу, активізується наукова діяльність і зростає інноваційність викладачів [17], [46]. Натомість авторитарні стилі управління призводять до пасивності колективу, зниження мотивації та втрати кадрового потенціалу [29], [61].

Поведінка керівника кафедри безпосередньо впливає на структуру командної взаємодії [10], [35]. Якщо керівник підтримує відкритість, прозорість і партнерство, то викладачі відчувають відповідальність за загальні результати факультету; якщо ж переважають контроль і дистанція — формуються закриті робочі групи, що ускладнює реалізацію стратегічних завдань [42], [59].

Важливо й те, що поведінкова модель керівника визначає не лише стиль управління, а й характер професійної комунікації у колективі [16], [45]. У структурних підрозділах факультету агротехнологій та природокористування ефективними виявляються моделі, у яких керівник заохочує колективне ухвалення рішень, відкрито обговорює проблеми, підтримує індивідуальні сильні сторони викладачів і сприяє формуванню інтелектуального капіталу кафедри [24], [53].

Таким чином, поведінковий підхід у розвитку особистісного потенціалу дає змогу сформувати в університеті нову якість управління — орієнтовану на співпрацю, прозорість, розвиток здібностей і відповідальність кожного члена колективу [18], [40]. У таких умовах кафедри здатні оперативно реагувати на виклики аграрної галузі, підтримувати конкурентоспроможність освітніх програм та формувати високий рівень довіри між усіма учасниками освітнього процесу [32], [63].

У контексті сучасних реформ аграрної освіти та підвищення вимог до університетського менеджменту особистісний потенціал керівника кафедри стає критичним фактором успішності змін [7], [22]. Якщо керівник вміє створити сприятливу атмосферу, підтримати інноваційні ідеї та мотивувати співробітників, факультет отримує можливість стійкого розвитку [14], [41]. Натомість стиль управління, заснований виключно на контролі чи формальному виконанні обов'язків, призводить до кадрового виснаження та зниження результативності [28], [54].

Отже, розвиток особистісного потенціалу керівників кафедр факультету агротехнологій та природокористування СНАУ є не лише індивідуальною потребою, а й стратегічною умовою забезпечення стабільності, результативності та конкурентоспроможності університету. Керівники, які здатні поєднувати гнучкість, аналітичність, емоційну стійкість і відповідальність, формують сучасний управлінський стиль, що відповідає вимогам динамічного освітнього середовища.

Розроблена система рекомендацій щодо формування та реалізації особистісного потенціалу керівників кафедр Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ окреслює чітку й практично орієнтовану траєкторію їхнього професійного зростання. Вона поєднує стратегічне бачення, управлінську гнучкість, розвинену культуру взаємодії, цифрову компетентність та емоційно-вольові якості, що визначають здатність керівника ефективно діяти в умовах реформ аграрної освіти та воєнного часу. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню особистісного потенціалу кожного управлінця, зміцненню загальної управлінської спроможності факультету, забезпеченню сталого розвитку, підтримці високої якості освітнього процесу та формуванню культури відповідальності й інноваційності у структурних підрозділах університету.

3.2. Модель і технологія розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ

У межах розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ важливо забезпечити не лише формування окремих компетентностей, а й системну технологію управлінського зростання, яка поєднує самопізнання, рефлексивний аналіз досвіду, розвиток нових професійних навичок і закріплення цих навичок у щоденній практиці [1], [16], [26]. Сучасні підходи до управлінського розвитку наголошують, що ефективний керівник має розуміти власний стиль взаємодії, способи сприйняття інформації, динаміку особистісних змін та рівень готовності до нових управлінських викликів [7], [11], [75]. У цьому контексті запропонована модель і технологія розвитку особистісного потенціалу враховує результати діагностики ІОПК-СНАУ, специфіку діяльності факультету, умови воєнного часу, а також сучасні тенденції в аграрній освіті [58], [76], [79].

За результатами інтегральної оцінки ІОПК-СНАУ (розділ 2) було встановлено, що частина керівників структурних підрозділів має недостатній рівень сформованості цифрової компетентності, нерівномірну стресостійкість, різний ступінь розвитку комунікаційних умінь та неоднаковий рівень навичок командної фасилітації [11], [26], [75]. Виявлені характеристики стали базою для формування моделі розвитку, оскільки вони визначили першочергові напрями вдосконалення особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ.

Концептуальна модель розвитку особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів ФАП СНАУ включає чотири взаємопов'язані компоненти: цільовий, діагностичний, процесуальний та результативний [1], [23], [63].

Цільовий компонент визначає стратегічну мету — формування керівника, здатного до гнучких рішень, інноваційності, психологічної стійкості та ефективної командної взаємодії [7], [60], [82].

Діагностичний компонент базується на результатах ІОПК-СНАУ та відображає реальний стан компетентностей керівників кафедр [11], [34], [58].

Процесуальний компонент включає технологію розвитку (Tell–Show–Do), що забезпечує послідовність формування компетентностей [74], [75].

Результативний компонент визначає загальні орієнтири успішності реалізації моделі — формування позитивної динаміки особистісного потенціалу та підвищення якості управлінської діяльності [1], [55], [82].

Початковим етапом моделі є усвідомлення керівником власних професійних особливостей, що включає глибоку самооцінку лідерських, стратегічних, цифрових, комунікаційних та емоційно-вольових компетентностей [11], [41], [75]. На цьому етапі керівник аналізує сильні й слабкі сторони, визначені у розділі 2 за результатами інтегрального оцінювання, а також розглядає особливості власної поведінки в типових управлінських ситуаціях [26], [51]. Особливо вагомою є рефлексія взаємодії з викладачами, здобувачами освіти, адміністрацією та стейкхолдерами, що дозволяє керівнику чітко визначити індивідуальні потреби у професійному зростанні [55], [63].

