

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ВАСИЛЕНКО ОЛЕНА ІГОРІВНА**

УДК 378.018.4:63:005.332.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**


**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ЗАКЛАДІВ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
О.І. Василенко  
Підпис

Наукові керівники:

**Шуст Олена Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор

**Паска Ігор Миколайович,**

доктор економічних наук, професор

Біла Церква – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Василенко О. І.* Управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, 2023.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення важливого наукового завдання щодо розв'язання наукової проблеми управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг.

Розглядаються умови та засади досягнення сталої конкурентоспроможності закладів вищої освіти як несуперечливості та збалансованості соціо-еколого-економічних аспектів діяльності організації в коротко- та довгостроковій перспективі на основі формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг за різними напрямками діяльності.

Автором висвітлено тенденції та закономірності розвитку університетів в умовах цифровізації, які розкривають зміст трансформацій у напрямі формування нових та посилення існуючих конкурентних переваг на основі мережевого конкурентного партнерства у взаємодії зі стейкхолдерами у забезпеченні конкурентоспроможності освітніх, науково-інноваційних, дослідницьких послуг і продуктів.

У вступі обґрунтовано важливість і актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено мету, завдання дослідження та основні положення; сформульовано наукову і практичну цінність отриманих результатів дослідження.

У першому розділі дисертаційної роботи уточнено особливості управління конкурентоспроможністю ЗВО, які розглядаються із позиції ідентифікації конкурентних переваг та стратегічного й адаптивного (тактичного та оперативного) менеджменту. Аргументовано, що забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО у нинішніх умовах досягається на основі цифровізації, створення мережевого партнерства та обов'язкового урахування принципів сталого розвитку, що сприятиме

створенню ними соціо-еколого-економічної цінності в розвиток сільських територій регіону та аграрного сектору економіки, зокрема.

Обґрунтовано складові моделі управління конкурентоспроможністю ЗВО на основі інтеграції стратегічного менеджменту, споживчих цінностей і ризик-менеджменту як сукупності принципів, методів та інструментів, які поєднують у собі стратегію розвитку та тактичний і оперативний менеджмент діяльності, адаптованих до сучасних тенденцій їх розвитку, особливо до умов невизначеності й ризику.

Охарактеризовано складові системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО, яка включає блоки зовнішніх і внутрішніх джерел інформації. У дослідженні детально розкрито особливості інформації, її доступність та роль у забезпеченості дієвості управлінських рішень.

У другому розділі дисертації автором розкрито існуючу систему міжнародних, регіональних та національних рейтингів закладів вищої освіти як інформаційно-аналітичний інструмент аналізу конкурентоспроможності ЗВО на ринку послуг системи вищої освіти. Обґрунтовано висновок про необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності ЗВО на основі інформації рейтингових систем підґрунтя для розробки методичного підходу щодо оцінювання конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти.

Проведено аналіз зовнішнього середовища функціонування аграрних ЗВО, яке характеризується мінливістю та високим рівнем невизначеності, що потребує налагодження систематичного відстеження чинників і векторів його впливу на стійкість конкурентної позиції на ринку, а також врахування при розробленні конкурентних стратегій. Систематизовано особливості розвитку аграрних університетів та визначено тренди їхнього розвитку, які оцінено в аспекті забезпеченні конкурентоспроможності їх на цільових сегментах ринку, що дозволило зробити висновок про напрями формування нових конкурентних переваг і посилення існуючих на основі гнучкості й оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Автором систематизовано особливості освітніх та науково-інноваційних послуг аграрних ЗВО з урахуванням численних специфічних чинників, які доцільно

враховувати при формуванні продуктового портфеля послуг в аспекті досягнення найвищого рівня їх відповідності запитам і вимогам потенційних споживачів.

Проаналізовано портфель освітніх послуг аграрних університетів за рівнями підготовки здобувачів вищої освіти та виявлено, що лише половину його складають освітні програми аграрного профілю. Встановлено, що в останні роки спостерігається тенденція до розширення портфеля освітніх послуг за рахунок кон'юнктурних спеціальностей підготовки, що потребує глибокого аналізу при прийнятті такого рішення з урахуванням численних факторів.

Обґрунтовано необхідність проведення оцінювання конкурентоспроможності аграрних університетів на основі міжнародних і національних рейтингів, що дасть змогу об'єктивно й оперативно визначити їхню конкурентну позицію в зовнішньому середовищі. Запропоновано методичний підхід до розрахунку узагальнювального показника конкурентоспроможності ЗВО, який передбачає врахування досягнутої конкурентної позиції у рейтингах на момент проведення оцінки та стійкості позиції у динаміці. Зроблено висновок, що такий підхід дасть можливість менеджменту університетів одержувати об'єктивну й достовірну інформацію, яку доцільно враховувати при ухваленні управлінських рішень щодо вибору конкурентних стратегій при опрацюванні стратегічних програм розвитку.

У третьому розділі дисертації, на основі детального вивчення стратегічних програм подальшої діяльності аграрних університетів та узагальнення сучасних трендів розвитку вищої освіти й аграрного сектору, розроблено пропозиції щодо удосконалення портфеля освітніх послуг. Зокрема, наголошено на необхідності орієнтації портфеля освітніх програм аграрних ЗВО на новітні спеціальності, забезпеченні залучення здобувачів освіти до науково-інноваційної та підприємницької діяльності, досягнення результативності наукових досліджень з високим рівнем публікаційної активності та наповнення портфеля освітніх послуг інноваційними розробками, які можуть бути комерціалізованими, а також забезпечення відтворення кадрів нового формату, створення екосистеми інноваційної діяльності та підприємництва університету на основі власної спеціальної інфраструктури та системи мережевої взаємодії тощо.

Доведено, що у стратегічних програмах розвитку аграрних університетів доцільно комплексно розкрити напрями діяльності університету та, відповідно, кожен із них розглядати як елемент посилення існуючих конкурентних переваг і створення нових на основі їх удосконалення з урахуванням кращих практик.

Обґрунтовано систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю університету, яку доцільно формувати на основі комп'ютеризованої автоматизованої системи, що відображає результативні показники конкурентоспроможності закладу освіти. Запропоновано створити «Особистий кабінет НПП» як інструмент управління конкурентоспроможністю університету, який дасть змогу в реальному часі відстежувати результати діяльності науково-педагогічного персоналу та повністю здійснювати систему оперативних заходів щодо посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг; розробляти конкурентні стратегії за рівнями управління; вживати дієвих заходів щодо стимулювання НПП до активної конкурентної поведінки; одержувати актуальну інформацію про досягнення університету в зовнішньому конкурентному середовищі.

Визначено необхідність орієнтувати стратегічні цілі аграрних ЗВО на реалізацію принципів сталого розвитку, що потребує перебудови усіх напрямів діяльності університету на основі концепції освіти для сталого розвитку, яка пов'язана із концепцією сталого розвитку агросфери та суспільства в цілому. Зроблено висновок про доцільність включення до системи моніторингу конкурентоспроможності аграрних університетів показників, які висвітлюють їх діяльність в області сталого розвитку, що сприятиме формування синергетичного ефекту в соціо-еколого-економічній діяльності університету, що позитивно вплине на позицію аграрних ЗВО у спеціалізованих рейтингах щодо досягнення стійкого розвитку.

Узагальнено алгоритм удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності університету, який має здійснюватися у логічній послідовності виконання спеціальних дій і заходів. Запропоновано в основу оцінки результативності управління якістю освітньої діяльності доцільно покласти принципи моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM 2020) та збалансованої системи показників, що дозволить

визначити критичні області, які необхідно врахувати при стратегічному плануванні розвитку університету.

Обґрунтовано потребу в активізації маркетингової підтримки діяльності ЗВО щодо формування та підтримання споживчого попиту на освітні програми й інші продукти, підвищення репутації та підвищенням конкурентоспроможності університету, що сприятиме створенню цінностей для стейкхолдерів і підвищенню якості освітніх послуг та конкурентоспроможності освітньої організації.

Дисертація виконувалась в Білоцерківському національному аграрному університеті.

Результати наукових досліджень використано Білоцерківським національним аграрним університетом при розробці Стратегічної програми розвитку університету, зокрема: інструментарій діагностики рівня конкурентоспроможності та стійкості конкурентних позицій університету; складові інформаційно-аналітичного рейтингування особистісної конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу. Окрім того, одержані результати дисертаційного дослідження використовуються в освітньому процесі університету при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Аграрний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Конкурентоспроможність підприємства», «Бізнес-аналітика».

Результати наукових досліджень використано Уманським національним університетом садівництва при розробці заходів щодо удосконалення діяльності з моніторингу якості освіти шляхом впровадження збалансованого підходу до оцінки результативності управління якістю освіти, формуванні системи моніторингу конкурентоспроможності закладу вищої освіти на основі досягнутих результатів та конкурентних позицій у міжнародних і національних рейтингах.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, аграрні університети, аграрна освіта, вища освіта, конкурентоспроможність, стала конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, освітні послуги, інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічні програми розвитку, система забезпечення якості, стейкхолдери.

## **ABSTRACT**

*Vasylenko O. I.* Management of the agrarian universities competitiveness in the educational services market. – Thesis printed as manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management (07 – Management and administration). – Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, 2023.

The dissertation deals with theoretical generalization of an important scientific issue of solving the problem of agrarian universities competitiveness management in the educational services market and proposes a new solution to its solving.

Consistency and balanced socio-ecological and economic aspects of the universities activities in short- and long-term prospects based on the formation of new competitive advantages in various areas of activity and strengthening of existing ones are considered as the conditions and principles of achieving their sustainable competitiveness.

The author highlights the trends and regularities of the universities development under digitalization revealing the content of transformations aimed to generate new and strengthen the existing competitive advantages on the basis of network competitive partnership in interaction with stakeholders in ensuring the competitiveness of the universities educational, scientific and innovative, research services and products.

The introduction substantiates the importance and relevance of the topic of the study, defines the purpose, task of the research and its basic provisions; formulates the scientific and practical value of the obtained research results.

The first chapter of the dissertation reveals the specifics of higher education institutions competitiveness management considering identification of their competitive advantages, strategic and adaptive (tactical and operational) management. It is argued that ensuring the competitiveness of agrarian universities in the current conditions can be achieved on the basis of digitalization, network partnerships and the mandatory consideration of the principles of sustainable development, which will provide socio-ecological and economic contribution to the development of rural territories of the region and the agricultural sector of the economy, in particular.

The study substantiates the component of the agrarian universities management competitiveness models based on the integration of strategic management, consumer values and risk management as a set of principles, methods and tools combining development strategy and tactical and operational management of activities adapted to modern trends in their development, especially to conditions of uncertainty and risk.

The study defines the components of the system of information and analytical support for the agrarian universities competitiveness management including external and internal sources of information blocks. The study reveals information features details, its availability and role in ensuring the effectiveness of management decisions.

The second chapter of the dissertation reveals the existing system of international, regional and national ratings of higher education institutions as an information and analytical tool for analyzing the competitiveness of universities in the higher education system services market. The conclusion about the need to rate the competitiveness of higher education institutions based on information from rating systems as a basis for developing a methodical approach to assessing the competitiveness of agrarian institutions of higher education is substantiated.

An analysis of the external environment of the agrarian universities functioning was carried out. It is proved to be variable and have a high level of uncertainty, which requires systematic tracking of its factors and vectors impact on the stability of the competitive position on the market, as well as taking into account in the course of competitive strategies development. Agrarian universities development features are systematized and their development trends are determined. The latter were evaluated in aspects of ensuring their competitiveness in the target segments, which made it possible to draw a conclusion about the directions of new market formation competitive advantages and strengthening of existing ones on the basis of flexibility and prompt response to changes in the external environment.

The author has systematized the peculiarities of educational and scientific innovative services of agricultural higher education institutions, taking into account numerous specific factors that should be considered in product services portfolio forming in the aspect of



achieving the highest level of their compliance with requests and some consumers requirements.

The portfolio of educational services of agrarian universities was analyzed according to the students training levels and it was found that only half of the portfolio contain educational programs of an agrarian profile. The study reveal the tendency to expand the portfolio of educational services at the expense of opportunistic training specialties in recent years, which requires a deep analysis when making such a decision with taking into account numerous factors.

The need to assess the competitiveness of agricultural universities based on international and national ratings is substantiated, which will allow to objectively and quickly determine their competitive position in the external environment. A methodical approach to the calculation of the general indicator of universities competitiveness is proposed. It involves taking into account the achieved competitive position in the ratings along with the assessment and the stability of the position in dynamics. It was concluded that this approach will enable university management to obtain objective and reliable information, which should be taken into account when making management decisions regarding the choice of competitive strategies in the course of strategic development programs drawing.

Based on a detailed study of the strategic programs of agrarian universities further activities and a generalization of modern trends in the development of the universities and the agrarian sector the third chapter of the dissertation reveals proposals for improving the portfolio of educational services. In particular, the need to focus the portfolio of university educational programs on the latest specialties is emphasized along with the one to ensure the students involvement in scientific, innovative and entrepreneurial activities. They effectiveness of scientific research can result in high publication activity, and add educational services with innovative developments to the portfolio that can be further commercialized, and as well as ensure the reproduction a new format staff, create an ecosystem of innovative activity and entrepreneurship of the university based on its own special infrastructure and system of network interaction, etc.

It is proved that in the strategic development programs of agricultural universities, it is expedient to comprehensively reveal the areas of university activity and, accordingly, consider each of them as an element of strengthening of the existing competitive advantages and creating new ones based on their improvement, taking into account best practices.

The system of information and analytical support for the university's competitiveness management should be formed on the basis of a computerized automated system that reflects the effective indicators of the educational institution's competitiveness. It is proposed to create a "Personal Cabinet of the Academic Staff" as a tool for the university's competitiveness management in order to allow real-time monitoring of the academic staff activities results and the full implementation of a system of operational measures to strengthen the existing competitive advantages and form new ones, to develop competitive strategies by management levels, take effective measures to stimulate the academic staff to active competitive behavior, as well as to receive up-to-date information about the achievements of the university in the external competitive environment.

The need to orient the strategic goals of agrarian universities to the implementation of the principles of sustainable development is determined. It requires the restructuring of all areas of university activity based on the sustainable development concept in education and related to the concept of sustainable development of the agricultural sector and society as a whole. A conclusion was made about the expediency of including the indicators that highlight the university activities in sustainable development into the system of monitoring the competitiveness of agrarian universities. This will contribute to the formation of a synergistic effect in the socio-ecological and economic activities of the university, and further positively affect the position of the university in specialized ratings of the sustainable development achievement.

The study summarizes the algorithm for improving the university's educational activities quality assurance system, which should be carried out in a logical sequence of special actions and measures. It is suggested to use the principles of the model of the European Foundation for Quality Management (EFQM 2020) and a balanced system of indicators as a basis for evaluating the effectiveness of the educational activities quality

management to determine critical areas that must be taken into account in the strategic planning of the university's development.

The study substantiates the need for intensification of the university activities marketing support in terms of forming and maintaining consumer demand for educational programs and other products, improving the reputation and increasing the competitiveness of the university, which will contribute to the creation of values for students and the improvement of the quality of educational services and the competitiveness of the educational organization.

The thesis was completed in Bila Tserkva National Agrarian University.

The following results of scientific research were used by the Bila Tserkva National Agrarian University in the University Strategic Development Program: tools for the university competitiveness level and stability of the competitive positions assessment; components of informational and analytical rating of personal competitiveness of the academic staff. In addition, the obtained results of the research are used in the educational process of the university in teaching «Management», «Agrarian Management», «Organization Management», «Enterprise Competitiveness», «Business Analytics».

The results of scientific research were applied in the Uman National University of Horticulture in the development of measures aimed to improve education quality monitoring activities by implementing a balanced approach to evaluating the effectiveness of education quality management, forming a system for monitoring the university competitiveness based on the achieved results and competitive positions in international and national rankings.

**Keywords:** higher education institution, agrarian universities, agrarian education, higher education, competitiveness, permanent competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, educational services, information and analytical support, strategic development programs, quality assurance system, stakeholders.

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

### *Статті в наукових фахових виданнях України:*

1. Василенко О. І. Сучасні проблеми функціонування вищих навчальних закладів аграрної освіти. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.19.44. (0,68 д.а.).

2. Василенко О. І. Оцінка споживчого попиту на освітні послуги вищих навчальних закладів. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 48–54. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.20.48. (0,8 д.а.).

3. Василенко О. І. Теоретичні підходи до трактування категорії "конкурентоспроможність" підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4. С. 78–88. (1,12 д.а.).

4. Василенко О. І. Моніторинг діяльності аграрного закладу вищої освіти інструментами бізнес-аналітики. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 2. С. 124–133. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-159-2-124-133. (0,77 д.а.).

5. Василенко О. І. Характеристика функціонування аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 157–169. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-157-169. (1,01 д.а.).

6. Василенко О. І. Складові управління конкурентоспроможністю закладів аграрної вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 150–159. DOI: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159. (1,02 д.а.).

7. Василенко О. І. Удосконалення системи управління якістю освітньої діяльності закладу вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 102–110. DOI: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-102-110. (0,96 д.а.).

### *Статті в наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:*

1. Паска І. М., Василенко О. І., Понедільчук Т. В., Заболотний В. С. Формування фінансових показників комерціалізації освітніх послуг аграрних закладів вищої освіти України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 173–181. DOI: 10.18371/fcaptr.v6i41.251429. (0,68 д.а.; особистий внесок

здобувача (0,17 д.а.): проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід джерел фінансування ЗВО, фінансові показники за рівнем освіти для різних країн світу, джерела надходжень та витрат загального і спеціального фондів, у тому числі фінансування наукових досліджень аграрних ЗВО).

**Публікації у наукових виданнях іноземних держав:**

1. Vasylenko O. The Modern Ukrainian Model of Quality Assurance in the Agricultural University Education. *International Scientific Days 2020 «Innovative Approaches for Sustainable Agriculture and Food Systems Development»*, Nitra, Slovak Republic. Hungary. 2020. P. 522–530. DOI: 10.18515/dBEM.ISD.P01.2020.p058. (0,53 д.а.).

2. Vasylenko O. Analytics of competitiveness management of Ukrainian agrarian higher education institutions. *Conference Proceedings of the «Challenges and changes under the shadow of COVID-19» 7th VUA YOUTH scientific session*, Hungary. 2020. P. 304–311. (0,69 д.а.).

**Матеріали науково-практичних конференцій:**

1. Василенко О. Відповідність очікуванням споживачів – складова управління якістю вищої аграрної освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Якість вищої освіти: українська національна система та європейські практики» (6-7 грудня 2018р.). Київ: ЦП Компрінт, НУБіП. 2018. С. 28–29. (0,12 д.а.).

2. Василенко О. І. Забезпечення якості електронного навчання аграрних закладів вищої освіти: матеріали V Міжнар. наук. конф. «Цифрова освіта в природничих університетах» (17–18 жовтня 2018 р.). Київ: НУБіП. 2018. С. 59–61. (0,15 д.а.).

3. Василенко О. І., Паска І. М. Фактори посилення конкурентних позицій вищих навчальних закладів аграрної освіти на ринку освітніх послуг: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (29-30 березня 2018 р.). Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2018. Т.1. С. 132–133. (0,1 д.а.; особистий внесок здобувача (0,05 д.а.): узагальнено фактори посилення конкурентних позицій ЗВО аграрної освіти з врахуванням рейтингів ЗВО України).

4. Vasylenko O. Evaluation of changes in the market of agrarian educational services and their impact on competitiveness criteria formation: *The Book of Abstract is a part of Multidisciplinary Conference for Young Researchers within the framework of the project Support of young university capacity in education and research and science activities in Ukraine*. 2019. P. 42–44. (0,18 д.а.).