У структурі ФАП СНАУ керівник кафедри виконує також роль координатора між теоретичною підготовкою здобувачів і реальними потребами аграрного виробництва, що підсилює вимоги до його управлінської гнучкості та здатності працювати з інноваціями галузі [76], [79].

У специфіці аграрної освіти важливим є те, що керівник кафедри має розуміти потреби аграрного ринку праці, тенденції розвитку агротехнологій, а також застосовувати сучасні цифрові платформи для моніторингу результатів навчання здобувачів аграрних спеціальностей [72], [77]. Саме ці професійні вимоги впливають на визначення компетентностей, які потребують першочергового розвитку.

Наступний етап технології пов'язаний із глибоким осмисленням накопиченого досвіду. За допомогою аналізу управлінських кейсів, супервізії та групового обговорення практичних ситуацій керівник ідентифікує закономірності у власній професійній поведінці: які управлінські рішення є ефективними, які – потребують корекції, і які фактори впливають на взаємодію в колективі [28], [51], [74]. В умовах воєнного стану та високої динамічності зміни освітніх процесів цей етап набуває особливої ваги, оскільки дозволяє адаптувати управлінські підходи до підвищеної невизначеності й емоційного навантаження [80], [82]. Такий глибокий аналіз досвіду розширює здатність керівника приймати обґрунтовані рішення та формує стійкий фундамент для подальшого професійного розвитку [41], [55].

Третій етап моделі передбачає формування нових управлінських компетентностей відповідно до потреб факультету агротехнологій та природокористування СНАУ [1], [7], [72]. Особлива увага приділяється компетентностям, важливим для аграрної освіти: управління освітніми програмами аграрного профілю, взаємодія з роботодавцями аграрного сектору, робота з цифровими агротехнологічними платформами, аналітика результативності навчання здобувачів аграрних спеціальностей, інтеграція практикоорієнтованих методів навчання [77], [79]. Він охоплює розвиток цифрової грамотності, уміння працювати з аналітичними платформами

університету, удосконалення комунікаційних навичок — від конструктивного діалогу до фасилітації групових процесів, формування проєктно-інноваційної компетентності, а також розвиток емоційної стійкості, саморегуляції й здатності працювати в умовах невизначеності [11], [41], [75]. Професійне навчання реалізується через мікротренінги, вебінари, курси підвищення кваліфікації, участь у грантових та міжнародних програмах, наставництво, коучинг та індивідуальні консультації [23], [57], [74], [82]. Це забезпечує створення нової управлінської поведінки, яка відповідає сучасним викликам аграрної освіти та нормативним змінам у сфері університетського менеджменту [49], [63], [81].

Додатково, у структурі реальних виробничих завдань аграрної галузі керівник кафедри має володіти прикладними управлінськими вміннями, що інтегрують навчальний процес із потребами сучасного аграрного виробництва [72], [76], [79]. Це включає координацію виробничих практик, роботу з аграрними підприємствами-партнерами, управління освітніми програмами агротехнологічного спрямування, а також використання агроцифрових систем для аналітики біотехнологічних, екологічних та земельних процесів [77], [79].

Заключним етапом технології є закріплення набутих компетентностей і формування стійкої професійної поведінки керівника у практичній діяльності кафедри [1], [26], [63]. На цьому етапі важливими стають регулярний аналіз результативності управлінських рішень, повторне оцінювання рівня особистісного потенціалу, моніторинг командної взаємодії, залучення зворотного зв'язку від викладачів і здобувачів освіти, участь у внутрішніх методичних заходах та професійних спільнотах [11], [23], [55]. Саме ці інструменти дозволяють не лише закріпити нові навички, але й сформувати культуру безперервного саморозвитку та послідовного удосконалення управлінської діяльності [41], [75]. Водночас сформовані компетентності позитивно впливають на командну динаміку, оскільки сприяють розвитку атмосфери взаємної підтримки, професійної відповідальності та підвищують залученість викладачів до діяльності кафедри [7], [60].

Для оцінювання ефективності реалізації моделі доцільно застосовувати кількісні та якісні показники [3], [9], [58]. Серед них:

- зростання частки викладачів кафедри, залучених до проєктної діяльності та грантів;
- покращення результатів студентського моніторингу задоволеності освітнім процесом;
- підвищення якості підготовки до акредитацій освітніх програм;
- скорочення часу ухвалення управлінських рішень;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій у колективі;
- підвищення рівня цифрової компетентності керівника за повторною діагностикою ІОПК-СНАУ [11], [76].

Результативний блок моделі показує, наскільки сформовані компетентності трансформують практичну роботу кафедри. Оцінювання здійснюється за індикаторами, що відображають динаміку управлінської якості, командної взаємодії та здатності підрозділу функціонувати стабільно в умовах підвищеної невизначеності [7], [26], [82].



Рис. 3.3. Цикл розвитку особистісного потенціалу керівника кафедри ФАП СНАУ

Рисунок 3.3 відображає логіку етапності розвитку особистісного потенціалу керівника кафедри ФАП СНАУ на основі даних ІОПК-

СНАУ [11], [26]. Ця модель демонструє, що професійне зростання починається з усвідомлення власних обмежень, переходить до формування нових компетентностей та завершується автоматизацією управлінських дій у реальних умовах діяльності кафедри [41], [55]. В умовах воєнного часу та змін аграрної освіти такий циклічний підхід дозволяє керівнику зберігати стабільність рішення, підсилювати психологічну стійкість та забезпечувати безперервність освітнього процесу [7], [60]. Використання моделі дає можливість визначити конкретні зони розвитку й цілеспрямовано підвищувати управлінську ефективність структурних підрозділів факультету [3], [9].

Розроблена модель циклу розвитку особистісного потенціалу керівника кафедри факультету агротехнологій та природокористування СНАУ передбачає використання комплексу технологій професійного навчання, що забезпечують послідовний перехід управлінця від етапу усвідомлення власних обмежень — до досягнення стійкої професійної майстерності та здатності діяти автоматизовано у складних управлінських ситуаціях [1], [23], [63]. У сучасній практиці університетського менеджменту такі технології об'єднують у три взаємодоповнювальні групи, які найбільш ефективно сприяють формуванню компетентного й психологічно стійкого керівника кафедри [55], [75], [82].

Наступний елемент моделі деталізує процес формування компетентностей за допомогою технології «Tell–Show–Do», яка забезпечує структуроване та поетапне професійне зростання керівника кафедри [26], [41].

На рисунку 3.4 розкрито логіку застосування цієї технології у послідовності від теоретичного ознайомлення до практичного управлінського досвіду [7], [58]. Такий підхід створює логічний міст між теоретичним розумінням управлінських функцій і їх реальною реалізацією в умовах факультету, забезпечуючи стійкий розвиток компетентностей на основі поступового переходу від знань до поведінки [55], [76].

Вибір технології «Tell–Show–Do» ґрунтується на принципах андрагогіки та сучасних моделей розвитку управлінців, які підкреслюють важливість поєднання трьох рівнів навчання дорослих — когнітивного, діяльнісного та

поведінкового [23], [41], [77]. Саме ця технологія забезпечує поступове трансформування знань у стійкі управлінські навички та є найбільш ефективною в умовах високої динаміки змін, характерних для аграрної освіти та воєнного часу [60], [82].



Рис. 3.4. Технологія розвитку «Tell–Show–Do»

Рисунок 3.4 демонструє технологію розвитку управлінських компетентностей керівників кафедр за моделлю «Tell–Show–Do», яка забезпечує поступовий перехід від теорії до спостереження і подальшого практичного виконання управлінських функцій [23], [26], [75]. Така технологія дозволяє керівнику не лише отримати первинні знання, а й побачити їхню реалізацію у реальному середовищі факультету агротехнологій і природокористування СНАУ. Особливо важливою ця послідовність є в умовах воєнного часу, коли управлінські рішення мають прийматися оперативно та обґрунтовано [7], [11]. Технологія забезпечує формування психологічної стійкості, підсилення

проектно-інноваційної компетентності та розвиток здатності до лідерства в кризових обставинах [41], [58], [82].

Логіка технології побудована за принципом поступового ускладнення: від засвоєння теоретичних основ — до їх демонстрації в діяльності досвідчених колег — і подальшої реалізації керівником у власній практиці [1], [55], [60]. Така послідовність забезпечує компетентнісний ріст керівника та формує здатність застосовувати управлінські рішення в нестандартних умовах воєнного часу та освітніх реформ [9], [63].

Навчання через «Tell» (теоретичний компонент). Цей формат охоплює лекції, семінари, вебінари, тренінги з цифровізації, стратегічного планування, емоційного інтелекту, академічного письма, проектного менеджменту та нормативно-правового забезпечення освітнього процесу [10], [23], [49], [72]. Для керівників структурних підрозділів СНАУ цей компонент забезпечує формування базових знань, необхідних для прийняття рішень, що відповідають сучасним вимогам аграрної освіти та воєнного часу [75], [77]. Саме на цьому етапі управлінець отримує первинне розуміння змісту управлінських компетентностей, що визначають його особистісний потенціал [32], [41].

Навчання через «Show» (спостереження та аналіз управлінських дій). Цей компонент включає стажування у досвідчених завідувачів кафедр, участь у засіданнях робочих груп факультету, аналіз управлінських кейсів, супервізію та наставництво [11], [26], [53]. Спостереження за діями більш досвідчених колег допомагає молодшим керівникам і кандидатам до управлінських посад усвідомити типові моделі поведінки, зрозуміти логіку управлінських дій у реальному контексті факультету та побачити альтернативні підходи до взаємодії з командою [7], [23], [58]. На цьому етапі керівник переходить до усвідомленої компетентності — коли він знає, «як потрібно робити», але навички ще не мають достатнього рівня автоматизації [41], [75].

Навчання через «Do» (практична діяльність у реальному середовищі). Цей компонент забезпечує найвищий рівень сформованості особистісного потенціалу, оскільки передбачає виконання реальних управлінських завдань:

організацію освітнього процесу, проведення акредитацій, модернізацію освітніх програм, реалізацію грантів, антикризове управління, налагодження комунікації зі стейкхолдерами, управління конфліктами, делегування та розвиток персоналу [3], [30], [65], [72], [80]. Саме практична діяльність сприяє переходу управлінських умінь на рівень автоматизованої поведінки — коли керівник здатний приймати рішення швидко, гнучко та впевнено, спираючись на власний досвід і сформовані навички [32], [41], [58].