5. Василенко О. І. Фактори конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі*» (31 жовтня 2019 р.). Біла Церква: БНАУ. 2019. С. 104–106. (0,12 д.а.).

6. Василенко О. І. Аналітична модель конкурентоспроможності аграрного закладу вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту*». *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва, торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі* (30 жовтня 2020 р.). Біла Церква, 2020. С. 43–46. (0,16 д.а.).

7. Василенко О. І. Сучасні виклики і основні вектори розвитку вищої аграрної освіти України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «*Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*» (11 вересня 2020 р.). Київ, 2020. С. 9–15. (0,27 д.а.).

8. Василенко О. І. Міжнародна освіта як стратегічний пріоритет розвитку аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту*». *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі* (21 жовтня 2021 р.), Біла Церква: БНАУ. 2021. С. 14–16. (0,14 д.а.).

9. Паска І. М., Василенко О. І. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. інтернет конф. «*Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*». *Економічні науки*. Наукова платформа Open Science Laboratory

(28.01.2022 р.). Київ. 2022. С. 37–42. (0,27 д.а.; особистий внесок здобувача (0,14 д.а.): *аналіз існуючих основних чинників мотивації науково-педагогічних працівників та динаміки змін викладацького складу у закладах вищої освіти України*).

10. Василенко О. І. Дослідження конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти як складової сталого розвитку сільського господарства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Сільське господарство в умовах глобальних викликів: стратегічні пріоритети та загрози» (6-7 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ. 2022. С. 28–30. (0,14 д.а.).

11. Василенко О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрного закладу вищої освіти на рівні стратегічного менеджменту. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі» (20 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ. 2022. С. 20–22. (0,21 д.а.).

12. Василенко О. І. Пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО в сучасних умовах: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти» (15 березня 2023 р.). Київ: МОН України, НМЦВФПО. 2023. С. 18–21. (0,21 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ АГРАРНОЇ ОСВІТИ.....	13
1.1. Еволюція понять конкуренції та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.....	13
1.2. Складові управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти.....	34
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти .....	54
Висновки до першого розділу .....	72
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	76
2.1. Характеристика конкурентного середовища функціонування аграрних закладів вищої освіти на ринку послуг вищої освіти.....	76
2.2. Аналіз портфеля освітніх програм та інноваційної продукції аграрних закладів вищої освіти.....	97
2.3. Аналіз умов та чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти.....	120
Висновки до другого розділу .....	152
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ....	157
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів посилення конкурентних переваг аграрних закладів вищої освіти.....	157
3.2. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних університетів .....	179
3.3. Удосконалення системи управління якістю освітньої діяльності університету .....	202
Висновки до третього розділу.....	219
ВИСНОВКИ .....	223
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	228
ДОДАТКИ.....	247



## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сьогочасний розвиток закладів вищої аграрної освіти відбувається під впливом глобальних трендів і внутрішніх викликів, які посилюються в умовах воєнного стану. Серед найбільш відчутних слід виділити такі: відставання від світових тенденцій, не повна відповідність вищої аграрної освіти вимогам агропродовольчого сектору економіки країни та темпам науково-технологічного розвитку в аспекті забезпечення продовольчої безпеки, завоювання провідних позицій на ринках агропродовольства із високою доданою вартістю, прискореного економічного зростання та сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Вищезазначене ускладнює розвиток аграрних закладів вищої освіти, що зумовлює прояв, з одного боку, їх орієнтації на розширення освітньо-наукових можливостей, зважаючи на посилення значимості вищої освіти як фактора економічного зростання, її ролі в підготовці інноваційно-орієнтованих фахівців. Враховуючи протиріччя між внутрішніми та зовнішніми чинниками, потребу вдосконалення системи управління, яка, з огляду на невизначеність зовнішнього середовища та ризиків, потребує дієвих економічних та управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Зазначені проблеми не можливо вирішити на прикладному рівні, оскільки вони багатократно посилюються в умовах кризових явищ, а також у зв'язку зі зростанням складності соціально-економічних систем, до яких належать і заклади вищої освіти.

У нинішніх умовах постає необхідність розробки методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг аграрних ЗВО в умовах відкритого та кризово-нестабільного середовища, науково-практичних підходів до стратегічної адаптації, збереження і посилення рівня їх конкурентоспроможності. Окрім того, залишаються недостатньо вивченими питання наукового обґрунтування напрямів стратегічних пріоритетів й посилення конкурентних переваг аграрних ЗВО, практичних підходів до формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, удосконалення системи управління

якістю освітньої діяльності університету. Саме невирішеність вищеперелічених питань зумовила визначення актуальності теми даного дисертаційного дослідження.

Основні класичні теоретичні положення стосовно конкуренції та її рушійних сил розглянуто у працях П.Л. де Біагільтера, С. Брю, К. Макконнелла, К. Маркса, Д. С. Мілля, У. Петті, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, А. Сміта, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера. Подальший розвиток методології конкуренції висвітлено у працях сучасних наукових шкіл, представниками якими є: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Т. Сакайя, А. Чандлер, Ф. Хайек та інші теоретики.

Дослідження нових концептуальних підходів щодо впливу економічних змін на сталий розвиток економіки та соціальної сфери представлено у працях: Д. Белла, Е. Тоффлера та ін. (концепція постіндустріального суспільства); Т. Умесао, Ю. Хаяші, І. Масуда, Й. Шумпетера, Ф. Хайєка, П. Друкера (концепція економіки, що базується на знаннях); Т. Стюарта, Л. Едвінсона, М. Мелоуна та ін. (концепція інтелектуального капіталу); Г. Бекера, Т. Шульца, Дж. Мінсера, Дж. Стіглера (концепція людського капіталу); П. Бурдбе, Л. Коулмана (концепція соціального капіталу); К. Прахалада, В. Рамасвами (концепція створення загальної цінності); Дж. Елкінгтона, Р. Костанца (концепція сталого розвитку).

Питання управління конкурентоспроможністю ЗВО висвітлено у працях багатьох вітчизняних дослідників, зокрема, Л. Антонюк, В. Базилевича, В. Білошапки, О. Булатової, О. Гринькевич, А. Жаворонок, Д. Загірняк, І. Тарасенко, Н. Холявко, Н. Цимбаленко. Щодо розвитку аграрних ЗВО, то питання підвищення їхньої конкурентоспроможності висвітлено у наукових працях таких вчених: О. Бялковська, О. Варченко, Ю. Гринчук, Н. Рибак, О. Шуст., І. Паска, О. Хоменко.

Наукові праці зазначених вище науковців стали значним внеском у вивчення питань управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО. Однак, враховуючи істотні зміни середовища їх функціонування, існує необхідність у поглибленні окремих теоретико-методичних аспектів конкуренції та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, складових управління конкурентоспроможністю та його інформаційно-аналітичного забезпечення, а також практичних підходів до

обґрунтування стратегічних пріоритетів посилення конкурентних переваг аграрних ЗВО, удосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

Актуальність й недостатня опрацьованість питань управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО, їх висока практична значущість визначили вибір теми дисертаційної роботи, її об'єкта та предмета, формулювання мети та завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри економіки та економічної теорії Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема науково-дослідної теми: «Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U003646), у межах якої автором було досліджено та всебічно обґрунтовано теоретичні та науково-практичні засади відповідності якості підготовки фахівців аграрними ЗВО запитам аграрного сектору економіки країни, а також окреслено напрями підвищення конкурентоспроможності освітньої діяльності аграрних університетів.

**Мета і завдання дослідження.** Основною метою дисертаційного дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для досягнення мети дисертаційного дослідження було поставлено і розв'язано такі наукові завдання:

поглибити сутнісні характеристики сталої конкурентоспроможності організацій сфери послуг вищої освіти та обґрунтувати тенденції їх розвитку в сучасному науково-освітньому середовищі;

розкрити науково-методичні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої аграрної освіти, розробити алгоритм та елементи управління нею;

обґрунтувати складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти;

охарактеризувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовища та визначити вектори їх впливу на стійкість аграрних закладів вищої освіти на ринку послуг;

проаналізувати портфель освітніх програм і послуг з розробки науково-інноваційної продукції аграрних закладів вищої освіти та систематизувати їх специфічні особливості;

розкрити умови і чинники забезпечення конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти та запропонувати методичний підхід до її оцінювання;

проаналізувати стратегічні програми розвитку аграрних університетів та обґрунтувати стратегічні пріоритети посилення їхніх конкурентних переваг;

обґрунтувати складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних університетів в умовах цифрового середовища;

запропонувати напрями удосконалення системи управління якістю освітньої діяльності університету в аспекті підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

*Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність методів, прийомів і принципів наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії конкуренції та менеджменту, наукові розробки з питань управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти, законодавчі та нормативні акти України щодо регулювання їх діяльності. У дисертаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: *теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції* – при уточненні сутності понять «конкурентоспроможність аграрного університету», «управління конкурентоспроможністю університету»; *структурно-логічного аналізу* – при побудові структури дослідження, обґрунтування

напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти; *діалектичний та абстрактно-логічний* – при проведенні теоретичних узагальнень, формуванні висновків, обґрунтуванні напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних університетів; *системного аналізу* – при вивченні зв'язків між явищами і процесами в системі забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО; *монографічний* – при визначенні впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища показників на діяльність аграрних університетів; *методи порівняння та узагальнення* – при проведенні аналізу конкурентних позицій аграрних закладів вищої освіти у міжнародних і національних рейтингах; *методи статистичного аналізу* – при обґрунтуванні методичного підходу визначення узагальнюючого коефіцієнта конкурентоспроможності університетів на основі досягнутих позицій у рейтингах; *метод експертних оцінок* – при оцінюванні значимості для аграрних університетів міжнародних і національних рейтингів. *Графічні методи* знайшли застосування при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей розвитку аграрних університетів і конкурентних позицій. Для аналізу конкурентоспроможності аграрних університетів застосовано методи комп'ютерної обробки й аналізу інформації за допомогою програми Microsoft Excel.

*Інформаційну базу* дисертаційного дослідження становлять економічні огляди, монографії й науково-аналітичні статті вітчизняних та іноземних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і на офіційних сайтах Інтернету, особисті розробки й дослідження автора, закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства освіти і науки України, Державної служби статистики України, звітність аграрних університетів, дані Єдиної державної електронної бази (ЄДЕБО), результати особистих спостережень автора, а також наукова інформація, що має форму недрукованої продукції і розміщена у світовій комп'ютерній мережі Internet, сайти аграрних закладів вищої освіти.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у наступному –  
*удосконалено:*

показники інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти, які на відміну від сформованого масиву даних, передбачають урахування показників на основі як зовнішніх, так і внутрішніх джерел інформації; індикатори рейтингових систем є основою оцінювання сталої конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти, що сприятиме обґрунтованому ухваленню управлінських рішень за напрямками посилення та формування конкурентних переваг;

методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрних університетів, який на відміну від інших базується на даних міжнародних і національних рейтингів, передбачає розрахунок узагальнювального показника конкурентоспроможності та стійкості конкурентних позицій закладів вищої освіти у зовнішньому конкурентному середовищі, що забезпечує обґрунтований вибір типу конкурентних стратегій при розробленні програм стратегічних розвитку;

систему стратегічних пріоритетів розвитку аграрних університетів, які передбачають врахування сучасних трендів у вищій освіті та аграрного сектору економіки, модернізацію освітніх програм і напрямів науково-дослідної роботи, удосконалення напрямів освітньої, науково-інноваційної, міжнародної, фінансово-економічної, соціальної діяльності, що сприятиме посиленню існуючих конкурентних переваг та створенню нових;

алгоритм формування системи управління якістю освітньої діяльності, зорієнтованої на покращення адаптації університетів до умов зовнішнього середовища та задоволення інтересів стейкхолдерів на основі використання збалансованої оцінки результативності управління і маркетингової підтримки освітніх послуг, що дозволить налагодити моніторинг досягнення стратегічних показників якості освіти й підвищення конкурентоспроможності на цільових ринках;

*набули подальшого розвитку:*

підхід до дефініції «стала конкурентоспроможність закладів вищої освіти», яку пропонується розглядати як здатність екосистеми університету забезпечувати задоволення освітніх, інноваційно-дослідницьких, консультаційних потреб споживачів з урахуванням принципів сталого розвитку в регіональному,

національному і глобальному просторі на основі реалізації дієвих конкурентних стратегій у цифровому середовищі та завдяки мережевому партнерству стейкхолдерів;

складові управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти з урахуванням цифровізації, принципів сталого розвитку та мережевого партнерства, які на відміну від існуючих передбачають інтеграцію стратегічного менеджменту, споживчих цінностей та ризик-менеджменту, що сприяє розробці дієвого інструментарію посилення існуючих та створенню нових конкурентних переваг;

ідентифікація чинників зовнішнього середовища функціонування аграрних університетів, а саме: політико-правовий, демографічний, соціально-культурний, економічний, міжнародний, науково-технічний, показано вектори та ступінь їх впливу на стійкість конкурентної позиції, урахування яких сприятиме розробленню обґрунтованих стратегічних управлінських рішень;

система ознак специфіки послуг вищої аграрної освіти та науково-інноваційних розробок, яка на відміну від існуючих передбачає не лише врахування галузевих особливостей, а й моделей купівельної поведінки потенційних споживачів, способів їх надання, інструментів регулювання, трендів розвитку послуг вищої аграрної освіти та науки, які доцільно враховувати при оновленні портфеля послуг університету;

інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти, а саме: організація системи моніторингу та підтримки стратегічних і оперативних управлінських рішень на основі комплексного аналізу конкурентних переваг та обґрунтованого вибору конкурентних стратегій на всіх рівнях, активне залучення науково-педагогічних працівників, що дозволить використовувати можливості цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності університету.

**Практичне значення отриманих результатів.** Теоретичні узагальнення та отримані результати є рекомендаційною базою і спрямовані на вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності освітніх продуктів аграрних закладів вищої освіти в сучасних умовах, що сприятиме підвищенню їх конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Пропозиції здобувача використано Уманським

національним університетом садівництва при розробленні заходів удосконалення діяльності з моніторингу якості освіти шляхом впровадження збалансованого підходу до оцінки результативності управління якістю освіти, формуванні системи моніторингу конкурентоспроможності закладів вищої освіти на основі досягнутих результатів та конкурентних позицій у міжнародних і національних рейтингах (довідка № 490/01-10 від 26.06.2023).

Доробок автора також використано Білоцерківським національним аграрним університетом при розробці Стратегічної програми розвитку університету, зокрема: інструментарій діагностики рівня конкурентоспроможності та стійкості конкурентних позицій університету; складові інформаційно-аналітичного рейтингування особистісної конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу. Одержані результати дисертаційного дослідження здобувача використовуються в освітньому процесі університету при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Аграрний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Конкурентоспроможність підприємства», «Бізнес-аналітика» (довідка № 01-12/121 від 20.03.2023).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором обґрунтовано удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг.

Наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні ідеї і положення дисертаційної роботи обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: II Міжнародна науково-практична конференція (у заочній формі) «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.); V Міжнародна наукова конференція «Цифрова освіта в природничих університетах» (м. Київ, 17-18 жовтня 2018 р.); Міжнародна науково-практична



конференція (у заочній формі) «Якість вищої освіти: українська національна система та європейські практики» (м. Київ, 6-7 грудня 2018 р.); Всеукраїнська конференція «Сучасна землевпорядна наука, проблеми та перспективи» (м. Біла Церква, 4 березня 2019 р.); Міжнародна конференція (у заочній формі) «Академічна доброчесність: практичний вимір» (м. Київ, 11-12 квітня 2019 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі» (м. Біла Церква, 31 жовтня 2019 р.); Multidisciplinary Conference for Young Researchers within the framework of the project «Support of young university capacity in education and research and science activities in Ukraine», financed by Czech Republic Development Cooperation (Bila Tserkva, 22 November 2019 р.); International Scientific Days 2020 (в онлайн формі) «Innovative Approaches For Sustainable Agriculture And Food Systems Development» (Nitra, the Slovak Republic, May 14, 2020); III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (у заочній формі) «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути» (м. Київ, 11 вересня 2020 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва, торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі» (м. Біла Церква, 30 жовтня 2020 р.); 7-th VUA YOUNTH scientific session conference (в онлайн формі) «Challenges and changes under the shadow of COVID-19» (Hungary, 27 November 2020); Міжнародна науково-практична конференція «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі» (м. Біла Церква, 21 жовтня 2021 р.); XXIV Міжнародна науково-практична інтернет конференція (у заочній формі) «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути» (м. Київ, 28 січня 2022 р.); Міжнародна науково-практична конференція (у заочній формі) «Сільське господарство в умовах глобальних викликів: стратегічні пріоритети та загрози» (м. Біла Церква, 6-7 жовтня 2022 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори

росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі» (м. Біла Церква, 20 жовтня 2022 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція (у заочній формі) «Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти» (м. Київ, 15 березня 2023 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 10,33 д. а. (частка автора – 9,64 д. а.), у тому числі 8 статей у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 2 статті у наукових виданнях інших держав, 12 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 292 сторінок, основний зміст викладений на 227 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 20 таблиць, 22 рисунки та схеми, 17 додатків. Список використаних джерел налічує 265 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ АГРАРНОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Еволюція понять конкуренції та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг

Заклади вищої освіти (ЗВО), у тому числі й аграрні, є господарюючими суб'єктами ринкових відносин, які здійснюють свою діяльність згідно з розробленими нормативними положеннями, що на сьогодні визначаються Законом України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року та іншими нормативно-правовими і законодавчими актами. Поняття ЗВО безпосередньо представлено у пункті 7 частини першої статті «Основні терміни та їх визначення», а саме: «заклад вищої освіти – це окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [1]. У зв'язку із цим ЗВО розглядається як значимий суб'єкт економіки. Дослідженню питань його функціонування, розвитку та управління присвячено багато наукових праць, автори яких розглядають його як складну соціально-економічну систему.

Зважаючи на те, що ЗВО є суб'єктами ринкових відносин, відбувається трансформація їхніх зв'язків із зовнішнім середовищем, зокрема, горизонтальних. Зазначимо, що горизонтальні зв'язки пов'язані з одержанням і наданням освітніх, науково-дослідницьких та консультаційних послуг контрагентам – іншим суб'єктам зовнішнього середовища, а також для підтримки ділових контактів із різними стейкхолдерами. Горизонтальна інфраструктура ЗВО являє собою постійно відтворювальний процес руху фінансових і матеріальних ресурсів, науково-освітніх послуг, які виступають об'єктами відносин між університетом та господарюючими суб'єктами, ЗВО і споживачами послуг. У цих умовах, відповідно, постає необхідність пошуку способів посилення конкурентних переваг освітніх, науково-дослідницьких і консалтингових послуг та забезпечення стійкого їх розвитку.

Водночас сучасні тенденції в економічній сфері зумовлюють потребу підвищення ролі освіти й науки у створенні передумов для стійкого економічного конкурентоспроможного зростання на основі високого рівня освіти, культури та якості життя населення; умов для розвитку підприємництва, фундаментальної та прикладної науки; формування привабливого інвестиційного клімату; нарощування експортного потенціалу високотехнологічної та інтелектуальної продукції; підвищення якості людського капіталу.

Важливо, що з метою доведення провідної ролі вищої освіти і науки в забезпеченні сталого розвитку суспільства необхідно узагальнити еволюцію теорій та концепцій, які розглядають закономірності його розвитку. Так, концепція постіндустріального суспільства (1950-і рр.) набула відчутного поширення після публікації праці Д. Белла, в якій автор постіндустріальне суспільство розглядає як «... суспільство, в економіці якого в результаті науково-технічної революції та істотного зростання доходів населення пріоритет змінився від переважання виробництва товарів до виробництва послуг. Домінуючим виробничим ресурсом є інформація та знання. Наукові розробки стають основною рушійною силою економіки» [2]. На думку Е. Тоффлера, індустріальне суспільство – це суспільство, для якого характерні деконцентрація виробництва та населення, стрімке зростання інформаційного обміну, домінування самоуправлінських політичних систем, а також подальша індивідуалізація особистості при збереженні солідарних відносин між людьми та спільнотами [3]. Отже, на цьому етапі простежується становлення нової концепції, в якій інформація та знання розглядаються як важливі суспільні ресурси. Зазначимо, що Д. Белл, розкриваючи соціальну роль університетів в суспільстві, визначив їх як основний соціальний інститут сучасного суспільства.