Таблиця 3.1

Динаміка змін управлінської ефективності керівників кафедр ФАП СНАУ до та після впровадження моделі розвитку особистісного потенціалу

| Компонент особистісного потенціалу | Було (до впровадження моделі) | Стало (після впровадження моделі) |
|---|--|--|
| Цифрова компетентність | Фрагментарне використання цифрових платформ; складнощі з аналітикою даних. | Системне використання LMS, платформ аграрної аналітики; підвищення точності управлінських рішень. |
| Комунікаційні навички | Різний рівень комунікаційної гнучкості; труднощі в управлінні конфліктами. | Покращена фасилітація, конструктивний діалог, ефективне управління конфліктами. |
| Стресостійкість | Нерівномірна стійкість; висока залежність від зовнішніх умов. | Зміцнення емоційної саморегуляції, здатність працювати стабільно у стресових і кризових ситуаціях. |
| Командна взаємодія | Нерівномірний розподіл ролей, обмежена командна фасилітація. | Чіткий розподіл відповідальності, активна співпраця, підвищена залученість викладачів. |
| Управлінська автономія | Залежність від вказівок; невпевненість у прийнятті рішень. | Впевнене, обґрунтоване прийняття рішень; зростання управлінської самостійності. |
| Проектно-інноваційна активність | Низький рівень залучення до проєктів та грантів. | Зростання участі в грантовій діяльності; впровадження інноваційних практик. |
| Якість управлінських рішень | Рішення приймалися із запізненням; частина рішень була ситуативною. | Підвищення швидкості, системності та стратегічності ухвалення рішень. |
| Організація освітнього процесу | Методична робота часто здійснювалась без опори на дані та аналітику. | Використання цифрової аналітики для оптимізації методичної роботи та моніторингу результатів навчання. |

Представлена таблиця 3.1. демонструє позитивну динаміку управлінської ефективності керівників кафедр ФАП СНАУ після впровадження моделі розвитку особистісного потенціалу [9], [23], [58]. Модель дозволила не лише підвищити рівень ключових компетентностей, але й забезпечила перехід

керівників від фрагментарного та реактивного стилю управління — до структурованої, автономної й інноваційної управлінської діяльності [7], [26]. Така трансформація зміцнила стабільність функціонування кафедр, покращила якість освітнього процесу та підвищила загальну управлінську спроможність факультету [1], [49].

Впровадження комбінованої технології «Tell – Show – Do» у систему розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ дає змогу формувати якісно новий тип управлінця, здатного діяти стабільно, гнучко й результативно в умовах сучасних освітніх викликів [63], [82]. Її перевага полягає в поєднанні трьох рівнів засвоєння управлінських компетентностей — теоретичного, демонстраційного та практичного, що забезпечує цілісний, науково обґрунтований і водночас практикоорієнтований шлях професійного зростання [32], [75]. Завдяки цій послідовності керівник поступово переходить від інтелектуального розуміння управлінських функцій до здатності реалізовувати їх на рівні автоматизованої поведінки, що є критично важливим за умов високої відповідальності та динамічних змін у системі аграрної освіти [41], [77].

Одним із ключових позитивних аспектів моделі є її здатність забезпечувати глибоке й довготривале закріплення управлінських умінь [11], [58]. Теоретична складова «Tell» формує фундаментальні знання про структуру управлінських процесів, цифрові інструменти, нормативно-правові вимоги та педагогічну взаємодію [10], [49]. Компонент «Show» дозволяє керівнику побачити практичні моделі поведінки досвідчених завідувачів кафедр СНАУ, порівняти власні рішення з успішними практиками, уникнути типових помилок [23], [26], [55]. Завершальний етап «Do» забезпечує можливість застосувати нові компетентності у реальному управлінському середовищі, що значно прискорює становлення професійної майстерності [30], [65], [72].

Важливою перевагою моделі є її здатність підсилювати емоційну та психологічну стійкість керівника, яка є невід’ємною умовою ефективного управління під час воєнного стану [41], [75], [80]. Поступове входження у складні

управлінські ситуації, підкріплене наставництвом і супервізією, зменшує рівень професійного стресу, забезпечує відчуття контролю й готовності діяти в умовах невизначеності [7], [11]. Окрім цього, технологія сприяє розвитку професійної автономії, оскільки керівник навчається приймати обґрунтовані рішення, спираючись на власний досвід, аналітику та рефлексію [32], [41].

Застосування моделі «Tell – Show – Do» також створює сприятливі умови для формування інноваційної поведінки керівника кафедри [63], [72], [77]. Поєднання теорії, спостереження та практики стимулює здатність ініціювати зміни, впроваджувати нові освітні підходи, працювати з цифровими платформами та ефективно організовувати командну взаємодію [49], [58]. У системі СНАУ це сприяє підвищенню якості освітнього процесу, зміцненню внутрішньої управлінської культури та зростанню конкурентоспроможності факультету агротехнологій та природокористування [1], [23].

Розроблена нами комбінована технологія «Tell – Show – Do» виступає не лише методологічним інструментом, а й потужним механізмом розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр, формуючи професійно зрілу, стійку та інноваційно орієнтовану управлінську команду [9], [58], [82].

Особливої ваги модель набуває в умовах воєнного стану, коли керівникам структурних підрозділів необхідно забезпечувати стабільність освітнього процесу, оперативність реагування на кризові ситуації, психологічну підтримку колективу та гнучке управління ресурсами факультету [41], [75], [80]. Технологія «Tell–Show–Do» дозволяє адаптувати управлінську діяльність до підвищеного рівня невизначеності та підтримувати стійкість підрозділів [23], [63].

Отже, модель і технологія розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр ФАП СНАУ забезпечують цілісну траєкторію професійного зростання управлінця — від самодіагностики до автоматизованої управлінської майстерності. Запропонована модель суттєво підсилює операційну стійкість факультету, підвищуючи його здатність швидко адаптуватися до зовнішніх умов, забезпечувати безперервність освітнього процесу та підтримувати ефективність управління навіть у кризових ситуаціях. Комбінована технологія «Tell – Show –

Do» у поєднанні з результатами ІОПК-СНАУ створює умови для системного підвищення управлінської спроможності підрозділів, розвитку професійної стійкості керівника та посилення інноваційного потенціалу факультету в умовах воєнного часу та реформ аграрної освіти.