Різновидом теорії постіндустріального суспільства є концепція інформаційного суспільства (1960-і рр.). Поняття «інформаційне суспільство» розглядається як суспільство, в якому комунікація здійснюється на основі комп'ютерів, переважає інформаційний сектор економіки. У своїй праці Е. Масуда [4] обґрунтовує тезу, що інформаційне суспільство є суспільством, яке надає людству доступ до важливих інформаційних джерел на основі комп'ютеризації, сприяючи автоматизації

виробничих процесів. Відповідно, важливим постає завдання виробництва «інформаційного продукту», у вартості якого зростає частка НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), інновацій та маркетингу.

Прибічники цієї концепції розглядали інформацію як різновид капіталу та одне із можливих джерел багатства, що переконує в необхідності розвитку нової інформаційної галузі економіки сфери послуг, у якій інформаційні ресурси стануть об'єктом накопичення, обробки, зберігання та використання. Становить інтерес висновок представників цієї концепції про те, що обмін інформацією більшою мірою сприяє співпраці, а не конкуренції, що відбувається у разі укладання угод купівлі-продажу матеріальних товарів. Отже, інформація – це ресурс, яким можуть взаємно ділитися. ЗВО, як інтегратори провідних знань, реалізують систему адаптивних заходів щодо їх автоматизованої генерації, зберігання, обробки та використання на основі новітньої інформаційної техніки і технологій.

Концепція людського капіталу (1960-і рр.) набула розвитку на ґрунті усвідомлення важливості нематеріальних факторів виробництва й розкрита у працях Г. Беккера [5], Т. Шульца [6] та Дж. Мінсера [7], які обґрунтували необхідність інвестицій у розвиток людини. До основних інвестицій Г. Беккер відніс систему освіти, виробничу підготовку, яка передбачає підвищення кваліфікації на робочих місцях, витрати на охорону здоров'я, медицину та харчування, що посилюють фізичні здатності людини й подовжують тривалість життя. При цьому людський капітал розглядається як форма багатства та джерело доходу людини на основі використання нею комплексу здібностей, знань і навичок. Теорія людського капіталу розглядає співробітників як актив організації та наголошує на доданій вартості, яку вони можуть створити. Оскільки освіті відводиться важлива роль у формуванні й удосконаленні людського капіталу, університети стають необхідною ланкою, яка забезпечує підготовку фахівців, що відповідають потребам ринку праці.

Концепція економіки, яка базується на знаннях (1962 р.), є вищим етапом розвитку індустріальної економіки. Термін «економіка знань» введено в науковий обіг Ф. Махлупом [8], під яким автор розуміє сектор економіки, що орієнтується на виробництво знань. Концептуальні основи економіки знань сформовані

Й. Шумпетером [9] та Ф. Хайєком [10], які вважали системою елементів, що дозволяє її віднести до сектору економіки, де процес управління знаннями охоплює такі етапи: обробка, виробництво, поширення.

На думку П. Друкера, сучасне суспільство завчасно розглядати як «суспільство знань» (knowledge society), а можна лише говорити про створення економічної системи на основі знань (knowledge economy) [11]. Він наголошував на необхідності управління знаннями, оскільки вони у нинішній економіці є основним ресурсом та об'єктом інвестицій, а також основою для змін в економіці та соціально-економічному поступі. Поглиблюючи це питання, дослідники на основі аналізу трансформацій, які відбуваються внаслідок змін у технологіях обробки інформації та появи нових каналів комунікації, у науковий обіг ввели термін «інформаційна епоха» [12]. Отже, виникнення нового суспільства пов'язано із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а джерелом появи нових товарів і послуг є вплив знань на знання.

У межах цієї концепції виділяють мережеву економіку, яка ґрунтується на мережевій логіці, має глобальний характер та орієнтується на такі активи як ідеї, інформація та взаємовідносини. Без сумніву, відповідно до концепції економіки знань університет є основною ланкою ланцюга відтворення знань, оскільки не лише концентрує у своїй системі інтелектуальні ресурси, але й виступає генератором нових знань. Натепер у діяльності ЗВО простежується активне формування інформаційних баз, електронних бібліотек, репозитаріїв, виникають нові форми навчання, зокрема, електронне та дистанційне тощо [13–14].

Концепція економіки освіти (друга половина ХХ ст.), становлення якої відбулося під впливом розвитку теорії людського капіталу та посиленого інтересу до освіти як системи управління. Розробники цієї концепції на початкових етапах зосереджували увагу на питаннях впливу освіти на економічне зростання країни та продуктивність праці, а дещо пізніше освіту вже розглядали як одну із галузей економіки та сферу залучення інвестицій, а також порушувалося питання ефективності освіти.

Безперечно, що у нинішніх умовах посилення глобалізації ринків послуг вищої освіти, розвиток «нової економіки», яка базується на знаннях та пов'язана із подальшою інформатизацією суспільства, активізуються трансформаційні процеси

системи вищої освіти. Відповідно набуває важливості вкладення інвестицій у розвиток людського капіталу, інноваційну діяльність людини. Адже нематеріальні ресурси стали визначатися фундаментальним капіталом будь-якої організації, а стан економіки освіти є чинником, який надає можливості щодо забезпечення конкурентоспроможності окремих господарюючих суб'єктів та надає створює умови до економічного зростання країни.

Концепція соціального капіталу (1980-і рр.), становлення якої пов'язано із відомими науковцями П. Бурдьє [15–16] та Дж. Коулманом [17]. Зазначимо, що вперше поняття соціального капіталу запропонував П. Бурдьє і розглядав його на основі комплексу соціальних зв'язків та відносин людини з метою одержання вигід. Дж. Коулман розглядав соціальний капітал як функцію, що забезпечує зручність дій та визначає розвиток людини, а Ф. Фукуяма трактував його як мережу, яка об'єднує неформальні відносини, норми і цінності [18]. Отже, соціальний капітал пов'язаний з об'єднанням економічних суб'єктів у систему соціальних відносин. Безсумнівно, завдяки соціальному капіталу підвищується результативність роботи співробітників університету, де рівень довіри між різними групами стейкхолдерів є основною умовою успішного розвитку освітнього закладу. На сьогодні університети сприяють формуванню та накопиченню соціального капіталу шляхом створення платформи для соціальної взаємодії та сприяють підвищенню соціальної активності.

Концепція інтелектуального капіталу (1990-і рр.), оперує таким поняттям як «інтелектуальний капітал», запропонованим Т. Стюартом. Дослідник розглядав його як «... інтелектуальний матеріал, який включає в себе знання, досвід, інформацію, інтелектуальну власність та бере участь у створенні цінності» [19]. Інші автори наголошують, що інтелектуальний капітал організації як живого організму є основним ресурсом, який можна поділяти на такі частини: ринкові активи, інтелектуальна власність як активи, людські активи, інфраструктурні активи [20]. У межах концепції інтелектуального капіталу університети є активними учасниками ринку інтелектуальної власності, оскільки їхня діяльність зорієнтована на залучення та активну участь студентів, викладачів і дослідників у процесі генерації та передачі результатів інтелектуальної власності.

Концепція «потрійної спіралі» (1990-і рр.) передбачає, що університет повинен одночасно виступати центром освіти, науки та інновацій [21]. Ця концепція спирається на біологічну аналогію, у якій партнерство університету, бізнес та державні органи влади порівнюються зі структурою молекули ДНК, має високу адаптацію до мінливих процесів зовнішнього середовища. Модель потрійної спіралі є мережевим механізмом узгодження дій на основі принципу колаборації, що забезпечує прояв синергетичного ефекту неперервного підвищення конкурентоспроможності [22]. Отже, за цією концепцією, основним фактором економічного розвитку в економіці знань є взаємодія між університетами та органами влади, у результаті чого університет може повністю реалізувати свій підприємницький потенціал.

Розробники концепції створення спільної цінності (2000-і рр.), які ввели у науковий обіг поняття спільного створення цінності (co-creation) та визначили його як «... процес створення цінності, у якому продавці та споживачі взаємодіють для обміну знаннями та ресурсами з метою створення цінності» [23]. У цій моделі споживачеві відводиться роль не пасивного учасника, а активного партнера у процесі створення товарів і послуг. Отже, споживач і товаровиробник беруть участь у процесі створення цінності, набуваючи досвіду унікальної взаємодії. Зазначимо, що науковці визначили спільну цінність як «... постійні практики та політики, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії та одночасно стимулюють формування більш сприятливих соціально-економічних умов в спільнотах, в яких здійснюється діяльність корпорації» [24]. Таким чином, університет є центром взаємодії студентів, викладачів і партнерів у процесі спільного одержання результатів освітньої, науково-дослідної, інноваційної, підприємницької, культурної та іншої діяльності, що сприяє підвищенню їх цінності для всіх стейкхолдерів.

Значна роль у формуванні концепції мережевого суспільства (2000-і рр.), належить соціальним мережам, зокрема комунікаціям з застосуванням мережі Інтернет. Спеціалістом теорії інформаційного суспільства є М. Кастельс, який мережеве суспільство розглядає як «... суспільство, соціальна структура якого будується навколо мереж, які активуються на основі переведеної в цифрову форму інформації та заснованих на мікроелектроніці комунікаційних технологій» [25].



Важливою рисою мережевого суспільства постає не тільки накопичення знань, а певні зміни у їх використанні, в результаті чого мережеві структури стають основною формою суспільних відносин, пов'язаних із розвитком інформаційних технологій. Сучасні університети активно використовують можливості мережевих форм організації, створюючи нові конкурентні переваги за рахунок спільного використання ресурсів, які мають учасники мережі, що сприяє ефективнішій реалізації їх потенціалу.

Концепція сталого розвитку сформувалася у 1980-х рр., але засади її були закладені ще В. І. Вернадським у «вченні про ноосферу». Поняття «сталий розвиток» вперше було оприлюднено в доповіді ООН «Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future» та визначається як «процес змін, в якому масштаби експлуатації ресурсів, напрями капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституціональні зміни узгоджуються із нинішніми та майбутніми потребами» [26]. Подальший розвиток це поняття одержало в триєдиній концепції сталого розвитку, запропонованій Дж. Елкінгтоном [27–28]. Він увів поняття «triple bottom line» або «Triple-P» (люди, планета, прибуток) у концепцію, в якій сталість розглядається як «... гармонія між економічною сталістю, соціальною сталістю та екологічною сталістю» [27, с. 120].

Варто наголосити на існуванні підходу, за якого сталий розвиток розглядається на основі вирішення трьох ієрархічно взаємопов'язаних проблем: стійкий масштаб економіки, справедливий розподіл ресурсів і можливостей, ефективний розподіл ресурсів у часі [29]. Зауважимо, що сучасні виклики зумовлюють трансформацію системи вищої освіти, зокрема, й національної, провідна роль для якої постає, у збереженні сталого розвитку суспільства (внесок в розвиток цілей ООН). Саме ця концепція створила передумови щодо переходу до концепції освіти для сталого розвитку.

Концепція освіти для сталого розвитку (поч. XXI ст.) є однією із новітніх перспективних моделей світової освіти, пов'язаних зі стратегією сталого розвитку. Взаємозв'язок простежується в наступному: освіта повинна активно сприяти реалізації принципів сталого розвитку, що має відповідно позначитися на змісті освіти. На 70-й Генеральній асамблеї ООН в рамках Саміту зі сталого розвитку (вересень 2015 р.) було

прийнято Порядок денний в області сталого розвитку до 2030 р. та затверджено 17 Цілей сталого розвитку і 169 завдань. Ціль 4 передбачає «забезпечити всеохоплюючу і справедливу якісну освіту і заохочувати можливості навчання протягом усього життя для всіх» [30]. Це поклало початок утвердження концепції освіти сталого розвитку як одного із пріоритетних інструментів переходу до глобальної сталості. Завданням освіти в інтересах сталого розвитку є обґрунтування та реалізація дієвих рішень для нинішніх і майбутніх глобальних проблем, підвищення сталості й життєздатності суспільства на основі формування та розвитку творчого, системного і критичного мислення, усвідомлення глобальних проблем, які постають перед суспільством, що є основою для діяльності в інтересах сталого розвитку.

Концепція сталої конкурентоспроможності (поч. XXI ст.), однак поняття сталої конкурентоспроможності в науковій спільноті поки ще перебуває в дискусійному обговоренні. У доповіді Світового економічного форуму 2011-2012 рр. (The Global Competitiveness Report) стала конкурентоспроможність країни визначається як «набір інститутів, політики і факторів, які визначають рівень продуктивності в країні та сталий рівень, якого може досягнути економіка країни, забезпечуючи більш високий рівень доходу населенню» [31]. Становить інтерес підхід, за яким стала конкурентоспроможність країни (регіону) розглядається як здатність генерувати та підтримувати рівень багатства народу без зниження майбутньої спроможності підтримувати поточний рівень добробуту» [32].

Отже, узагальнення концептуальних підходів, які розкривають закономірності розвитку сучасного суспільства, дасть змогу виділити ряд сучасних концепцій, які визначають процес формування сталої конкурентоспроможності сучасних ЗВО. Для розуміння середовища функціонування університетів охарактеризуємо тенденції, які визначають напрями трансформації їхньої діяльності в конкурентному середовищі світового ринку послуг вищої освіти.

Глобалізація, як найбільш значима тенденція, зумовлює формування взаємодоповнюючого та взаємопов'язаного простору (політичного, економічного, освітнього та ін.), характерною рисою якого є певна «універсалізація» різних напрямів життя суспільства. Очевидно, що глобалізація створює особливе середовище, в якому

повинні функціонувати та розвиватися сучасні університети. Саме глобалізація сприяла посиленню міжнародної конкуренції, зокрема, на світовому ринку послуг вищої освіти. В умовах посилення впливу міжнародних організацій, підвищення рівня мобільності населення, капіталу та знань університети стають активними гравцями ринку щодо залучення найбільш креативних студентів, дослідників і викладачів.

Тенденція цифровізації кардинально змінила умови роботи сучасних університетів і сприяла формуванню нових ринкових сегментів. Із використанням сучасних інформаційних технологій підвищується технологічність та індивідуалізація освітнього середовища. Використання в освітньому процесі нових підходів, що передбачають залучення інформаційних технологій, поклало початок новому виду надання освітніх послуг – дистанційному навчанню. Дистанційна освіта є альтернативою традиційному навчанню. Відповідно, створюється ринок дистанційного навчання, а це дозволило функціонувати ринку освітніх послуг в умовах пандемії COVID-19, і, як наслідок, зберегти освітню систему у всьому світі. Водночас використання Інтернет-технологій в освітньому процесі зумовило масове відкриття онлайн-курсів. До нових можливостей розвитку освітнього середовища на основі використання можливостей інформаційних технологій відносять технології гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності, робототехніки, хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн, віртуальні помічники та використання соціальних мереж в освіті.

Тенденції інтернаціоналізації національних освітніх систем знаходять своє відображення у розвитку міжнародних економічних відносин у вигляді експорту та імпорту освітніх та науково-технічних послуг, активізації процесу мобільності студентів, аспірантів, викладачів і дослідників. Виникли й нові форми міжнародної співпраці: інституціональне партнерство, академічна мобільність освітніх програм, включення в освітні програми міжнародного компонента та ін. Прикладом такої взаємодії є GATE – Глобальний альянс транснаціонального навчання, який передбачає кілька варіантів угод між університетами: франшизу, «програми-близнюки» та взаємне визнання програм [33–34].

Слід привернути увагу й до такої тенденції як інтеграція, яка передбачає виникнення інтеграційних угруповань, об'єднаних найчастіше за територіальним критерієм. Поява міжнародних і регіональних освітніх альянсів забезпечує доступність вищої освіти, сприяє розробці міжнародних стандартів якості освітньої діяльності, прискорення процесу впровадження нових, провідних освітніх технологій. Тенденція до гармонізації освітніх систем різних країн пов'язана із процесом уніфікації освіти, створенням міжнародних стандартів якості навчання, що своєю чергою, спрямовано на формування єдиного освітнього простору. Прикладом гармонізації є прийняття Сорбонської та Болонської декларацій, які сприяють формуванню європейського університетського простору.

Масифікація є однією із найбільш характерних особливостей сучасної університетської освіти. В умовах економіки знань вища освіта повинна стати більш масовою, доступною для населення. Необхідність у підвищенні рівня освіченості населення пов'язана із вимогами ринку праці, який вимагає від працівників постійного розвитку своїх компетентностей і навичків.

Неперервність освіти на сьогодні постає провідним трендом, який забезпечує розвиток людського капіталу упродовж життя. Широка участь дорослого населення в програмах фахової та загальної освіти – необхідна умова збереження його професійності та підтримки певного соціального статусу. У межах концепції відбувається розвиток нових сегментів у процесі навчання в університетах. Досвід провідних країн світу підтверджує підвищення попиту на програми додаткової освіти з боку різних верств населення, людей старшого покоління, дітей та молоді.

Поширення англійської мови як глобальної мови навчання та науки в різних університетах світу теж розглядається як тренд. Прикладами прояву цієї тенденції є навчання на англійській мові: програми мобільності, викладання окремих освітніх компонент англійською мовою в національних програмах навчання. Англійська мова також є міжнародною мовою науки, що підтверджується публікаціями результатів наукових досліджень.

Нині розвиваються корпоративні університети, які є альтернативною формою навчання слухачів по програмах додаткової освіти та фахової перепідготовки.

Найбільшого поширення корпоративні університети набули в США, які не охоплені національною системою вищої освіти, але є активними гравцями на ринку освітніх послуг. Усі вище перелічені тенденції впливають на процес функціонування сучасних ЗВО, що вимагає трансформації традиційної моделі університетів, цінностей та нових форматів поведінки у висококонкурентному ринковому середовищі.

Університет (в перекладі з лат. «universitas») означає цілісне, сукупне, всеохоплююче, і саме в такому розумінні будується процес підготовки й відтворення універсальної особистості. Унікальність університетів як організації полягає в тому, що, маючи багатовікову історію, вони зберігають основне своє призначення – збирати у своїх стінах здібних слухачів, викладачів і дослідників з метою створення та поширення знань, новітніх ідей. На сьогодні вища освіта є одним із масштабних соціальних інститутів, транслятором базових цінностей та цілей розвитку суспільства.

Вивчаючи питання управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти доцільно поглибити тлумачення понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність» з урахуванням особливостей сформованих конкурентних відносин у сфері послуг вищої освіти. Вперше конкуренція як цілісне поняття згадується у праці французького економіста Анн-Роберт-Жана Тюрго «Роздуми про створення і розподіл багатств» (1769–1770 рр.) [35–36].

Концептуальні підходи розгляду конкуренції як явища починають формуватися після виходу праці А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів» [37]. До факторів, які визначають лідерство країн на міжнародних ринках, цей відомий економіст відніс землю, капітал, природні ресурси та працю. Він дослідив специфіку прояву конкуренції на макрорівні, першим визначив зв'язок категорій «попит», «пропозиція» і «конкуренція». У своїх працях А. Сміт виділяв дві структури ринку – конкуренцію і монополію. Конкуренція ним розглядалася як сила, що сприяє вирішенню проблем економічної ефективності, а монополія – руйнівна сила конкурентного ринку [38].