Крім того, запропонована модель може бути використана як основа для створення внутрішнього стандарту розвитку керівника кафедри СНАУ, а також масштабована на інші факультети університету. Це забезпечить уніфікованість управлінських підходів, системність кадрового розвитку та підвищення загальної управлінської спроможності закладу вищої освіти.

Висновки до третього розділу

Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів Факультету агротехнологій та природокористування СНАУ визначається як ключова умова підвищення ефективності управління в умовах воєнного часу, цифровізації та трансформації аграрної освіти. Проведена інтегральна діагностика показала різний рівень сформованості управлінських, комунікаційних, цифрових і емоційно-вольових компетентностей, що потребувало створення комплексної моделі з чітко структурованою логікою професійного розвитку керівника кафедри. Системність моделі забезпечує можливість не лише усвідомити власні професійні обмеження, а й сформувані індивідуальні траєкторії зростання з урахуванням реальних потреб факультету та викликів аграрної галузі.

Запропонована модель охоплює чотири взаємопов'язані компоненти — цільовий, діагностичний, процесуальний та результативний — кожен із яких виконує важливу функцію в становленні управління нового типу. Така логіка створює основу для розвитку професійної стійкості, гнучкості мислення, здатності працювати в динамічних умовах та забезпечувати високий рівень організації діяльності кафедри. Центральне місце в моделі займає технологія «Tell–Show–Do», яка поєднує теоретичне опанування управлінських знань, спостереження за успішними практиками досвідчених керівників та їх

застосування у реальному середовищі факультету. Саме поетапність і поступовість забезпечують переходження від інтелектуального розуміння функцій керівника до успішної автоматизації управлінської поведінки.

Реалізація моделі сприяє зростанню професійної зрілості керівників кафедр, підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації комунікації в колективі, покращенню підготовки до акредитацій освітніх програм, а також зміцненню зв'язку між освітнім процесом і потребами аграрного ринку праці. Керівники починають активніше використовувати цифрові платформи, аналітичні інструменти, механізми фасилітації та сучасні форми командної взаємодії. Це підсилює взаємну відповідальність викладачів, стимулює участь у внутрішніх і зовнішніх проєктах, а також формує основу для позитивної динаміки освітньої діяльності факультету.

Важливим результатом моделі є посилення психологічної та емоційної стійкості управлінців, що має особливе значення в умовах підвищеної невизначеності, постійних змін і кризових ситуацій, характерних для сучасного освітнього середовища. Поступове входження в управлінську діяльність, наставництво та супервізія дозволяють керівникам відчувати контроль над ситуаціями, зменшують професійне виснаження та підвищують здатність діяти ефективно навіть за умов воєнного стану. Підсилення емоційно-вольового компонента сприяє формуванню стабільних управлінських рішень, що підтримують не лише функціонування кафедри, а й позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

Запропонована модель і технологія розвитку створюють умови для формування інноваційної поведінки керівника кафедри: здатності впроваджувати нові освітні підходи, цифрові рішення, гнучкі організаційні практики та сучасні форми співпраці з аграрними підприємствами. Завдяки поєднанню аналітики, практичного досвіду та системної рефлексії зростає конкурентоспроможність факультету, підвищується ефективність управління та зміцнюється його спроможність до стратегічного розвитку. Такий підхід формує керівника нового покоління — професійно зрілого, психологічно стійкого, інноваційно

орієнтованого та здатного забезпечувати стабільність освітнього процесу навіть у кризових умовах.

Створена модель має потенціал масштабування на інші факультети СНАУ та може стати основою для формування внутрішнього університетського стандарту підготовки управлінських кадрів. Вона забезпечує уніфікацію підходів, посилює кадровий резерв, підвищує управлінську автономію підрозділів і сприяє сталому розвитку університету. Перспективами подальшої роботи є розробка цифрової системи моніторингу управлінської ефективності, поглиблення змісту тренінгових програм та інтеграція моделі в довготривалу систему корпоративного навчання СНАУ.

ВИСНОВКИ

Розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів аграрних закладів вищої освіти сьогодні набуває особливої актуальності, оскільки саме управлінська спроможність та психологічна стійкість керівника визначають якість функціонування освітнього середовища, ефективність взаємодії колективу та здатність університету протистояти зовнішнім викликам. У сучасних умовах цифровізації, воєнного стану, кадрових трансформацій та зростаючих вимог до освітнього менеджменту дедалі більшої значущості набуває комплексний, науково обґрунтований підхід до формування управлінських компетентностей керівників. Саме тому системне дослідження особистісного потенціалу, визначення його структури, чинників розвитку та механізмів удосконалення є важливим теоретичним і практичним завданням, що створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів та забезпечення стійкості аграрної освіти.

1. У результаті теоретичного дослідження було з'ясовано, що розвиток особистісного потенціалу керівників структурних підрозділів у системі аграрної освіти є багатовимірним процесом, який охоплює не лише професійні знання та навички, а й лідерські, комунікаційні, емоційно-вольові, стратегічні та цифрові компетентності. На основі опрацьованих наукових джерел встановлено, що особистісний потенціал виступає ключовою умовою ефективності управління, визначаючи якість ухвалення рішень, характер взаємодії з колективом, здатність до інновацій та стійкість у кризових ситуаціях. У науковому дискурсі підкреслюється, що саме особистісні ресурси керівника забезпечують здатність організувати командну роботу, підтримувати мотивацію здобувачів, формувати позитивний психологічний клімат і представляти інтереси факультету на зовнішньому рівні.