Представники школи класичної політичної економії уявляли конкуренцію як засіб цінового регулювання, відхиляли принципи її регулювання державою та обмежували свободу торгівлю. Так, Д. Рікардо, автор теорії порівняльних переваг,

стверджував, що відносини між суб'єктами економіки повинні розвиватися на принципах вільної ринкової конкуренції [39]. Дж. Ст. Міль як прибічник класичної політичної економії, також поділяв ці погляди, однак наголошував на можливому негативному соціальному ефекті від ринкової конкуренції, що вимагає від держави налагодження контролю реалізації соціальних проєктів, зокрема, вона повинна брати на себе витрати на розвиток науки [40].

К. Маркс зазначені вище позиції, розглядаючи природу конкуренції та механізму, розвинув на якісно новому рівні дії її стимулювальної функції, яка сприяє розвитку науково-технічного прогресу. Він був переконаний, що [41], саме конкурентна боротьба змушує підприємства модернізувати виробничі процеси та шукати якісно нові способи підвищення ефективності виробництва. Окрім цього, поділяючи думки Дж. Ст. Міля, він наголошував на можливості прояви складних соціальних наслідків при зростаючому темпі конкуренції та вважав за необхідне введення ефективного контролю за виробництвом сировини. Зазначимо, що з позиції сучасної теорії конкуренції погляди К. Маркса є першими передумовами соціальної її ролі в економіці [42, с.11].

У працях соціалістів-утопістів простежується специфічний погляд на принципи побудови суспільства та конкуренції. Прибічники соціальної справедливості критикують вільну конкуренцію та пропагують ідеї гуманізації суспільства. Дослідники економічної течії маржиналістів, автори граничної корисності та теорії змін, загальної теорії макроекономічної рівноваги розглядали процеси розвитку економіки в контексті взаємодії держави, підприємств і кінцевих споживачів.

Представники неокласичної економічної школи розробили низку теорій: граничної продуктивності, загальної рівноваги, економічного добробуту, раціональних очікувань [43]. Неокласична економічна теорія виходить із принципу економічного лібералізму, принципу вільної конкуренції та найбільшу увагу приділяє питанням ефективного використання обмежених ресурсів на рівні підприємства. Так, прибічник неокласичної школи Ф. Хайек у своїх працях взяв за основу принцип змагання між товаровиробниками та переніс його на конкуренцію між економічними інститутами [44]. Заслуговує на увагу позиція Й. Шумпетера, який наголошував на важливості

інновацій в конкурентній боротьбі [45]. Він вперше запропонував і розкрив сутність дефініцій «ефективна конкуренція» та «ефективна монополія», розглядаючи їх у межах процесу впровадження інновацій і реалізацією підприємницьких функцій.

Узагальнення сутності дефініцій «конкуренція», які викладено в науковій літературі (дод. А.), свідчать, що й дотепер не сформовано єдиної думки щодо цієї наукової категорії. У працях представників поведінкового підходу [37, 46] конкуренція розглядається як змагання між учасниками ринкових відносин. Так, А. Сміт визначає конкуренцію як поведінкову категорію – «невидиму руку» ринку, яка координує діяльність його учасників та забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення. Зазначимо, що П. Хейне також розглядає конкуренцію як процес боротьби за непоширені економічні блага. Із позиції представників поведінкового підходу конкуренція є процесом боротьби та змагання суб'єктів ринкових відносин за попит або ступінь свободи прийняття економічних рішень. В останні роки у поведінковій парадигмі існують підходи, за яких конкуренція розглядається не лише як боротьба та протидія, але і як процес управління суб'єктами конкурентної взаємодії на основі конкурентних переваг для досягнення поставлених цілей.

Структурний підхід, який пояснює сутність і природу конкуренції, почав формуватися наприкінці ХХ століття. Відповідно до нього [47–50] конкуренція розглядається не як процес, а як стан ринку та критерій характеристики його типів. У наукових дослідженнях у межах структурного підходу акцент зміщується із процесу боротьби фірм до аналізу структури ринку та умов позиціонування на ньому конкурентних сил для виявлення можливостей впливу фірм на рівень ринкових цін. Так, К. Р. Макконеллі та С. Л. Брю визначають конкуренцію як «... наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців виходити на ринок та залишати його» [47, с.103].

Засновники теорії організації галузі у своїх дослідження обґрунтовували положення про те, що конкуренція є частиною структури ринку і відстоювали парадигму «структура – поведінка – результативність», яка пояснює, яким чином структура галузі визначає ринкове положення фірми і як це впливає на результати функціонування всієї галузі.

Прибічники функціонального підходу [10, 41, 45, 51] розглядають конкуренцію як процес та елемент ринкової системи. К. Маркс досліджував економічні відносини, які складаються у процесі конкурентної боротьби, і форми, які виникають в результаті дії конкуренції. Зазначимо, що Й. Шумпетер визначає конкуренцію як процес боротьби старого із новим та оцінює її з позиції мотиваційного стимулу до ведення інноваційної діяльності. Ф. Хайєк, визначаючи конкуренцію як «процедуру відкриття», з одного боку, уявляє її як динамічний процес, а з іншого – як механізм ринкового рівноваги, що дозволить передавати через цінові сигнали інформацію, необхідну для учасників ринку.

За інституціонального підходу [52–54], конкуренція – це певна система норм і правил (інститутів), які регулюють взаємодію конкуруючих фірм із зовнішнім середовищем. Так, на основі розгляду ідеї реалізації принципів конкурентного економічного порядку, Ф. Хайєк і В. Ойкен висловлюють переконання, що лише господарський (економічний) порядок, який формується з певних інституціональних умов, може забезпечити суспільство обмеженими благами і сприяти підвищенню добробуту й економічного зростання. Становить інтерес позиція Дж. Дж. Стіглера, одного із засновників теорії організації промисловості, який наголошував, що успіх у конкурентній боротьбі залежить від рівня інтеграції в галузі та сформулював принципи успішного функціонування суб'єктів ринкової діяльності. Своєю чергою, Д. К. Гелбрейт, досліджуючи специфіку конкурентних відносин у різних секторах економіки, запропонував концепцію індустріального суспільства з характерними його особливостями – глобальне планування, злиття великих корпорацій та держави за активної ролі останньої.

Із позиції інституціонального підходу конкуренція є динамічним процесом і постає як координатор дій економічних агентів. Фундаментальними інститутами конкурентного середовища слід вважати економічні інститути: приватної власності, підприємництва, банкрутства, антимонопольного регулювання. У сучасних умовах конкуренція, з одного боку, впливає на стан і розвиток ринку, а з іншого, сама зазнає трансформації. Так, наприкінці минулого століття під впливом процесів глобалізації, поляризації ринків і розмивання галузевих кордонів сформувався ринковий тип



конкуренції, який одержав назву «гіперконкуренція». У науковий обіг дефініцію «гіперконкуренція» введено Р. Авені [55]. На його думку, для досягнення успіху на ринку в умовах гіперконкуренції потрібно не лише знати як формувати комбінації конкурентних переваг, але й передбачати тренди, оновлювати та удосконалювати джерела конкурентних переваг.

Прибічники ринкового підходу [56–59] вважають, що для успіху в конкуренції доцільно провести аналіз структури галузі, визначити власну конкурентну стратегію на ринку (сегменті) та обрати для компаній модель їхньої стратегічної поведінки на ринку, зорієнтованої на формування та посилення конкурентних переваг. Засновник ринкової концепції конкурентних переваг М. Портер є розробником теорії конкуренції та конкурентних переваг, які базуються на концепції галузевих ринків та стали основою для розробки конкурентних стратегій фірми. На його думку, «... будь-який вид бізнесу представляє собою ланцюг деяких дій, які генерують цінність для споживачів, і лише на основі детального аналізу цієї своєї цінності цілі компанії можуть знайти джерела стійкої переваги в конкурентній боротьбі [56]. Крім того, дослідник як стратегічний інструментарій досягнення конкурентних переваг організації розглядає три внутрішньо несуперечливі та досяжні стратегії: абсолютного лідерства у витратах, диференціація і фокусування. Він доводить, що саме ці стратегії будуть оптимальними для протидії конкурентним силам, адже доцільно обрати одну із них.

Водночас Ф. Котлер вважав, що досягнути успіху в конкурентній боротьбі можливо на підставі використання конкурентних стратегій, метою яких є максимізація доходу компанії в умовах існуючої ринкової кон'юнктури. Залежно від ролі компанії на ринку дослідник виділяє кілька типів конкурентних стратегій: лідери, претенденти на лідерство, послідовники, нішери та рекомендує використовувати наступальні й оборонні стратегії. У свою чергу Г. Ассель визначив шлях для досягнення конкурентних переваг компанії на основі аналізу структури ринку та запропонував такі конкурентні стратегії: розширення ринку, захист частки ринку, превентивні дії, пряма конкуренція, флангові стратегії, оточення, обхід конкурентів. Крім того, запропонував

для вибору різні варіанти стратегій реагування: реагування на виклик конкурента, слідування за лідером, статус-кво [58].

Прибічники ресурсного підходу [60–65] вважають, джерелом конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища внутрішні ресурси, які формують так звані унікальні комбінації ключових ресурсів організації. Цей підхід називають теорією ресурсної переваги. Так, виділяють кілька видів стратегічно важливих ресурсів: матеріальні, людські та організаційні, на які повинна спиратися компанія при формуванні конкурентної стратегії. Успіх організації на ринку автор вбачає у вмінні обирати ключові ресурси, які є джерелом стійкої, довгострокової переваги, а також у здатності формувати їх унікальні поєднання, які відрізняються від реальних та потенційних конкурентів [60]. Ключовими ресурсами слід вважати людські, фізичні, фінансові, технологічні, організаційні та репутаційні, нематеріальні, матеріальні [62, 66]. Заслугує на увагу позиція, відповідно до якої серед ресурсів виділяють як традиційні економічні ресурси (матеріальні та грошові), так й інтелектуальні ресурси, які забезпечують організації конкурентні перспективи в довгостроковій перспективі. До них відносять людський, організаційний капітал і капітал відносин [67]. Не можна залишити поза увагою позицію, за якою серед найбільш значимих факторів виділяють репутацію фірми та продукту, здатність співробітників здійснювати НДДКР та рівень розвитку корпоративної культури. Отже, конкурентоспроможною буде та організація, якій властива гнучка, інноваційно організаційна культура та яка здатна швидко ухвалювати управлінські рішення.

Однак, на сьогодні успіх в конкурентній боротьбі можливий лише на основі спроможності організації розуміти, як споживачі визначають цінність. Необхідно випереджувати конкурентів за рахунок створення «ціннісних критеріїв», на основі яких формуються конкурентні стратегії: операційна досконалість, наближеність до споживача і лідерство по продукту [64]. Очевидно, що при визначенні та формуванні компетентностей майбутнього пріоритетом організації повинен бути її інтелектуальний капітал, що сприятиме реалізації конкурентної стратегії лідерства на ринках, що відповідно сформуються.

Розглянемо підхід до формування конкурентних переваг організації, який ґрунтується на відносинах і передбачає генерування додаткових джерел цінностей на основі міжфірмової взаємодії (стратегічні альянси, мережі). До них відносять специфічні активи відносин, процедури, які забезпечують обмін знаннями, компліментарні ресурси та взаємодії.

Наприкінці ХХ століття почав формуватися екосистемний підхід [68-71], який змінив уяву щодо принципів та інструментів роботи на конкурентних ринках. Так, Дж. Ф. Мур [68], засновник теорії підприємницьких екосистем, розглянув альтернативні стратегії, які є дієвими як у конкуренції, так і у співпраці гравців конкурентного ринку. Ідея теорії інноваційних екосистем передбачає побудову ефективної взаємодія компанії з її партнерами, а унікальні конкурентні переваги будуть формуватися за рахунок створення інноваційної продукції, що дасть змогу забезпечити організації інтелектуальне лідерство.

Для об'єкта дисертаційного дослідження важливо розглянути підхід до формування «екосистеми і екосистемні» теорії університетської підприємницької екосистеми, яка є основною ланкою в ланцюжку трансферу знань [70]. Основне її завдання – інтегрувати унікальні ресурси для забезпечення процесу генерації та комерціалізації знань шляхом навчання партнерів побудові своїх екосистем. Саме цей підхід зумовив розгляд двох протилежних підходів, а саме: конкурувати чи співпрацювати, наслідком чого стало формування концепції теорії під назвою «теорія співконкуренції». За допомогою цієї концепції доведено, що у нинішніх умовах не доцільно змагатися, а варто шукати напрями співпраці, що сприятиме одержанню вигід всіма учасниками взаємодії. Отже, в економіці знань важливо забезпечити змагання та співпрацю, оскільки без кооперації, а також без конкуренції економіка не функціонуватиме, зокрема й економіка знань.

Зазначимо, що екосистемний підхід набуває актуальності в науковій спільноті, що дозволяє формувати підходи до управління суб'єктами господарювання, спираючись на розуміння конкуренції не як боротьби, а як екосистеми бізнесу, що знаходить своє відображення в розвитку теорії коеволюції, співконкуренції, підприємницьких систем та інтелектуального лідерства.

Перейдемо до розгляду сутності категорії «конкурентоспроможність», питання формування і розвитку якої почали розглядатися з часів зародження класичної економічної науки і натеper є актуальними. Тим не менше, до сьогодні не існує єдиного універсального визначення цієї категорії. Поняття «конкурентоспроможність» має різнобічні та суперечливі тлумачення, а підходи різних авторів до дефініції цієї категорії часто є предметом наукової дискусії. Багатогранність понять, які формують дефініцію «конкурентоспроможність», пов'язана зі складністю феномена конкуренції. Тлумачення дефініції «конкурентоспроможність» широко представлено як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі (дод. Б). На основі аналізу дефініції, запропонованих різними авторами нами виділено основні властивості категорії конкурентоспроможності, а саме: здатність господарюючих суб'єктів вести конкурентну боротьбу [72–73]; порівняння в результаті зіставлення з іншими суб'єктами конкурентного ринку; динамічний та відносний показник внаслідок непостійності конкурентних сил і чинників успіху в конкуренції в умовах мінливого зовнішнього середовища [74]; багаторівневий характер, який забезпечується взаємозв'язками між існуючими рівнями [75, с. 59]; забезпечується та характеризується конкурентними перевагами [76–78]; має стратегічний та тактичний характер у процесі конкурентних дій на ринку [79–80]; потенційного і/або реального стану суб'єкта господарювання залежно від того, досконаліми є конкурентні дії або вони будуть здійснені в майбутньому.

Ми поділяємо думку про те, що при розгляді цього поняття необхідно враховувати як галузеві особливості, так і ресурсне забезпечення [81], однак вважаємо за доцільне при формуванні стійких конкурентних переваг організації доцільно використовувати комплексний підхід, який дасть змогу провести всебічний аналіз, як внутрішнього середовища суб'єкта ринкових відносин, так і зовнішнього конкурентного середовища. За такого підходу постає можливість комплексно дослідити складові формування сильних сторін організації при вивченні складного, багаторівневого поняття конкурентоспроможності. Зазначимо, що дискусійним є розуміння конкурентоспроможності як потенційної здатності бути краще суперників у процесі участі в конкуренції або набути конкурентної сили після здійснення конкурентних дій.

Так, у дослідженнях вітчизняних науковців наголошується, що конкурентоспроможність – це потенційна, але ще не реалізована спроможність (потенційна конкурентність) [82]. Водночас у більшості досліджень розрізняють «потенційну» та «реальну» конкурентоспроможність, яка вимірюється у визначений момент часу і є конкретним результатом участі в конкуренції щодо інших конкурентів у зовнішньому середовищі [83].

Зазначимо, що поняття «конкурентоспроможність» використовується у тих випадках, коли об'єктами виступають як товари (послуги), так і організації, які їх виробляють. Щодо сфери послуг, то особлива роль відводиться сегменту послуг вищої освіти внаслідок його масштабності та високої соціальної значимості для розвитку людства, а університети розглядаються як основний елемент економіки знань. У період трансформації вищої школи, у тому числі агарної освіти, необхідно переосмислювати базові концепції конкурентоспроможності, що є важливим та актуальним завданням. Безперечно, що конкуренція між закладами вищої освіти має свою специфіку.

За результатами узагальнення наукової літератури нами з'ясовано, що відсутній єдиний, визнаний підхід до визначення конкурентоспроможності ЗВО. Аналіз підходів різних авторів до визначення сутності цієї категорії стосовно до закладів вищої освіти свідчить про те, що на думку окремих дослідників [84–85], конкурентоспроможність ЗВО – це комплексна характеристика, яка дозволяє йому досягнути переваг порівняно із конкурентами освітніх послуг у довгостроковій перспективі, що визначається певним сукупним потенціалом. Зважаючи на це, постає необхідність з'ясувати структуру цього потенціалу.

Вітчизняні науковці [86–88] стверджують, що конкурентний потенціал є потенційною можливістю, або поточними передумовами, зберігати й підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Конкурентний потенціал ЗВО – це інтегральний показник, який визначається такими складовими: матеріально-технічним забезпеченням, кваліфікацією та досвідом професорсько-викладацького складу, інноваційно-дослідницькою інфраструктурою, методичною базою, портфелем послуг та якістю підготовки фахівців.

Заслуговує на увагу підхід до визначення конкурентного потенціалу університету як сукупності ресурсів і здібностей, які є основою формування та посилення конкурентних переваг. Конкурентний потенціал у даному випадку розглядається на основі стейкхолдерської концепції, з виділенням таких груп: «клієнти», «співробітники», «бізнес-спільноти», «зовнішні партнери», «держава», «суспільство». Отже, конкурентний потенціал закладів вищої аграрної освіти доцільно розглядати як сукупність ресурсів і здібностей, які можливо використати для формування та розвитку стійких конкурентних переваг.

На сьогодні вітчизняні ЗВО здійснюють діяльність у відкритому конкурентному середовищі, що ставить завданням дослідження умов забезпечення конкурентоспроможності на мега-, макро-, мезо-, мікрорівнях, як об'єкта вивчення в умовах глобальної конкурентоспроможності, а також виявлення основних ресурсів внутрішнього середовища, які формують їхні конкурентні переваги.

Новий концептуальний підхід до формування сталої конкурентоспроможності почав набувати поширення нещодавно під впливом сучасних концепцій конкурентоспроможності та сталого розвитку. На сьогодні міжнародними організаціями розроблено методологічні засади сталої конкурентоспроможності щодо глобального та національного рівнів. Підходи до дефініції наукової категорії «стала конкурентоспроможність» лише формується у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

На наше переконання, визначення сталої конкурентоспроможності університету повинно відображати принципи концепції сталого розвитку, тобто, при досягненні економічного зростання не ставити під загрозу цілісність навколишнього середовища та можливість задоволення потреб майбутніх поколінь. Отже, сталу конкурентоспроможність ЗВО слід розглядати як несуперечливість і збалансованість соціо-еколого-економічних аспектів діяльності організації в коротко- та довгостроковій перспективі на основі різнобічних конкурентних переваг, зокрема, використання галузевих (або кластерних) переваг, здатності до створення інновацій, ефективних ланцюгів доданої вартості.

У процесі еволюцій концепцій розвитку суспільства й економіки, зокрема, трансформується модель університету, постають нові завдання, цілі, функції в умовах невизначеності й сучасних викликів. Заклад вищої освіти на макрорівні повинен сформувати систему, що дозволить забезпечити сталу конкурентоспроможність, а по суті – реалізувати принципи сталого розвитку і сприяти збалансованому розвитку країни і суспільства в цілому. На рис. 1.1 представлено модель формування сталої конкурентоспроможності закладів вищої аграрної освіти.



**Рис. 1.1. Модель формування сталої конкурентоспроможності закладів вищої аграрної освіти**

*Джерело:* розроблено автором.

Отже, модель формування сталої конкурентоспроможності аграрного університету включає в себе такі елементи: «Освіта, освітні програми», «Дослідження та інновації», «Консалтингова діяльність», «Соціо-культурна, спортивна інфраструктура», «Співпраця зі стейкхолдерами», «Зелені ініціативи», «Організація виробничої діяльності», які характеризують розвиток університету як екосистеми.

Звідси, стала конкурентоспроможність закладів вищої аграрної освіти – це їх здатність як екосистеми забезпечувати задоволення потреб у сталому науково-інноваційному та освітньому розвитку на регіональному, національному та глобальному просторі на основі реалізації раціональних конкурентних стратегій на ринку послуг у цифровому середовищі. Зазначимо, що принциповою відмінністю цього підходу є розуміння сталості науково-інноваційного розвитку суспільства, регіону, держави із використанням технологій мережевої конкурентної співпраці всередині країни у забезпеченні технологічної та освітньої переваги на глобальному ринку послуг вищої аграрної освіти. Безперечно, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти, зокрема й аграрної, постає основною метою будь-якої держави, без досягнення якої не можливо забезпечити економічне зростання. Тому важливо розглянути складові системи управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти, яка сприятиме формуванню нових і посиленню існуючих конкурентних переваг.

## **1.2. Складові управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти**

Аграрні заклади вищої освіти України перебувають у процесі реформування з метою їх входження до європейського освітнього простору. У Концепції реформування і розвитку аграрної освіти та науки України зазначено: «Сучасний стан економіки країни потребує створення нової системи інноваційного розвитку агропромислового сектору «аграрна освіта - аграрна наука - аграрне виробництво» і поглиблення співпраці центральних і місцевих органів виконавчої влади у вирішенні питань функціонування і розвитку аграрної освіти та науки" [89–90]. Реформування аграрних закладів вищої освіти України передбачає зміни в їх управлінні, яке має базуватися не лише на засадах адміністративного менеджменту, а й ринкової економіки, ринку праці, потреб роботодавців. Кінцевою метою управління повинна бути реалізація інституціональної місії закладів вищої освіти шляхом забезпечення високого рівня викладання, підготовки кадрів і ведення наукових досліджень [91-92].



Зазначимо, що на сьогодні функції ЗВО значно розширилися, оскільки включають у себе численні нові завдання, що сприяють перетворенню університету в комплексну, багатофункціональну організацію, яка орієнтується не лише на задоволення запитів стейкхолдерів території його функціонування, а й на глобальні виклики світової спільноти. Концепція забезпечення сталої конкурентоспроможності включає в себе систему принципів і методів, орієнтованих на досягнення стабільного функціонування університету в конкурентному середовищі ринку послуг вищої освіти з метою досягнення цілей сталого розвитку.

Очевидно, що конкурентоспроможність закладів вищої аграрної освіти формується їх екосистемою, яка створює нові конкурентні переваги та посилює існуючі. Під екосистемою університету розуміємо сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішнього організаційного та зовнішнього середовища, умов, чинників, а також організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі реалізації ЗВО різних напрямів діяльності та забезпечують процес формування стійких конкурентних переваг усіх учасників мережі взаємодії на основі співпраці та довгострокового партнерства. Основою будь-якої екосистеми є певна платформа, на основі якої формуються численні горизонтальні комунікації, що сприяє залученню численних стейкхолдерів у процесі створення загальної цінності при реалізації університетом своєї місії.

Відомо, що в основу забезпечення та розвитку конкурентоспроможності ЗВО закладено конкурентні переваги, а також передбачено організаційно-економічні заходи, необхідні для їх посилення та створення нових. Узагальнення наукової фахової літератури дало змогу з'ясувати, що в ній переважає розгляд питань ідентифікації, формування, розвитку та використання конкурентних переваг з позиції стратегічного управління. Зокрема, наголошується, що предметом стратегічного управління є визначення джерел і механізмів створення та забезпечення стійких конкурентних переваг організації, що сприяє формуванню економічних вигід та цінностей для неї [93–94].

Якщо розглядати процес формування конкурентних переваг у межах стратегічного менеджменту, то можна виділити певні етапи. Так, перший етап розпочався у 60-х роках минулого століття, коли склалося уявлення про стратегії

організації як визначення довгострокових цілей її розвитку в умовах обмеження з боку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тоді засади стратегічного управління розвивалися як самостійна система знань, що висвітлено у працях К. Ендрюса, Г. Мінцберга, Д. Шендела, К. Хаттена та ін. Дослідники розглядали стратегічне управління як послідовний процес розробки стратегії, а саме: визначення цілей; аналіз зовнішнього середовища; виявлення сильних і слабких сторін у діяльності організації; їх порівняння із сильними і слабкими сторонами в діяльності конкурентів; розробка варіантів можливих стратегій; обґрунтування найбільш раціонального варіанта стратегії та подальшої його реалізації.

Другий етап в еволюції управління конкурентними перевагами (70–80-і рр.) пов'язаний із концепцією М. Портера, який займався розробленням конкурентних стратегій. Так, він пов'язав одержання комерційного успіху фірми зі створенням «сильних» ринкових позицій на галузевому ринку, забезпечуваних її конкурентними перевагами [95].

Третій етап управління конкурентними перевагами (90-і рр.) розглядає як основну ресурсну концепцію стратегічного управління, через аналіз внутрішніх організаційних здатностей фірми та її ресурсів – базових джерел конкурентних переваг. Формування таких переваг передбачає створення недосяжних для конкурентів рент, які генеруються фірмою із цінними та рідкісними ресурсами. Безперечно, до цього періоду поняття рент не було новим для дослідників економічної поведінки фірм, але саме в ресурсному підході воно стало основним поняттям при обґрунтуванні стратегій. Ресурсна концепція знайшла своє втілення в нинішньому розумінні гіпотези теорії стратегічного управління: стабільні позитивні економічні результати (ренти) фірми є наслідком її стійких конкурентних переваг, які мають організаційно-управлінську природу. Отже, у межах цього підходу пріоритетом у стратегічному управлінні постають організаційно-управлінські чинники [96].

Четвертий етап еволюції управління конкурентними перевагами розпочався із середини останнього десятиліття минулого століття, передумовою якого постала турбулентність конкурентного середовища. Відповідно із запропонованою споживачам продукцією виникли нові завдання в діяльності бізнес-організацій –

забезпечувати постійну присутність на ринку, що сприяє лідерству й утриманню позицій в конкурентному середовищі для тих компаній, які не претендують на лідерство. На цьому етапі ресурсна концепція була доповнена врахуванням динамічного характеру стратегій та спроможностей фірм до навчання, зорієнтованого на формування нових знань. Зазначимо, якщо в перших концепціях наголошувалося на необхідності адаптації фірми до зовнішнього середовища, тобто формування реактивної стратегії, то в ресурсній концепції увага зосереджена на створенні компетентностей організації як передумова для досягнення успіху в довгостроковому періоді.

Ця стратегія набула рис проактивної (попереджувальної), сформувала такі вимоги, як випереджальний розвиток унікальних здатностей організації та її ресурсів. Такі ідеї сформовано Г. Хамелом і К.К. Прахадом, які вважали, що основні джерела конкурентних переваг фірми – це не позиції в галузі, а ключові компетенції. Цей підхід поклав початок розвитку концепції динамічних здатностей, яка передбачає, що формування конкурентних переваг – не тільки адаптація, але й активні дії превентивного характеру, що базуються на внутрішніх факторах.

Узагальнюючи еволюцію підходів до управління конкурентними перевагами, нами зроблено висновок про те, що доцільно додержуватися базового ресурсного підходу, а також концепції динамічних здатностей. Ресурсна концепція є основою стратегічного управління, яка зорієнтована на урахування її динамічності та здатностей організації до навчання, що створює передумови до формування нових знань, адекватних ринковим можливостям, що динамічно розвиваються.

Зазначимо, що в ресурсній концепції поняття конкурентної переваги формується тоді, коли фірма реалізує стратегію створення вартості, яка одночасно не може бути реалізована жодним із нинішніх або потенційних конкурентів. Це дещо відрізняється від традиційних уявлень, згідно з якими конкурентною перевагою володіють фірми, що одержують прибуток вищий від середньогалузевого. За такого підходу орієнтуються на забезпечення відносної цінності різних ресурсів та здатностей.

Економічна теорія поняття «конкурентна перевага» трактує на основі порівняльного їх характеру, необхідності їх порівняння. Теорія організації розглядає при ідентифікації конкурентних переваг характерні компетенції фірми. За ресурсного

підходу конкурентна перевага формується у тому випадку, якщо організація додержується такої стратегії створення цінності та присвоєння рент. Відомо, що конкурентні фактори найбільш повно розглядаються в концепції М. Портера щодо міжнародної конкуренції, конкуренції між країнами та окремими регіонами. Основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, дослідник розглядав: розвинений національний попит, наявність кластерів, які підтримують галузі, інтенсивну конкуренцію всередині країни, сучасні управлінські підходи до управління ресурсною базою підприємницьких структур.

Наголосимо, що з позиції конкурентних переваг у системі факторного впливу управління конкурентоспроможністю організацій вищої освіти доцільно розглядати в двох аспектах: із позиції ідентифікації конкурентних переваг, які слід враховувати в принципах управління конкурентоспроможністю; з позиції структурної диференціації конкурентоспроможності із виділенням її стратегічної та адаптивної (тактичні та оперативні рівні управління) складових.

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності ЗВО є формування цифрової моделі університету на принципах сталого розвитку та мережевого партнерства (рис. 1.2). В основу розробки цієї концепції доцільно закласти такі положення [97]: орієнтація на досягнення сталого науково-інноваційного та освітнього розвитку регіону функціонування, міжрегіонального, національного простору на базі мережевого конкурентного партнерства; досягнення цілей сталої конкурентоспроможності університету як екосистеми, що повинна спиратися на сукупності загальносистемних принципів, принципів комплексності, сталого розвитку, конкурентного партнерства; регулювання мережевого конкурентного партнерства у взаємодії всіх стейкхолдерів на внутрішньому та зовнішньому ринках послуг вищої освіти; розробка методики оцінки конкурентоспроможності ЗВО з урахуванням підходів сучасних рейтингових систем; вибір та обґрунтування інструментарію щодо посилення конкурентного потенціалу освітньої організації; підвищення потенціалу науково-педагогічного персоналу, їх цифрових компетентностей. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ЗВО є тривалим процесом, в довгостроковій перспективі посилення своїх позицій досягне організація, зорієнтована на тривалий шлях створення університету, що здійснює

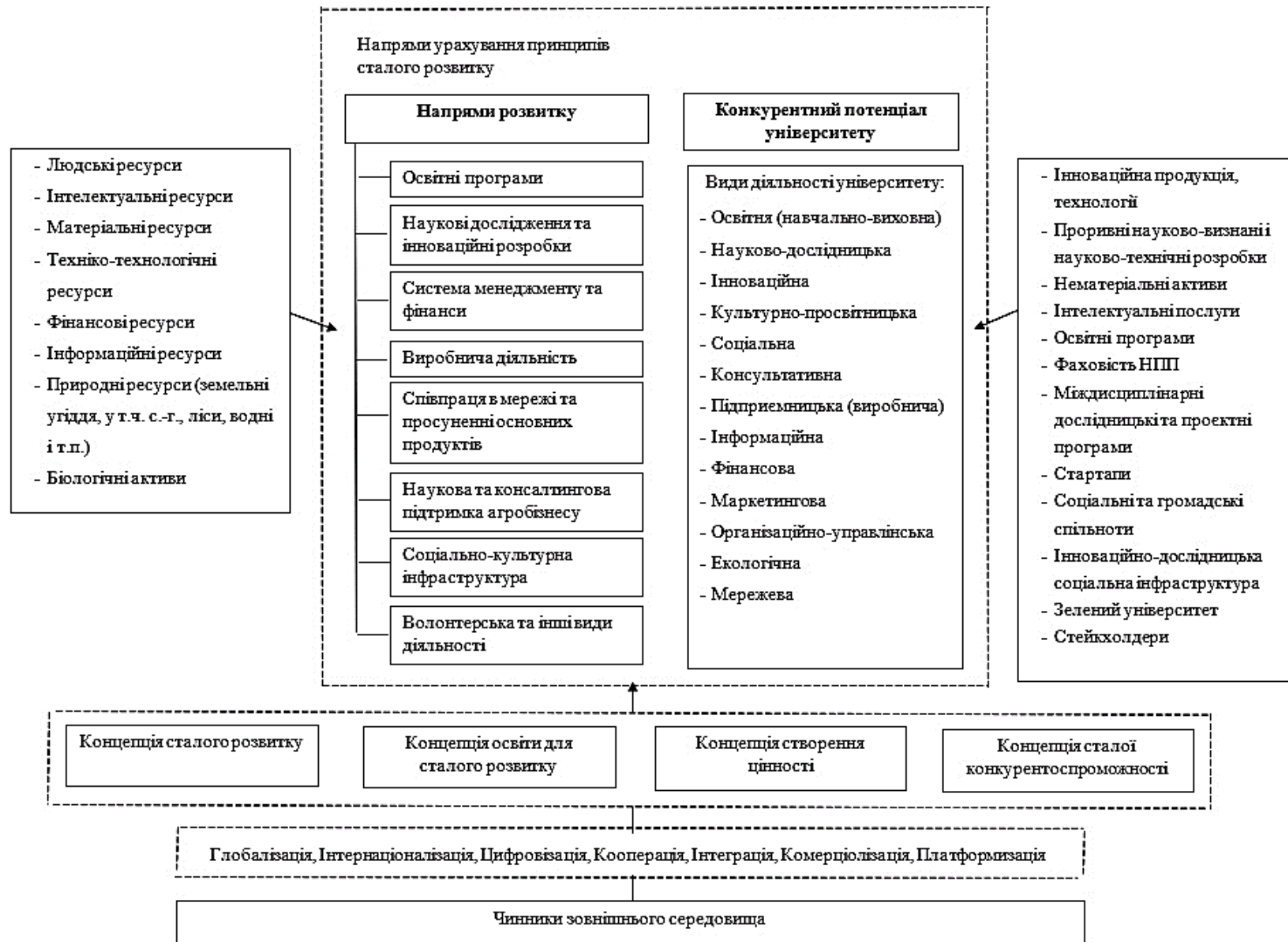


Рис. 1.2. Складові системи забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої аграрної освіти

Джерело: розроблено автором.

свою діяльність, орієнтуючись на збереження нашої планети для майбутніх поколінь.

Очевидно, що управління конкурентоспроможністю ЗВО реалізується у межах окремих підсистем, які мають об'єктивні складові, що характеризується такими об'єктами управління: організація мікрорівня, тобто безпосередньо університет, який функціонує в різних галузях і сферах; форма співпраці у мережі, тобто університет із коледжами, навчально-дослідними виробничими підрозділами й іншими структурами, розвиток яких здійснюється на міжсуб'єктних взаємовідносинах. У зв'язку із цим необхідно розглянути засади управління, які сформувалися в останнє десятиліття, базуються на чинниках зворотного зв'язку та дають змогу виділити такі методи: детермінований, програмно-цільовий, ціннісно-орієнтований [98–100].

Зазначимо, що детермінований метод управління доцільно використовувати як при менеджменті конкурентоспроможності окремої освітньої організації, так і при регулюванні її мережі. Цей метод варто застосовувати за стабільних умов зовнішнього середовища та його складових елементів, однак у сучасних умовах його використання обмежене, оскільки нечасто трапляється ситуація високого рівня визначеності стану зовнішніх чинників. Саме тому, нестабільність і мінливість середовища функціонування ЗВО потребують гнучкої їх адаптації до таких умов.

Окрім цього, детермінований метод має обмеження у використанні усіх переваг, що формуються механізмом зворотного зв'язку, призначення якого виявляти такі властивості об'єкта управління як гнучкість та здатність до адаптації. Обмеженість зворотного зв'язку постає стримувальним чинником щодо можливостей реалізації конкурентного потенціалу освітньої організації, особливо за науково-дослідницькою та інноваційною діяльністю, які на сьогодні найбільшою мірою визначають конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Водночас при використанні цього методу управління виникає суперечність між детермінованою метою та планом відповідно до реальних умов, яку бюрократичний стиль управління не може розв'язати. Якщо така суперечливість не вирішується, організація постає перед фактом посилення кризових явищ, що вимагає зміни стилю управління, а також розгляду питання про реінжиніринг організації.

Програмно-цільовий метод частково компенсує недоліки попереднього, яку набув широко використання як в науковій літературі, так і в практичній діяльності.

Здебільшого його розглядають як спосіб раціонального розподілу обмежених ресурсів між різними цілями, що сприяє розробці обґрунтованих управлінських рішень. Як наголошують дослідники [101–102], програмно-цільовий метод слугує формуванню такої системи управління, яка не лише здійснює планування та контроль за виконанням планового завдання, але й забезпечує умови для ефективного функціонування об'єкта управління.

Розглянутий метод можливо використовуватися на макрорівні при управлінні конкурентоспроможністю ЗВО, зокрема аграрного профілю. При цьому формується мета, яка пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності, визначаються відповідні критерії, розробляється система планів, які реалізуються на принципах гнучкості та адаптивності. Такий алгоритм дій створює передумови для запровадження принципу саморозвитку, при якому доцільно забезпечити звуження функцій управління. Однак, внаслідок складності організаційних відносин ідея наближення до саморозвитку в освітній організації може зазнати супротиву з боку управлінського персоналу, який не заінтересований у зменшенні кількості функцій та зниженні свої значимості.

Якщо ж розглядати можливості використання програмно-цільового методу в управлінні конкурентоспроможністю консолідованих структур ЗВО, то у такій ситуації реалізується переважно функція регулювання. Зазначимо, що використання цього методу для здійснення регулювання у структурах мережевого типу може бути доцільним, якщо в стратегічних програмах розвитку відображаються ціннісні цілі, а одержані результати складно формалізувати. В аспекті розвитку національної вищої освіти, який створює умови для ефективного конкурентного середовища, то, з одного боку, програмно-цільовий метод дозволяє розподілити обмежені ресурси, але з іншого – не дає змогу охарактеризувати одержані результати й, відповідно, оцінювати ефективність діяльності. Однак для завдань регулювання, насамперед, необхідно досягти балансу між збільшенням переваг і стримуванням обмежувальних чинників, тобто, розподілити ресурси. Відповідно до досягнення такого балансу, що може бути відображено у конкретних програмних документах.

Щодо завдань управління конкурентоспроможністю ЗВО, то вагомим значення набуває ціннісно-орієнтований метод. Зазначимо, що управління

конкурентоспроможністю у межах цього методичного підходу розглядається як ідеологія ведення підприємницької діяльності, яка характеризує ціннісні орієнтири. Основним елементом системи цінностей є орієнтація на забезпечення постійного розвитку конкурентоспроможності, створення нових конкурентних переваг та посиленню існуючих, які сприяють тривалому функціонуванню організації в ринковому середовищі при збереженні її ефективності [103–104]. При цьому система цінностей не є статичною, оскільки концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту має на меті трансформацію цінностей під впливом неперервного розвитку. Зміну цінностей можна спостерігати і у функціонуванні закладів вищої освіти, в яких на сьогодні виділено певні пріоритети, наприклад, сталого розвитку, диджіталізації тощо, що дає підстави для висновку про їх вплив на зміну цінностей управління. У сучасних умовах послідовний і неперервний процес розвитку конкурентних переваг доцільно розглядати як носій ціннісних орієнтирів організацій вищої освіти.

Застосування ціннісно-орієнтованого методу управління конкурентоспроможністю вважається найбільш раціональним в умовах функціонування консолідованих структур освітньої установи, оскільки він розглядає ефективне конкурентне середовище як самоціль і передбачає використання всіх можливих заходів регулювання, а також можливість будь-яких прогресивних змін. Зазначимо, що при використанні даного методу можна залучати методи управління, які відносять до «м'яких»: формування відповідної організаційної культури; розширення інформаційно-аналітичного обміну всередині організації; формування інноваційно-орієнтованого стилю управління; розвиток внутрішньоорганізаційних зв'язків, зокрема й неформальних та ін. Використання цих методів потребує відповідного організаційного забезпечення, елементи яких доцільно диференціювати із виділенням тих, що відповідають окремим університетам, а також ті, що відповідають консолідованим структурам.