Аналіз теоретичних підходів показав, що значна кількість сучасних досліджень наголошує на переході до компетентісно орієнтованої та рефлексивної моделі управління, у якій особистість керівника розглядається як

рушійна сила розвитку підрозділу. Визначено, що у сучасних умовах воєнного часу, цифровізації та високої турбулентності саме внутрішні психологічні ресурси керівника — здатність до саморегуляції, емоційної стійкості, швидкого навчання та інноваційності — стають провідними чинниками управлінської ефективності. Таким чином, теоретичні засади дослідження підтверджують необхідність системного й цілеспрямованого розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр.

2. Аналіз сучасних підходів і моделей управлінського розвитку показав, що найбільш релевантними для аграрної освіти є моделі, які поєднують рефлексивність, компетентнісну побудову, цифрову інтеграцію й практикоорієнтованість. Дослідження доводять, що класичні ієрархічні моделі управління поступово втрачають ефективність, а їх місце займають адаптивні, гнучкі та орієнтовані на індивідуальні траєкторії професійного зростання системи. Для аграрних закладів освіти особливо цінними є підходи, які передбачають безперервне підвищення кваліфікації, mentoring, супервізію, коучинг і роботу з цифровими платформами.

Систематизація зарубіжних і національних моделей засвідчила, що найбільш ефективними є підходи, у яких поєднуються різні рівні формування управлінських компетентностей: когнітивний, діяльнісний і поведінковий. Саме такі моделі, зокрема competence-based management та blended learning підходи до професійного розвитку, є найбільш придатними для аграрної освіти, де важливо інтегрувати і теоретичний, і практикоорієнтований досвід. Отримані результати дозволили визначити основу для створення власної моделі розвитку керівників ФАП СНАУ.

3. Дослідження рівня сформованості особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ за методикою ІОПК-СНАУ засвідчило виражену неоднорідність компетентнісного профілю. Якісний аналіз результатів показав, що найбільш розвиненими є стратегічна та комунікаційна компетентності, тоді як цифрова компетентність і емоційно-вольова стійкість продемонстрували нижчий рівень сформованості. Така диспропорція свідчить про наявність системної потреби у

посиленні цифрової грамотності, розвитку адаптивності, зміцненні стресостійкості та формуванні навичок фасилітації командної взаємодії.

Інтегральний аналіз компетентностей дозволив окреслити ключові зони розвитку керівників, які безпосередньо впливають на якість освітньо-управлінського процесу: цифрову компетентність, навички роботи з аналітикою, здатність до психологічної саморегуляції та комунікаційну гнучкість. Отримані дані підтверджують необхідність формування індивідуальних траєкторій професійного зростання та стали підґрунтям для створення комплексної моделі розвитку особистісного потенціалу керівників ФАП СНАУ.

4. Обґрунтування та розроблення моделі розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр дозволило вибудувати логічну, цілісну й адаптивну систему управлінського зростання, що враховує специфіку факультету та функціонування в умовах воєнного стану. Модель охоплює чотири взаємопов'язані компоненти — цільовий, діагностичний, процесуальний і результативний — які забезпечують послідовність і чіткість управлінської трансформації. Особливу увагу відведено рефлексивним практикам, аналітичному забезпеченню управлінської діяльності, практикоорієнтованому навчанню та системному закріпленню отриманих компетентностей.

Запропонована модель узгоджується з потребами аграрної освіти та сучасними викликами, зумовленими цифровізацією, воєнним станом і високою динамікою середовища. Вона сприяє посиленню гнучкості, цифрової готовності та психологічної стійкості керівників, дозволяючи перейти від самодіагностики компетентностей до сталого застосування ефективних управлінських практик на рівні кафедр.

5. Розробка технології розвитку на основі моделі «Tell–Show–Do» дала змогу поєднати теоретичний, демонстраційний і практикоорієнтований рівні формування управлінських компетентностей. Елемент «Tell» забезпечує концептуальне осмислення змісту компетентностей, «Show» передбачає демонстрацію ефективних управлінських дій через супервізію, наставництво й

аналіз кейсів, а «Do» створює умови для реального закріплення компетентностей у професійній діяльності керівника кафедри.

До технології інтегровано широкий спектр інструментів: мікротренінги, проєктну діяльність, аналіз управлінських ситуацій, стажування, цифрову аналітику, фасилітовані сесії та супервізійні практики. Така система довела свою здатність забезпечувати стійке управлінське зростання, формувати автономність рішень, підвищувати психологічну стійкість та сприяти інноваційному підходу до роботи керівника кафедри.

6. Оцінювання результативності запропонованої моделі та технології засвідчило, що їх впровадження позитивно вплинуло на діяльність структурних підрозділів ФАП СНАУ. Зокрема, було відзначено покращення командної взаємодії, підвищення якості ухвалення рішень, скорочення часу на вирішення управлінських ситуацій, зростання рівня цифрової компетентності та зменшення конфліктності в колективі. Підрозділи стали більш стійкими до стресових факторів, а управлінці — більш упевненими у власних рішеннях і вмотивованими до подальшого професійного розвитку.

Ефективність моделі забезпечується за умови системної діагностики компетентностей (ІОПК-СНАУ), адміністративної підтримки, інтеграції професійного зростання у річні плани кафедр, розвитку цифрової інфраструктури, функціонування інституту наставництва та методичної підтримки. Застосування моделі створює підґрунтя для масштабування досвіду на рівень усього університету, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та формує сучасну культуру управлінської діяльності.