Зазначимо, що освітні організації на макрорівні управління конкурентоспроможністю можуть здійснювати в певний спосіб, кожний із яких формує особливу організаційну систему. Такі організаційні системи називають розсіяними, концентричними, аутсорсинговими [105–106]. Так, розсіяна організаційна система, забезпечуючи управління конкурентоспроможністю,



передбачає, що відповідні функції поділені за всіма основними підрозділами освітньої організації. Цій організаційній системі властиві такі переваги і можливості: донести інформацію, пов'язану з управлінням конкурентоспроможністю, до керівників усіх структурних підрозділів, а потім до всіх членів колективу; орієнтація підрозділів організації та персоналу на пріоритети в управлінській та різних видах діяльності для управління конкурентоспроможністю; розробляти мотиваційні заходи, що відповідають завданням управління конкурентоспроможністю; створювати конкуренто-орієнтований тип організаційної культури, за якої ціннісні орієнтири можуть поширюватися по всій структурі організації; активізувати інформаційно-аналітичний обмін, створити передумови щодо залучення членів колективу до реалізації програм, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю, а також до стимулювання інноваційної активності; створювати умови для підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу згідно з виділеними пріоритетами формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг.

Розглянутій нами розсіяній організаційній системі притаманні певні недоліки: може втрачатися частина інформації при її передачі за рівнями управління; має нечіткий, а в окремих випадках хаотичний розподіл відповідальності, оскільки обов'язки, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю, входять у коло обов'язків, керівників кожного із підрозділів і втрачають чіткість та визначеність; ускладнено проведення контрольних процедур, оскільки слід враховувати певні обставини при визначенні внеску конкретного підрозділу освітньої організації саме в напрямі забезпечення її конкурентоспроможності.

Концентрована організаційна система управління конкурентоспроможністю дає змогу нівелювати зазначені недоліки попереднього підходу, оскільки спирається на принцип виділення окремого елемента організаційної системи, функціональним завданням якого є управління конкурентоспроможністю. Водночас цей організаційний елемент, самостійний та відносно відокремлений, може долучатися до різних внутрішньорганізаційних взаємодій, але принципово важливим розглядається його вплив на організаційні елементи, які забезпечують розробку стратегічно важливих рішень. За допомогою такого впливу організація реалізує стратегічну функцію управління конкурентоспроможністю.

Серед переваг концентрованої організаційної системи слід виділити такі: дає можливість інтегрованої оцінки комплексу завдань, які пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю; забезпечує стійкий зв'язок із вищим рівнем менеджменту, що сприяє досягненню узгодженості стратегічних рішень, ухвалюваних на вищому рівні щодо функціонування освітньої організації, а також в області управління конкурентоспроможністю; високий ступінь керованості важливий для організаційного елементу й відповідає за стратегічні цілі та завдання; забезпечує концентрацію інформації, відповідно, її повноти та всебічності, вибір коректних методів її обробки; надає можливість використання універсальних методів управління.

До недоліків концентрованої організаційної системи можна віднести такі: неврахування поточних рішень, спрямованих на вирішення конкретних завдань управління конкурентоспроможністю; обмеження внутрішньорганізаційної взаємодії між організаційними елементами, які забезпечуються управлінням конкурентоспроможністю, а також вищим рівнем менеджменту; не однозначне сприйняття запровадження принципів управління конкурентоспроможністю організації.

Аутсорсингова організаційна система управління конкурентоспроможністю організацією базується на принципах управлінського аутсорсингу, який передбачає передачу частини функцій управління стороннім організаціям. У середовищі вітчизняних ЗВО в останні роки почали активно використовувати цей метод при передачі функцій щодо підготовки наукових видань до науко-метричних баз Scopus і Web of Science, збільшення кількості цитувань науково-педагогічного персоналу та посилань на наукові видання університету, включення освітньої установи до різних систем рейтингування тощо. Крім цього, при управлінні конкурентоспроможністю ЗВО можуть передати також в аутсорсинг інформаційне забезпечення, проведення заходів публіситі, моніторингу тощо.

Вкажемо на переваги цієї організаційної системи, насамперед це: можливість залучення зовнішніх фахівців, експертів і консультантів з питань управління, використання набутого ними досвіду та знань на основі передачі їх у внутрішнє середовище організації; за необхідності зменшити навантаження на менеджмент

вищої та середньої ланок управління у складних умовах; можливість розробки альтернативних варіантів розвитку управління конкурентоспроможністю, факторів розвитку, прихованих і стримувальних тенденцій, аналізу визначених альтернатив.

Однак, цій системі управління притаманна низка недоліків: можливість витoku інформації та пов'язані з нею негативні прояви, а іноді й непередбачувані наслідки; прийняття зовнішніми консультантами недостатньо обґрунтованих рішень внаслідок відсутності інтересу в успішному функціонуванні організації та відповідної мотивації; додаткові витрати; неоднозначне сприйняття результативності їхньої діяльності з боку колективу організації, а також менеджменту; складність процесу взаємодії із зовнішніми консультантами, труднощі з достовірним оцінюванням проміжних і кінцевих результатів та ін.

Одним із підходів до нівелювання окремих недоліків аутсорсингової системи управління конкурентоспроможністю розглядається використання комбінованого консалтингу [107]. Він передбачає формування робочих груп із фахівців ЗВО, внутрішніх консультантів, які розв'язують конкретні управлінські завдання, та залучення сторонніх експертів, зовнішніх консультантів. Вважаємо, що використання таких робочих груп дозволяє знизити інтенсивність прояву недоліків аутсорсингового підходу, забезпечує в середовищі комбінованих робочих груп обмін інформацією, що сприятиме підвищенню рівня кваліфікації внутрішніх фахівців і як результат, створенню додаткового ефекту.

Зазначимо, що менеджменту освітньої організації необхідно обґрунтовувати доцільність використання певної організаційної системи управління конкурентоспроможністю, оскільки це залежить від багатьох чинників та умов здійснення освітньої, науково-дослідної, інноваційної, консультаційної та інших видів діяльності. Однак у процесі порівняння та вибору типів організаційних систем, що використовуються в управлінні конкурентоспроможністю ЗВО, доцільно провести якісний аналіз щодо виявлення чинників, які впливають на їх вибір, вектор і ступінь впливу. Чинниками, які впливають на вибір організаційних систем управління конкурентоспроможністю, варто розглядати такі з них: стратегію розвитку ЗВО; складові конкурентного потенціалу, його якісний склад (рівень інноваційності дослідницького обладнання, патентів на інноваційні розробки,

результативність науково-педагогічного персоналу тощо); якість та затребуваність освітніх програм; результативність, зокрема фінансова, науково-дослідницької та інноваційної інфраструктури, консалтингової діяльності; управлінський потенціал організації, що відображає здатність до реалізації складних управлінських рішень; сформовані внутрішньорганізаційні зв'язки й відносини, у тому числі неформальні та організаційної культури; рівень інноваційного сприйняття системи менеджменту організації та науково-педагогічного колективу; ідентифікувати зміст існуючих конкурентних переваг та визначити їх відповідність їх обраній стратегії та ін. Водночас формування організаційної системи управління конкурентоспроможністю освітньої організації, які утворюють мережу відокремлених структур, де ще має деякі відмінності. За такої ситуації, основною умовою виконання управлінських рішень є додержання принципів консолідації, орієнтація організацій макрорівня на одержання ефекту від співпраці, що потребує зміни менталітету та відмови від індивідуалізації економічної поведінки.

Отже, управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти нами розглядається як елемент стратегічного управління, а також як сукупність інструментів, призначених до використання в тактичному управлінні. На підтвердження цієї позиції у процесі дослідження узагальнення праці в області стратегічного управління, відповідно визначено, що управління конкурентоспроможністю із стратегічних позицій, його направленість на формування та ефективне використання конкурентних переваг співвідноситься із положеннями стратегічного менеджменту. Насамперед, простежується зв'язок управління конкурентоспроможністю зі стратегічним менеджментом на рівні цілепокладання. Зазначимо, що при розробці цілей стратегічного управління аспекти, пов'язані із конкурентоспроможністю організації, досліджуються завжди, однак підвищення конкурентоспроможності необхідно визначити в абсолютних значеннях (інтегральний індекс конкурентоспроможності, частка ринку по видах діяльності, відносна конкурентна позиція та ін.), що розглядається як основна мета стратегічного менеджменту на конкретний момент часу. Саме у цій ситуації стратегічне управління поєднується з управлінням конкурентоспроможністю, а його інструментарій

орієнтується на досягнення, створення, утримання або розвиток конкретних, взаємопов'язаних або системних конкурентних переваг.

Слід наголосити, що управління конкурентоспроможністю ЗВО включає у себе не лише стратегічні, але й тактичні (адаптивні) інструменти, що проявляється, зокрема, у формуванні продуктового портфеля освітніх послуг, науково-дослідних, інноваційних розробок, консультаційних послуг, зумовлених завданнями забезпечення стійких конкурентних переваг. Це означає, що крім стратегічного управління конкурентоспроможністю, яке тісно пов'язано із стратегічним менеджментом, необхідно використовувати також тактичний менеджмент, що співвідноситься як часткове до загального та має властиві йому методи та прийоми. Поєднання стратегічних і тактичних складових управління конкурентоспроможністю університетом проявляється в процесі формування управлінських рішень, які диференціюються відповідно до стратегічних та тактичних рішень. Система прийняття таких рішень, створення передумов для їх успішного практичного використання та процес реалізації становлять собою систему управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, формування підходу до управління конкурентоспроможністю освітньої організації повинно базуватися на взаємозв'язку та взаємозалежності таких аспектів: урахування змін у зовнішньому середовищі, виявлення нових можливостей і загроз, які впливають на результативну діяльність університету, концепція стратегічного управління; подолання кризових явищ, зумовлених негативними чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища або конкретних дій у вигляді прийнятих рішень, які відносять до поведінкового аспекту діяльності системи; досягнення цільової функції освітньої організації шляхом формування конкурентних переваг на основі споживчих цінностей. Отже, концепція управління конкурентоспроможністю університету може будуватися на основі поєднання інтеграції стратегічного управління, ціннісної концепції та ризик-менеджменту. За такого підходу впорядковуються взаємозв'язки між об'єктами управління та найбільш значимими чинниками зовнішнього середовища, визначаються причинно-наслідкові зв'язки між змінами основних параметрів стану організації та забезпечує реалізацію її стратегії.

Проаналізуємо більш детально концепцію цінностей, яку розглянемо як інструмент, що забезпечує стратегічні конкурентні переваги на ринку послуг закладів вищої аграрної освіти, і в кінцевому рахунку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітньої організації. Узагальнення особливостей діяльності сучасних ЗВО дало змогу дійти висновку про те, що більшість університетів розвивають найбільш рентабельні види діяльності, а також проводять заходи з підвищення ефективності процесів, однак недостатньо приділяють увагу ціннісним орієнтирам та їх відповідності ціні освітніх та інших послуг. Така ситуація не дозволяє університетам ефективно позиціонувати себе на основі виділених конкурентних переваг і відмінностей. Саме тому, щоб не лише працювати, але і стабільно розвиватися, необхідно створювати конкурентні переваги послуг, що надаються, та забезпечити потужну конкуренцію. У такому разі визначення конкурентної стратегії стає важливою передумовою сталої конкурентоспроможності освітньої організації, яка формується на основі відмінності від інших закладів вищої освіти за рахунок ексклюзивних споживчих цінностей та відповідних цін. Передусім це стосується вибору видів діяльності, які їх відрізняють від інших освітніх закладів, способів їх надання, або формування споживчих цінностей для потенційних споживачів, ураховуючи їхні можливості, запити та переваги. Отже, стратегічне позиціонування університетів базується на сегментуванні споживчих переваг різних цільових сегментів.

Однак, як зазначалося в попередньому підрозділі дисертаційної роботи, середовище функціонування ЗВО є динамічним, зі змінами глобального характеру, що потребує відповідних змін при визначенні конкурентних стратегій, які б враховували базові цінності, що змінюють мотивацію поведінки споживачів на ринку послуг ЗВО. Теорія і практика доводять, що цінності не можна одержати у довершеному вигляді, їх можна сформулювати упродовж тривалого часу. При цьому поняття цінностей доцільно розглядати за такими аспектами:

цінності, зумовлені маркетинговою привабливістю освітніх та інших послуг у системі відносин «університет – споживачі». З погляду споживачів освітня організація існує лише для того, щоб створити для них цінність та сприяти

досягненню визначених ними цілей. Отже, на ринку послуг вищої освіти наявний ринок споживача;

цінності, визначаються значимістю наукового знання. Відбувається зміна меж між науковими дисциплінами, розширюються «міждисциплінарні» сфери, які дозволяють формувати нове розуміння особистості, суспільства, а також уявлення про те, яка саме наука про людину та суспільство актуальна на сьогодні;

цінності, характерні для суспільства в цілому. Типи суспільного устрою трансформуються, й інформаційне суспільство приходить на зміну індустріальному, тому цінностям також характерні зміни. Історія філософської думки підтверджує, що суспільні ідеали завжди повинні відповідати певним суспільним групам, їхнім запитам, зі сприйняттям чи несприйняттям системи соціальних цінностей. Орієнтація в соціальній системі розглядається як є необхідна умова для розвитку людини;

цінності змін, зумовлені постійною мінливістю середовища та вимог до освітніх закладів під впливом різних процесів і тенденцій, що відбуваються в суспільстві [108–110].

Розглянемо поняття «цінність» відносно процесів, що відбуваються в середовищі закладів вищої освіти. На сьогодні університети виступають суб'єктами ринкових відносин, відповідно, вони повинні адаптуватися до вимог і запитів ринку, динамічного і мінливого зовнішнього середовища у вигляді коливань попиту. Ці коливання необхідно враховувати та використовувати тактичні інструменти збалансування попиту і пропозиції, які можуть не корелюватися із стратегічними пріоритетами. І це відбувається в середовищі вищої освіти з тривалим у часі циклом підготовки. При цьому освітні заклади, як ринкові суб'єкти, повинні зосередити увагу на забезпеченні орієнтуватися стратегічної поведінки, з пріоритетністю у реалізації не лише ринкових переваг, а також цінностей, які можуть формувати освітнє середовище. За такого підходу ЗВО забезпечує конкурентоспроможність у діяльність, а також посилення ролі освітнього й дослідно-інноваційного центру – носія корпоративної культури та соціальних цінностей, підвищення репутаційного іміджу, а також високого авторитету освітнього закладу на регіональному та національному рівнях, його соціальної відповідальності перед суспільством.

Цінності беруть участь у взаємодії «ЗВО – суб'єкт ринку», характеризуються економічними, інформаційними та емоційними параметрами. Разом з тим університети повинні виявляти очевидні та латентні цінності, вивчити їх та з'ясувати важливість для потенційних споживачів, і тільки після цього приймати рішення щодо цінових параметрів. Отже, ці освітні заклади мають проводити комплексний аналіз попиту і пропозиції на ринку послуг вищої освіти, досліджувати кон'юнктуру ринків, що відповідно дозволить одержати максимальну вигоду від сформованих знань, навичок і досвіду, а для споживачів приріст доданої цінності, а не лише продавати їм послуги. Це означає, що якщо будь-яка освітня організація має намір позиціонувати себе в середовищі конкурентів та лояльних споживачів, отже надати ширший спектр послуг, ніж очікує клієнт.

Очевидно, що динамізм і мінливість змін не сприяє стабільності та забезпеченню конкурентоспроможності вищих освітніх закладів, однак досвід іноземних і українських університетів переконує, що лише довгострокове партнерство зі споживачами та стейкхолдерами забезпечує комерційний успіх. Безперечно, посилення конкуренції вимагає від університетів бути більш креативними та гнучкими із клієнтами задовольняти їхні вимоги й побажання в досить короткі періоду часу. Зазначимо, що з метою збереження та посилення існуючих конкурентних переваг, а також створення нових, університети повинні донести до потенційних споживачів конкретні пропозиції щодо цінності, зорієнтовані на конкретний сегмент ринку. Сутність конкуренції полягає в наявності споживчої цінності від моменту створення та до моменту використання її результатів. Саме тому, важливим є розвиток довгострокового партнерства із потенційними споживачами та всіма стейкхолдерами, особливо роботодавцями, оскільки це дає можливість університету передбачити потреби клієнтів ще до того, як вони це самі усвідомлять.

Отже, пропозиція споживчої цінності включає в себе такі аспекти: опис рівня задоволення споживачів у послугах вищої освіти, виявлення напрямів їх розвитку, а також рішення, які спроможні їх задовольнити більш ефективно, у вигляді цінності для клієнтів. Зазначимо, що обґрунтована оцінка споживчої цінності, що створюється університетом, необхідна не лише для того, щоб зацікавити споживачів, але й для

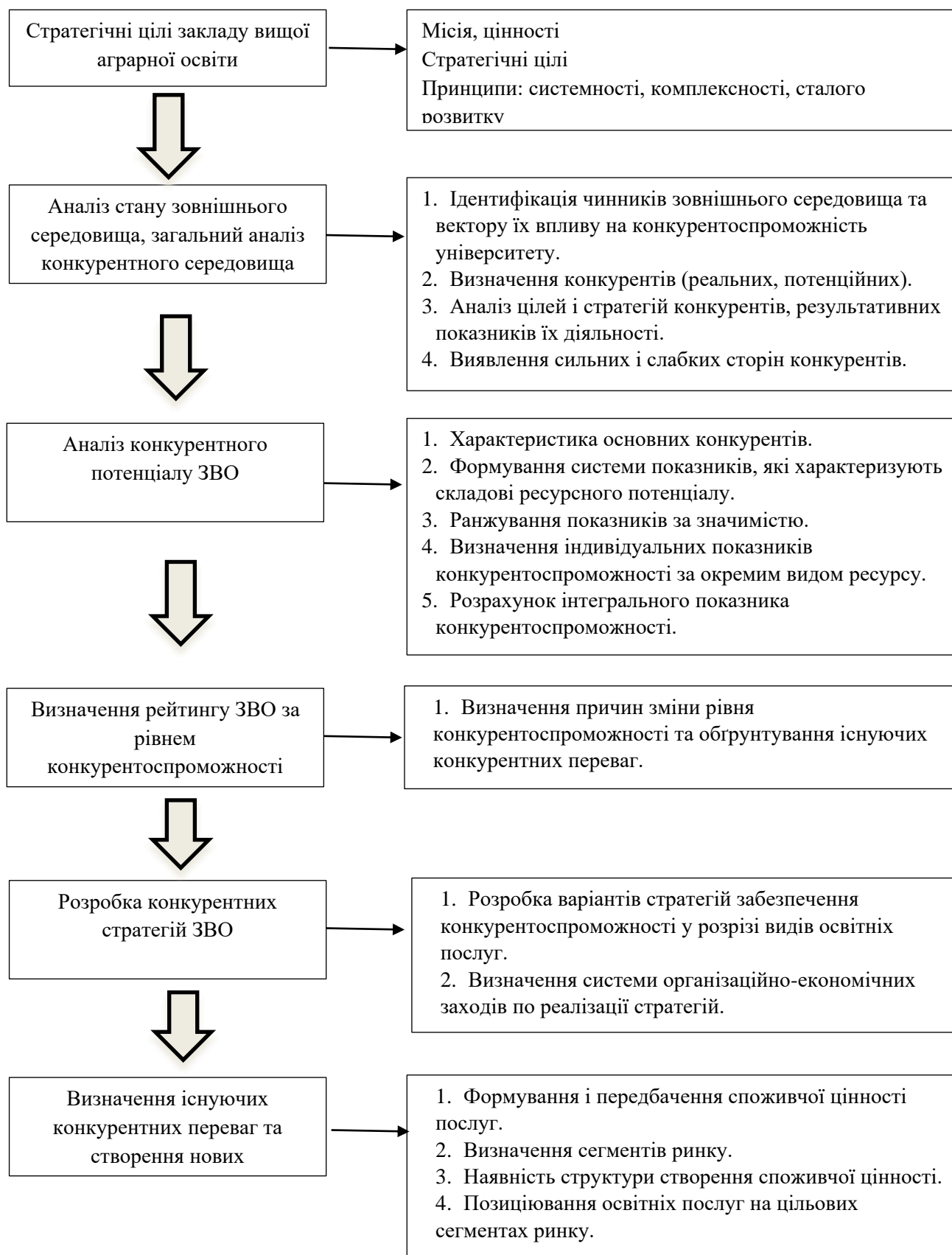


раціонального ціноутворення. Доцільно навести пояснення іноземними дослідниками поняття ціни як такої, за яку платимо, цінність – це те, що одержуємо [111]. Саме тому цінність послуги для споживачів повинна бути основним чинником при визначенні її ціни. Очевидно, точно визначити цю цінність можливо лише на практиці, проводячи відповідні розрахунки для різних груп споживачів і пропонуючи для них різні пакети послуг, що дозволить створити новий їх перелік послуг, який буде найбільш затребуваним. З погляду клієнта значення цінності зводиться до того, що рівень визначеної ціни відповідає цінності, яку він одержує, не залежно від того, скільки зусиль університетом витрачено на її створення. Якщо ціна, встановлена на продукт або послугу, нижче вигоди, яку одержує споживач, то комерційна пропозиція матиме високу цінність для покупця. Тому, враховуючи специфіку місії освіти для суспільства взагалі та для інноваційного суспільства зокрема, саме цінність повинна становити основу вартості послуг вищої освіти. Однак, на практиці спостерігаємо зворотну ситуацію, оскільки функціонування ЗВО регулюється законами попиту і пропозиції, а також високим рівнем втручання держави в ринкові процеси.

Оскільки ціна слабо пов'язана із майбутньою корисністю фахівців у галузях національного господарства та із цінністю вищої освіти, то праця спеціалістів, яка безпосередньо формує цінність освіти, не знаходить об'єктивного відображення у вартості. Разом із тим результат навчання залежить від кількості та якості праці викладачів, від їх інтелектуального потенціалу, науково-педагогічного персоналу, які не можна виміряти формальними показниками наукового рівня. При цьому істотний вплив на кінцевий результат освітнього, дослідно-інноваційного, консультаційного рівня має раціонально побудована взаємодія із споживачами та стейкхолдерами.

Очевидно, що зміст цінності та ціни стосовно до послуг вищої освіти дає підстави для висновку про те, що оплачується не гарантований результат, а лише включення клієнта в освітній процес. Саме тому цінності можуть формуватися лише із затратами праці науково-викладацького персоналу, створюючи основу ціни, під якою розглядають в кінцевому рахунку цінність. Це дозволяє вести мову про вищу освіту, адекватну вимогам інноваційного суспільства, яке сповідує принципи сталого розвитку.

Звідси, вища освіта в інноваційній економіці розглядається як цінність не лише через глибокі фахові знання та особистісні цінності, але і як здатності особистості інтегрувати способи пізнання, системно підходи до вивчення досліджуваних об'єктів, приймати рішення, демонструючи креативність, самостійність, оперативність. Перелічені фундаментальні цінності відображають реальні аспекти вищої освіти, які необхідно розглядати як додаткові цінності до загальної концепції освіти, що забезпечують конкурентоспроможність ЗВО в довгостроковій перспективі. При цьому алгоритм управління конкурентоспроможності університету може передбачати виконання логічної процедури з упорядкування та формування взаємодії конкурентного потенціалу ЗВО із зовнішнім середовищем з метою створення цінностей послуг як конкурентних переваг освітньої організації [112]. Це дозволяє на основі опрацювання обґрунтованих конкурентних стратегій та стратегічного позиціонування розробляти сценарії варіантів забезпечення конкурентоспроможності університету. Отже, можна зробити висновок про те, що управляти конкурентоспроможністю ЗВО можливо на основі побудови комбінації відповідних заходів, адекватних трендам розвитку та реакції на нові можливості й загрози у зовнішньому середовищі з метою забезпечення стійких позицій на ринку освітніх послуг, подолання кризових процесів, цільовій орієнтації діяльності університету, спрямованих на формування людського капіталу шляхом надання освітніх послуг із високою цінністю для людини та суспільства. На основі обґрунтованої концепції управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО нами розроблено логічну модель у вигляді сукупності принципів, методів та інструментів, які поєднують стратегію розвитку та тактичний, оперативний менеджмент діяльності, адаптованих до сучасних тенденцій їх розвитку, динамічної невизначеності, а також цілісної концепції посилення існуючих конкурентних переваг та формування нових у вигляді ціннісних орієнтирів (рис. 1.3). Запропонований алгоритм розроблено як узагальнення сукупності взаємопов'язаних методологічних положень, на які спирається логіка процесу управління конкурентоспроможністю ЗВО, відображає її ситуативний характер, систему впорядкованих та узгоджених процедур, а також набір елементів, сукупність чинників, які впливають на конкурентоспроможність



**Рис. 1.3. Модель управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти**

*Джерело:* розроблено автором.

університету, систему цінностей, що формують конкурентні переваги, які забезпечують прийняту стратегію освітньої організації.

Зазначимо, що при розробці моделі управління конкурентоспроможністю закладами вищої аграрної освіти необхідно враховувати пріоритети національних стратегій розвитку вищої освіти, аграрного сектору економіки, сільських територій, стратегії сталого розвитку і стратегії підвищення конкурентоспроможності, які забезпечують збалансований розвиток системи вищої фахової освіти.

### **1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти**

Питання формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО, складовою якої постає відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення, у нинішніх соціально-економічних умовах інноваційних перетворень національної економіки є пріоритетним напрямом регулювання та управління системою вищої освіти. Так, демографічна криза, високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг на національному та світовому рівні, посилення конкуренції на ринку послуг вищої освіти, посилення тренду комерціалізації наукових розробок в умовах інтеграції українських ЗВО в європейських та світовий освітній простір потребують проведення дієвих трансформацій.

При цьому необхідно враховувати, що за останнє десятиріччя в середовищі ЗВО відбулися певні зміни, а саме: набула прояву позитивна динаміка до залучення на навчання іноземних студентів на комерційній основі; орієнтація на підвищення якості освітніх послуг на основі акредитації освітніх програм Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО); широке залучення вітчизняних ЗВО до партнерської співпраці з європейськими та світовими університетами за різними програми; запровадження зовнішнього незалежного тестування для рівня магістратури по всіх напрямках підготовки тощо. Безсумнівно, що такі дії спрямовані на досягнення більш високого рівня якості, як одного з основних критеріїв забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

При опрацюванні комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності аграрних ЗВО необхідно враховувати їх особливості, які, безперечно, будуть впливатимуть на їх реалізацію саме в часовому аспекті. Ця специфіка характеризується наступним: аграрна освіта і наука є багатогалузевими, охоплюють не лише природничі, але й гуманітарні, соціальні напрями, спроможні вплинути на затребуваність та якісні характеристики освітніх програм і наукових розробок; здійснення освітнього процесу та наукових досліджень пов'язано із використанням об'єктів живої природи, тому часто не можливо відтворити ці процеси в умовах закритих (штучних) лабораторій, тому потрібно створювати навчально-науково-виробничі полігони на відкритих майданчиках; залежність наукового процесу від тривалості (циклічності) природних процесів у живих системах вимагає значного часу на одержання наукового результату; залежність (взаємозв'язок) наукових результатів від природно-кліматичних та інших особливостей території, що ускладнює поширення наукових розробок без відповідної адаптації; значна різноманітність та просторове розміщення об'єктів дослідження, що диктує необхідність просторово розподільчої інфраструктури аграрної науки. На сьогодні аграрні ЗВО мають певний рівень сформованого конкурентного потенціалу, який доцільно посилювати в напрямі існуючих конкурентних переваг, особливо науково-інноваційної діяльності, що, відповідно, створюватиме нові конкурентні переваги. Вважаємо, що в сучасних умовах не актуально розглядати закриття аграрних ЗВО, оскільки сформовані нині матеріально-технічне забезпечення, наукові школи, процес набуття знань та досвіду ведення освітньо-наукової діяльності не можливо сформувані у короткий проміжок часу, що однозначно дає підстави для висновку про необхідність посилення державної підтримки в напрямі сприяння у проведенні різних видів діяльності через часткове фінансування, супровід у розробці проєктів міжнародних та національних програм тощо.

Безумовно, управління системою надання різного виду послуг аграрними ЗВО у нинішніх умовах має бути зорієнтовано на одержання кінцевого результату. Так, в умовах економіки знань кінцевим результатом системи вищої освіти є особистість, яка спроможна впливати на підвищення конкурентоспроможності економіки країни,

рівень технологічного розвитку тощо. Зазначимо, що стратегічні методи управління сферою освітніх послуг дозволять вирішити існуючі проблеми як всередині самої системи, так і подолати зовнішні невідповідності й диспропорції. Саме тому систему управління з надання освітніх послуг слід побудувати на принципах стратегічного управління з урахуванням рівня задоволення споживчого попиту в них, модель має бути цілісною та забезпечувати ефективне управління освітнім процесом, направленим на підготовку висококваліфікованого з позиції наукового та викладацького персоналу.

Управління конкурентоспроможністю ЗВО здійснюється за загальними функціями менеджменту [113]: планування (прогнозування), організація, мотивація, регулювання, контроль. Інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати за рівнями управління конкурентоспроможністю ЗВО: оперативний рівень передбачає оцінювання конкурентоспроможності за окремими видами послуг (освітні програми, напрями наукових досліджень, інноваційних розробок, консультаційні послуги тощо); розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності за окремими видами діяльності (освітня, науково-дослідна, інноваційна, консультаційна тощо). Основними методами проведення такого оцінювання мають бути експертний, кваліметричний, комплексний; тактичний – загальний стан розвитку ЗВО; комплексні показники діяльності; методи оцінки – підходи до комплексних оцінок діяльності; стратегічний – привабливість ЗВО для абітурієнтів, зовнішніх і внутрішніх партнерів, представників бізнесу тощо; підвищення репутації; методи – порівняльний, затратний, дохідний.

На рівні стратегічного менеджменту необхідно проаналізувати потреби, цінності, цільові сегменти, потенційні освітні послуги та розробляти стратегії підтримки існуючих конкурентних переваг та формування нових університету, адаптованих до змін навколишнього середовища функціонування закладів вищої освіти.

Розглянемо більш детально сутність кожної функції в аспекті управління конкурентоспроможністю університетів. Так, функція планування включає в себе розробку конкретних послуг і стратегічних планів задоволення потреб потенційних

споживачів у послугах ЗВО на основі врахування конкурентних переваг, обґрунтованих на стадії стратегічного менеджменту.

Функція організації має прояв у проведенні заходів щодо реалізації розроблених конкурентних стратегій відповідно до послуг освітньої організації, а також створенні гнучких проєктних груп для опрацювання та реалізації стратегічних програм.

Функція мотивації передбачає розробку комплексу інструментів економічного та морального стимулювання менеджменту й науково-педагогічного персоналу університету в аспекті досягнення або адаптації конкурентних переваг.

Функція контролю проявляється у визначенні системи показників, абсолютних їх значень, періодів виконання конкурентних стратегій освітньої організації з метою виявлення розривів та розробки управлінських заходів з адаптації до кон'юнктури ринку.

Для виконання завдань щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ЗВО необхідно використовувати сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю. Зазначимо, що в узагальненому вигляді це наукові підходи до управління конкурентоспроможністю, які використовуються при опрацюванні комплексних управлінських рішень. Вважаємо, що для освітніх організацій в умовах мінливих динамічних змін навколишнього середовища доцільно використовувати системний, комплексний, маркетинговий, інноваційний та інші підходи.

Так, системний підхід передбачає, що університет є відкритою системою, яка зазнає впливу чинників зовнішнього середовища, а тому при узагальненій оцінці конкурентних переваг ЗВО доцільно оцінювати чинники середовища та вектори їх впливу по окремих видах послуг. Зазначимо, що зміна чинників зовнішнього середовища відбувається досить стрімко, однак для внутрішнього – швидкість змін є нижчою, що вимагає відповідної адаптації стратегічної програми до трансформації зовнішнього оточення.

Маркетинговий підхід передбачає, що при вирішенні стратегічних завдань та ухваленні управлінських рішень необхідно орієнтуватися на запити та потреби

потенційних споживачів послуг. При цьому варто виділити конкурентні переваги послуг організації, які формують цінності для споживачів. Очевидно, що вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності університету має спиратися на результати аналізу існуючих і прогнозуванні нових конкурентних переваг за видами послуг, сегментації ринку, порівняльного аналізу його конкурентоспроможності й позиції основних конкурентів, стану конкуренції на кожному цільовому ринку.

Інноваційний підхід для університету має прояв насамперед в удосконаленні інформаційного забезпечення та обробки інформації на основі використання сучасних інструментів діджиталізації. Безперечно, для досягнення певного рівня конкурентоспроможності необхідно використовувати новітні інформаційні технології при реалізації освітніх програм, здійсненні наукових та інноваційних розробок, надання послуг з наукового та консультаційного супроводу, а також залучення нових, нестандартних каналів комунікації з метою їх поширення. Відповідно до мінливих умов функціонування ЗВО, кожний університет як учасник ринку змушений змінюватися на основі ініціювання внутрішньо корпоративних інноваційних процесів.

Щодо комплексного підходу, то при оцінюванні конкурентних переваг університету доцільно враховувати такі чинники: наукові – ступінь деталізації аналізу економічних законів і закономірностей, сферу їх використання; ринкові – можливості ринку, рівень конкуренції, точність та повнота врахування чинників, які характеризують кон'юнктуру; економічні – вигідність цінностей послуг для споживачів, обсяги комерціалізації наукових розробок, обсяги надходжень від комерційної форми навчання, реалізації виробленої продукції, надання консультацій бізнесовим структурам тощо; організаційні – ведення освітнього й науково-дослідного процесу, надання консультаційної підтримки, виробництва агропродовольства для аграрних ЗВО як фінансового джерела спеціального фонду та для розвитку підприємницької активності; техніко-технологічні, нормативно-правові, психологічні та інші фактори забезпечення конкурентоспроможності, а також їх взаємний вплив та взаємодії.



Важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю ЗВО розглядається вибір відповідного методичного підходу до її оцінювання. Так, узагальнення наукових праць вітчизняних дослідників дало змогу встановити, що ведеться дискусія з цього питання, а універсального методичного підходу на сьогодні не запропоновано. У дослідженні [114] охарактеризовано існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО та адаптовано метод SPACE-аналізу та Мак-Кінсі на прикладі конкретного освітньої організації. Для оцінювання діяльності закладу авторами при використанні першого методу виділено чотири групи критеріїв: фінансовий стан, конкурентна позиція, привабливість галузі, стабільність середовища, однак, зазначимо, що при цьому не враховано окремі види діяльності ЗВО. Так, у дослідженні враховуються лише освітні послуги та їх якість, але у нинішніх умовах університети повинні забезпечити збалансований розвиток науково-дослідної, інноваційної, консультаційної діяльності. Позитивним моментом є те, що згадані дослідники розробили алгоритм з використання цих методів, що за більш обґрунтованих параметрів оцінювання конкурентоспроможності освітньої організації можливо одержати достовірнішу оцінку її конкурентної позиції.

Інші автори рекомендують для оцінювання конкурентоспроможності ЗВО використовувати SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дозволяють провести оцінку зовнішнього середовища, виявити можливості й загрози, сильні та слабкі сторони його діяльності [115]. Так, це підходи стратегічного менеджменту до оцінювання позицій організації на ринку, обґрунтованість результатів яких залежить від компетентності експертів, залучених до такої оцінки, повноти врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ними, величини та вектора впливу на конкурентоспроможність університетів. Окрім того, наведені методи є трудомісткими у використанні й потребують часу, що, відповідно, не дозволяє їх застосовувати для періодичного оцінювання конкурентоспроможності. Вважаємо, що ці методичні підходи доцільно використовувати при розробленні стратегічного плану розвитку університету або окремих послуг. Крім того, дослідники охарактеризували вітчизняні методики рейтингового оцінювання діяльності ЗВО, TOP-200 Україна,

Компас та рейтинг ВНЗ за показниками Scopus, що відповідно схиляє до думки про те, що рейтинги також можуть бути основою оцінки конкурентоспроможності освітніх організацій.

З огляду на це у дослідженнях українські вчені аналізують також міжнародні рейтинги та, відповідно, їх вплив на конкурентоспроможність ЗВО [116]. Автором розглянуто найбільш поширені рейтинги, такі як: QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Academic Ranking of World Universities, Ranking Web of Universities та зроблено висновок про те, що їх доцільно використовувати для моніторингу й оцінювання конкурентоспроможності закладу ЗВО. Поділяємо позицію дослідника щодо необхідності при виборі виду рейтингу для дослідження конкурентоспроможності враховувати специфіку університету, а також складові індикаторів та методику розрахунку кожного з рейтингів. Однак, на нашу думку, автором розглянуто обмежене число рейтингів, які є провідними для оцінки міжнародної конкурентоспроможності університетів, але у нинішніх умовах доцільно розробити поступальну стратегію включення українських ЗВО до різних видів рейтингів, що дозволить послідовно формувати їх репутацію. Зважаючи на це, необхідно узагальнити усі існуючі види міжнародних рейтингів, з тим, щоб обґрунтувати як вимоги і доцільність, так й дорожню карту щодо включення до них вітчизняних ЗВО, у тому числі аграрного профілю.

Поділяємо думку науковців [117–118], які обґрунтували для визначення основних параметрів конкурентоспроможності ЗВО потребу врахування думки споживачів на основі дослідження запитів споживачів освітніх послуг із використанням анкети та хмарних технологій. Слід погодитися із тим, що при аналізі конкурентоспроможності ЗВО з позиції суспільства доцільно враховувати імідж ЗВО, чисельність здобувачів освітніх рівнів та суспільну активність закладів вищої освіти. Проте у дослідженні поза увагою авторський колектив залишив питання менеджменту ЗВО, результативність стратегічних та тактичних управлінських рішень, що є одним з елементів підвищення конкурентоспроможності організації.

Зазначимо, що значна кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО містить аналіз зовнішнього і внутрішнього

середовища функціонування. Однак, у деяких наукових публікаціях простежується, що не повною мірою враховано їх чинники. Зокрема, у праці [119] у системі факторів внутрішнього середовища відсутня характеристика науково-дослідної та інноваційної інфраструктури, міжнародної діяльності, рівень партнерства зі стейкхолдерами й інші важливі на сьогодні параметри, які відображають розвиток освітньої організації. Подібну ситуацію спостерігаємо і при визначенні чинників зовнішнього середовища. Дослідники оминули увагою фактори міжнародного, техніко-технологічного, соціально-культурного блоку. Вважаємо, що належна розробка обґрунтованих конкурентних стратегій можлива лише за умови повного врахування чинників середовища функціонування закладів вищої освіти.