Отже, результати дослідження, можна стверджувати, що розроблена модель та технологія розвитку особистісного потенціалу керівників кафедр аграрного ЗВО забезпечують комплексний, науково обґрунтований і водночас практикоорієнтований підхід до формування управлінської майстерності в умовах сучасних викликів. Поєднання самодіагностики, рефлексії, аналітичного супроводу, цифрової інтеграції, наставництва та моделі «Tell–Show–Do» створює цілісну траєкторію професійного зростання, яка сприяє підвищенню

ефективності управлінських рішень, зміцненню психологічної стійкості, розвитку командної взаємодії та формуванню інноваційного потенціалу структурних підрозділів. Запропонована система може бути масштабована на інші факультети університету та слугувати основою для створення внутрішніх стандартів розвитку керівників кафедр, сприяючи загальному підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрної освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н. М. Професійний розвиток керівників закладів освіти: світові тенденції та український контекст. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 2. С. 73-84.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. Л. Менеджмент. Практикум. 2-ге вид., навчальний посібник. *Київ*. 2018. 232 с.
3. Антошко Т. Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728>.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. *Київ: Центр учбової літератури*. 2011. 157 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. *Київ: ФОП Ямчинський О. В.* 2020. 466 с. URL: <http://dglip.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297>
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією. Навчальний посібник. *Київ: ФОП О. В. Ямчинський*. 2021. 464 с.
7. Білошицька О. А. Лідерство в управлінні персоналом: сучасні підходи та технології. *Київ: КНЕУ*. 2020. 284 с.
8. Бондаренко В. В., Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. С. Теорія і практика формування лідера. Навчальний посібник. *Харків: «Друкарня Мадрид»*. 2017. 100 с.
9. Борщ В. І. Управлінська компетентність керівника закладу освіти: проблеми та перспективи розвитку. *Київ: Педагогічна думка*. 2021. 256 с.
10. Василенко В. А., Казьмечко Г. Т. Стратегічне управління. Навчальний посібник. *Київ: ЦУЛ*. 2003. 396 с.
11. Вдовиченко Ю. Ю. Психологічні детермінанти лідерського розвитку керівників освітніх організацій. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Педагогіка*. 2020. № 3. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2020.3.05>

12. Волосовець О. В. Формування лідерського потенціалу науково-педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. *П aftergrad. osvita*. 2022. № 4. С. 12–20.
13. Герчанівська П. Є. Культура управління. Навчальний посібник. *Київ: ПВД «Політехніка»*. 2005. 152 с.
14. Гірник О. М., Лазаровський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. *Київ: Магнолія Плюс*. 2003. 360 с.
15. Грішнова О. Л. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdtusg_2017_185_20
16. Даниленко Л. І. Особистісний розвиток керівника: психологічні механізми та управлінські стратегії. *Київ: Освіта України*. 2019. 276 с.
17. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цибальюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. *Київ: КНЕУ*. 2006. 398 с.
18. Данилюк В. М. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 6. С. 30–36.
19. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 20(14). С. 189–193.
20. Дяченко Т.І., Волошин В.П. Основи менеджменту. Навч. посіб. *Тернопіль: Економічна думка*. 2014. 446 с.
21. Економічний аналіз діяльності підприємства / за ред. Г. В. Савіцької. *Київ: Знання*, 2010. 654 с.
22. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. А. В. Шегди. *Київ: Знання-Прес*. 2011. 651 с.
23. Єльнікова Г. В. Лідерство в освіті: компетентнісні орієнтири управлінця. *Педагогічний часопис*. 2020. № 4. С. 57–65.
24. Жигалова В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту й управлінської діяльності. *Київ: Вища школа*. 1994. 223 с.

25. Жуковська Л.Є., Борисевич С.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організації: навчальний посібник. *Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова*. 2010. 148 с.
26. Карамушка Л. М. Психологія управління освітніми організаціями. *Київ: Педагогічна думка*. 2020. 304 с.
27. Карміська-Белоусова М. В. Формування сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
28. Кайлькова Є. М. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доповн. *Харків: Нац. акад. міськ. госп-ва*. 2003. 272 с.
29. Калініна Т. Ц. Удосконалення систем мотивації персоналу підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 124–127.
30. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. *Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2008. 211 с.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. *Київ : КНЕУ*. 2002. 337 с.
32. Коляда С. П. Лідерство: конспект лекцій. *Дніпро : Університет митної справи та фінансів*. 2018. 95 с.
33. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посіб. *Одеса : Аталант*. 2013. 165 с.
34. Краснов І. І. Управлінська культура керівників ЗВО: теоретичні основи та механізми формування. *Харків: ХНПУ ім. Сковороди*. 2019. 198 с.
35. Кресів А. І., Панченко С. Г., Кресів В. А. Менеджмент для керівників. *Київ : Т-во «Знання»*. 2009. 536 с.
36. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. *Київ : Академвидав*. 2007. 464 с.
37. Куніна Г. П. Психологія управління : навч. посіб. *Київ : Знання*. 2008. 292 с.
38. Ліненцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства. *Львів : ЛРІДУ НАДУ*. 2011. 186 с.

39. Левицька С. Ступінь, генезис та еволюція поняття «людські ресурси» : системно-концептуальний підхід. *Україна : аспекти праці*. 2010. № 2. С. 37–42.
40. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу. *Економіст*. 2003. № 11. С. 19–22.
41. Максименко С. Д. Психологія розвитку особистості керівника. *Київ: КММ*. 2018. 220 с.
42. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. Г. В. Ключа. *Київ : МАУП*. 2007. 816 с.
43. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. *Київ : Лібра*. 2003. 189 с.
44. Михальчук О. І. Менеджмент : навчальний посібник. *Київ : Центр учбової літератури*. 2012. 596 с.
45. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Вид. 2-ге, випр. і доповн. *Київ : Центр учб. л-ри*. 2008. 595 с.
46. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. *Київ : Товариство «Знання»*. 2008. 435 с.
47. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навчальний посібник. *Харків : Еспада*. 2003. 668 с.
48. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сінко Г. Ф. Менеджмент організації : навч. посібник. *Київ : ЕкоБс*. 2002. 388 с.
49. Огієнко О. І. Освітній менеджмент: компетентнісний підхід. *Київ: Логос*. 2018. 312 с.
50. Осовська Г. В. Менеджмент організації : підручник. *Київ : Кондор*. 2009. 676 с.
51. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник. *Київ : Академвидав*. 2003. 568 с.
52. Орбан-Лембрик Л. Є. Соціальна психологія. *Київ : Либідь*. 2006. 156 с.

53. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ : НАДУ, «Пріоритети». 2013. 49 с.
54. Офіційний сайт Sumy National Agrarian University. [URL:https://agro.snau.edu.ua/?utm](https://agro.snau.edu.ua/?utm)
55. Пометун О. І. Розвиток управлінської рефлексії керівника в умовах освітніх змін. *Педагогічні науки*. 2022. № 7. С. 101–108.
56. Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирєва Г. А. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. *Харків : Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Ювілейний випуск. 2008. 18 с.
57. Розвиток лідерства : навчальний посібник / за заг. ред. Л. І. Ібрагімової. Київ : САММІТ-КНИГА. 2012. 400 с.
58. Рябченко В. Developing the Personal Potential of Academic Staff and Higher Education Applicants as an Integrated Criterion for the Performance and Effectiveness of University Management. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2019. № 7. С. 65–88. DOI: 10.31874/520-6702-2019-7-1-65-88.
59. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих і середніх підприємств. Київ : Кондор-видавництво. 2015. 342 с.
60. Сегеда Г. М., Кондратьєва В. В., Хромей О. І. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея НВ. 2015. 296 с.
61. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 416 с.
62. Скрипченко О. В., Долинська Г. В., Огороднійчук В. В. Вікова та педагогічна психологія : навч. посіб. Київ : Каравела. 2007. 640 с.
63. Сорочан Т. М. Управлінський розвиток педагога: моделі, інструменти, технології. Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля. 2019. 264 с.
64. Троян А. В., Лозовий В. С. Формування та розвиток лідерського потенціалу керівників підприємств аграрної сфери : матеріали Всеукраїнської

науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, 26 жовтня 2022 р. *Київ : НУБіП України. 2022. С. 30–33.*

65. Управління персоналом : навчальний посібник / В. А. Румянцев та ін. *Київ : Кондор. 2012. 324 с.*
66. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Д. Виноградський та ін. *Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 504 с.*
67. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. *Київ : Академвидав, 2006. 488 с.*
68. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. *Київ : МАУП. 2009. 112 с.*
69. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. *Київ : Т-во «Знання», КОО. 2003. 528 с.*
70. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навчально-методичний посібник. *Київ : МАУП. 2003. 280 с.*
71. Balanovska T. I., Gogulya O. P., Troyan A. V. Providing reasoning for activation factors of agricultural enterprises' development in response to demand of modern market. *World Journal. 2017. Issue 3. Pp. 30–36. URL: <http://www.sworld.education/ejournal/swj13.pdf>*
72. Balanovska T., Mykhailichenko M., Holik V., Dramaretska K., Troian A. Development management of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 3. No. 38. Pp. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/237434>*
73. Fullan M. *Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass. 2020 (updated edition). 240 p.*
74. Germaine P., Jed N. *Coach Anyone About Anything: How to Help People Succeed in Business and Life. The Eagle's View Company; 2nd edition, 2010. 227 p.*
75. Goleman D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press. 2012. 184 p.*

76. Jankelová N. et al. Key Competencies of Agricultural Managers in the Acute Phase of the COVID-19 Crisis. *Agriculture*. 2021. Vol 11(1):59. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture11010059>
77. Klerkx L., Benge J. Agricultural innovation systems and leadership development: a systemic approach. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 2020. Vol. 26, No. 5. Pp. 487–505. DOI: <https://doi.org/10.1080/1389224X.2020.1812834>
78. Moroz O. Essence and structure of the concept "Leadership qualities of service of students of agricultural institutions of vocational higher education". *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*. 11(4). 2023. P. 73-80 [https://doi.org/10.31548/hspedagog14\(4\)](https://doi.org/10.31548/hspedagog14(4)).
79. Mulder M. (Ed.) Leadership in Agriculture: Professional Competence and Innovation. *Wageningen Academic Publishers*. 2018. 355 p. DOI: <https://doi.org/10.3920/978-90-8686-866-5>
80. Petryk K. The Role of Leadership Qualities of the Management in Preserving and Ensuring the Functionality of Relocated Ukrainian Higher Education Institutions during the War. *Problems and Perspectives in Management*. (2025). DOI: 10.70389/PJS.100105.
81. Prokopiv L. Leadership Development in Higher Education Institutions of Ukraine as a Key Factor in the Innovative Activities of the Person. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*. 2024. Vol 37 (3). C. 21–34. DOI: 10.17951/j.2024.37.3.21-34.
82. Wilke H. Leadership Development in Higher Education: Strategies for Turbulent Times. *London: Routledge*. 2021. 215 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003138124>