Нами розглянуто і доведено у попередніх підрозділах дисертаційної роботи тезу про те, що важливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності університету відводиться обґрунтованій стратегії його розвитку, яка в подальшому забезпечує тактичне управління та, як наголошують вітчизняні вчені, ефективність його функціонування [120]. Становить інтерес підхід автора до визначення складових забезпечення конкурентоспроможності ЗВО для класичного та підприємницького університету, хоча при цьому ним не враховано такі важливі складові, як партнерство в мережі, суспільна та міжнародна діяльність тощо. Водночас поділяємо позицію дослідника стосовно того, що для оцінювання конкурентоспроможності ЗВО доцільно використовувати диференційований метод, який передбачає порівняння одержаних індивідуальних значень конкурентоспроможності за обраними групами із значеннями еталону, або лідера на ринку послуг.

Заслуговує на увагу дослідження [84], в якому детально висвітлено методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю для дослідницьких університетів. На основі поєднання різноманітних методів оцінювання конкурентоспроможності авторами апробовано на прикладі конкретного університету та доведено доцільність використання даного підходу. Проте, при систематизації критеріїв оцінювання конкурентоспроможності вони не врахували низку критеріїв, які використовуються у міжнародних рейтингах, що певною мірою

не дозволяє одержати результат для порівняння українських ЗВО з іноземних та робити відповідні висновки щодо їх позиції.

Зазначимо, що крім розгляду конкурентоспроможності освітніх організацій на макрорівні у дослідженнях українських авторів висвітлюються підходи до визначення конкурентоспроможності національних систем освіти. Так, у дослідженні [121] проведено аналіз методичних підходів до вивчення конкурентоспроможності національних систем вищої освіти і зроблено висновок про те, що універсальні алгоритми для оцінки її ефективності в більшості країн відсутні, а також не формуються відповідні джерела інформації. Поділяємо висновок автора про те, що існує необхідність у розробці методики, яка б давала змогу всебічно оцінити конкурентоспроможність систем вищої освіти та спрогнозувати її на оглядовий період.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, доходимо висновку про те, що наявні підходи до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО не враховують низки важливих критеріїв, а саме роботу зі стейкхолдерами, партнерство в мережі університету, а головне - його внесок у реалізацію принципів сталого розвитку. Саме останній напрям діяльності є надто важливий для аграрних ЗВО як у плані формування знань і навичок досягнення збалансованого розвитку агропродовольчих систем різного рівня, так і в напрямів реалізації практичних дій для охорони навколишнього середовища, реалізації соціальних програм у регіоні, волонтерство тощо. Отже, необхідно обґрунтувати систему показників сталого розвитку університету як на рівні ЗВО, так і за показниками, які характеризують різні види діяльності освітньої організації.

Вважаємо, що існуюча система міжнародних, регіональних і національних рейтингів закладів вищої освіти є потужним інформаційно-аналітичним інструментом, а також елементом конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг системи вищої освіти. Саме тому оцінювання конкурентоспроможності ЗВО доцільно проводити за інформацією рейтингових систем як основи для розробки методичного підходу до оцінювання сталої конкурентоспроможності аграрних ЗВО. На нашу думку, результати глобальних, регіональних і національних рейтингових систем варто використовувати для комплексного оцінювання сталої

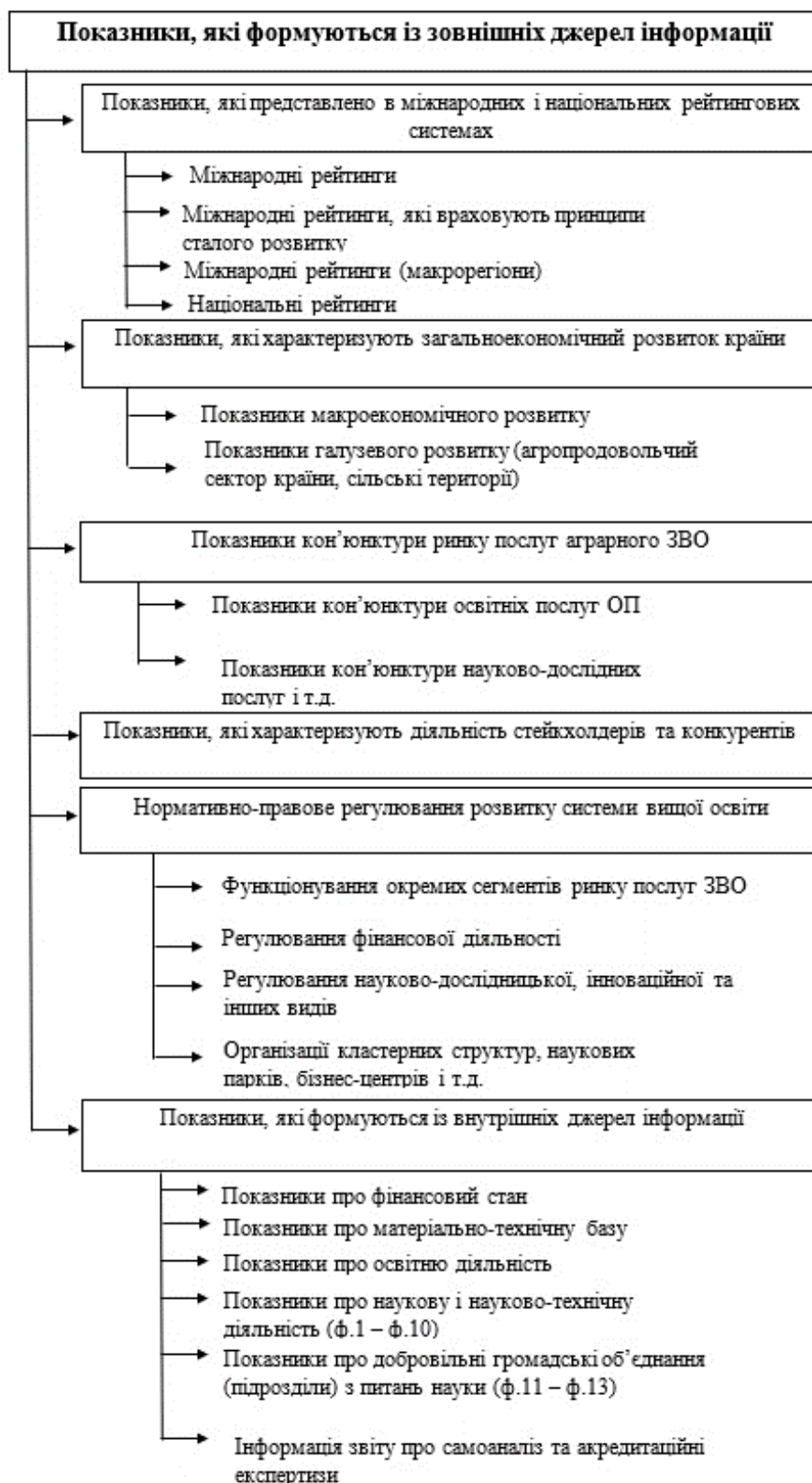
конкурентоспроможності аграрних ЗВО, що, відповідно дасть можливість визначити складові інформаційно-аналітичного забезпечення. У попередньому підрозділі нами обґрунтовано напрями такого оцінювання, щоб одержати комплексну оцінку конкурентоспроможності університетів.

В умовах цифровізації постає необхідність вивчення науково-освітнього середовища на основі взаємодії університетів зі стейкхолдерами в мережі, що дозволить одержати системну оцінку про університет як екосистему. Очевидно, що розвиток відносин у мережі ЗВО змінить й важливий принцип неокласичного підходу щодо максимізації прибутку як основної мети діяльності підприємства, оскільки у нових бізнес-моделях пріоритет надається не прибутку, а зростанню із залученням більшого числа споживачів.

Складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО відображено на рис. 1.4. Зазначимо, що важливе місце в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління конкурентоспроможністю ЗВО відводиться світовим рейтингам, серед яких найбільш авторитетними є QS World University Rankings та QS Stars University Ratings (Великобританія), Академічний Шанхайський рейтинг – ARWU (КНР), Times Higher Education – THE World University Rankings (Великобританія). Нами проведено детальний аналіз низки міжнародних рейтингів та, відповідно, визначено основні критерії оцінюванню закладів вищої освіти.

Крім того, проаналізовано рейтингові системи, які орієнтуються на врахування університетами у своїй діяльності принципів сталого розвитку, що важливо для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО. Наголосимо, що необхідною умовою формування конкурентоспроможності університетів, зокрема й аграрних, розглядаються їхні досягнення на національному рівні. Саме тому в дослідженні нами проведено аналіз українських рейтингів: Топ-200 Україна, Консолідований рейтинг ЗВО Україна, Найкращі університети України, Рейтинг Міністерства освіти і науки України.

Аналіз широкого спектру рейтингів дозволив систематизувати критерії, за якими оцінюється діяльність ЗВО. Так, серед узагальнених груп критеріїв необхідно



**Рис. 1.4. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти**

*Джерело:* розроблено автором.

виділити такі: «Науково-дослідна діяльність», «Освітня діяльність, якість освітнього середовища», «Інноваційна діяльність і підприємництво», «Міжнародна діяльність», «Викладацький та академічний персонал», «Репутація університету», «Студентський кампус», «Співпраця зі стейкхолдерами», «Фінансові показники», «Сприяння працевлаштуванню студентів та випускників», «Ефективність використання Інтернет-ресурсів», «Діяльність ЗВО у сфері мистецтва, культури», «Якість інфраструктури», «Соціальна відповідальність та її вплив на регіональний розвиток».

Встановлено, що поява спеціалізованих рейтингів, які оцінюють внесок університету у вирішення проблем сталого розвитку суспільства в умовах глобалізаційних викликів та загроз, доводить актуальність цього напрямку. Надто важливими ці рейтинги є для аграрних університетів, адже ними реалізація принципів сталого розвитку повинна забезпечуватися за всіма напрямками їх діяльності. Нами виділено та проаналізовано рейтинги, що дозволяють визначити внесок університетів у вирішення проблем сталого розвитку.

Так, рейтинг WUR (GreenMetric World University Ranking), запровадження якого ініційовано університетом Індонезії, передбачає одержання оцінки щодо лояльності ЗВО до ідей сталого розвитку суспільства та формування «зеленої» інфраструктури університету. На сьогодні цей рейтинг відомий як всесвітній рейтинг університетів UI GreenMetric (UI GreenMetric World University Rankings), мета якого визначити кількісну оцінку зусиль щодо реалізації принципів сталого розвитку. Зазначимо, що з 2010 р. до UI GreenMetric World University Rankings долучилися університети по всьому світу. Він є першим рейтингом, який запропонував стандарт для удосконалення університетської інфраструктури та дій щодо організації «зелених ініціатив» [122]. Так, за цим рейтингом оцінювання здійснюється за шістьма індикаторами, які мають різні вагові коефіцієнти: «Навколишнє середовище та інфраструктура» – 15%; «Транспортна політика» – 18%; «Переробка відходів» – 18%; «Енергія та зміна клімату» – 21%; «Освіта та дослідження в області сталого розвитку» – 18%; «Збереження водних ресурсів» – 10%.

Система UI GreenMetric World University Rankings розглядається як важлива ініціатива щодо популяризації концепції сталого розвитку в університетах світу,

надає можливість освітньому закладу знати свої результати в області сталого розвитку та порівняти їх з іншими ЗВО. Цей рейтинг дає змогу поділитися власним досвідом і кращими практиками з питань сталості з іншими університетами. Найголовніше – він може слугувати платформою для налагодження співпраці між університетами різних країн, які набули досвіду з реалізації принципів сталого розвитку.

Встановлено, що рейтинг The Times Higher Education University Impact Rankings також передбачає оцінку внеску університетів світу в досягнення цілей ООН в області сталого розвитку та враховує такі напрями діяльності ЗВО: наукові дослідження – створення знань для вирішення важливих світових проблем; соціально орієнтовані програми, які характеризують вплив університету на розвиток країни і регіонів; система управління університетом, що дозволяє оптимізувати процеси раціонального управління ресурсами ЗВО [123].

Рейтинг THE Impact Rankings показує, як глобальний сектор вищої освіти працює над досягненням цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). Він відображує роботу, яку проводять університети в різних спільнотах щодо формування світоглядного бачення та практичних навичків реалізації принципів сталого розвитку. Зазначимо, що світовий рейтинг університетів Times Higher Education розроблений для університетів, які інтенсивно ведуть наукові дослідження, пропонують інноваційні розробки. Отже, у цьому рейтингу переважають показники, що висвітлюють таку діяльність.

Відомо, що існує 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), які були прийняті ООН у 2015 р., для того, щоб забезпечити основу для досягнення сталого майбутнього для всіх. Серед них – припинення бідності та голоду; сприяння зміцненню здоров'я і добробуту та якісній освіті; досягнення гендерної рівності та економічного зростання; забезпечення доступу до чистої води і каналізації та доступної і чистої енергії; стимулювання інновацій; зменшення нерівностей у доходах; розбудова сталих міст і сільських громад та досягнення відповідального споживання і виробництва; боротьба зі зміною клімату; стале управління життям під водою та життям на суші; сприяння мирним суспільствам; активізація глобального партнерства.



При складанні рейтингу використовуються наступні індикатори: «дослідження» - для кожної ЦСР аналізуються лише публікації, які мають відношення для її досягнення за попередній п'ятирічний період; «неперервні» кількісні показники – числові показники, що змінюються в широкому діапазоні (ці показники, як правило, відносяться до чисельності співробітників та студентів ЗВО); індикатори, які потребують підтвердження – це якісні показники, які характеризуються ініціативи, практики, діяльність університетів за різними напрямками).

Аналіз критеріїв оцінювання рейтингів в області сталого розвитку, а також зарубіжних практики впровадження сталих ініціатив у діяльності ЗВО дає змогу розробити системи індикаторів і показників для оцінки конкурентоспроможності університету. Вважаємо, що чітко визначений перелік індикаторів і показників надасть можливість оцінити конкурентоспроможність університетів з урахуванням оцінки їх внеску в сталий розвиток суспільства, про що буде вестися мова у наступних розділах дисертаційної роботи. Вважаємо, що сучасна система міжнародних, регіональних та українських рейтингів може стати основою для розробки комплексної методики оцінки конкурентоспроможності освітньої організації. Вітчизняні аграрні університети мають можливість значно підвищити конкурентні позиції в рейтингах, які характеризують внесок ЗВО у сталий розвиток суспільства, що дозволить також підвищити імідж системи вищої освіти України в сприйнятті стейкхолдерами. Саме тому постає потреба побудови конкурентних стратегій з урахуванням глобальних трендів, що сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Університети, як генератори знань та основна ланка відтворювального їх ланцюга, відповідно посідають провідне місце в економіці знань – системі, де знання поставлено в основу економічного розвитку в якості основної продуктивної сили [124]. Логіка проведення нашого дослідження, що характеризується теоретико-методологічними засадами забезпечення конкурентоспроможності аграрного університету, спирається на теоретичний базис системи концепцій [125]: економіки знань; сталого розвитку; конкуренції та конкурентоспроможності; створення

цінностей (рис. 1.5). Вважаємо, що для аграрних ЗВО доцільно розширити перелік концептуальних засад, які необхідно враховувати при формуванні загальної концепції

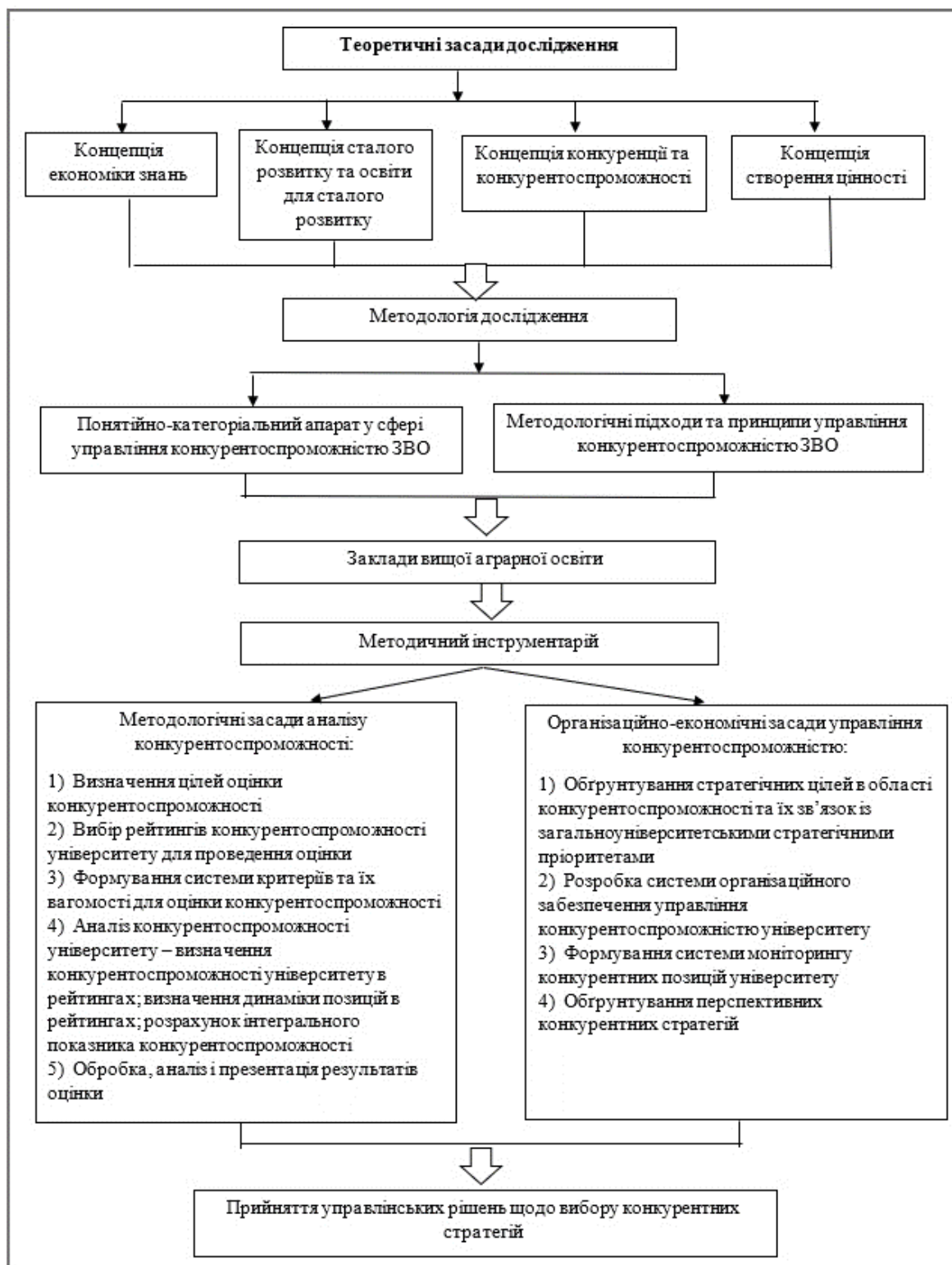


Рис. 1.5. Методологічні засади дослідження конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором.

сталого розвитку, унікальної для кожної освітньої організації, що з одного боку, забезпечує їм високий рівень конкурентоспроможності, а з іншого – сприяє помітному внеску у вирішення проблем сталого розвитку суспільства.

Корпоративна, у тому числі конкурентна стратегія університету, повинна бути інструментом вирішення глобальних, національних, регіональних і локальних викликів та загроз, оскільки в цьому полягає важливість одного із завдань ролей університетів як генераторів та агрегаторів знань для побудови сталого суспільства. Концепція забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО включає в себе систему принципів і методів, зорієнтованих на формування певного способу їх функціонування в конкурентному середовищі ринку послуг вищої освіти з метою реалізації принципів сталого розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять базові положення теорії конкурентоспроможності організації, а також діалектичний, системний, комплексний підходи до дослідження питання управління конкурентоспроможністю та сталості ЗВО. Окрім того, концептуальний підхід поєднує методи дедукції, індукції, аналогій, логічного аналізу та синтезу, системного та порівняльного аналізу, узагальнення, класифікації, статистичних та соціологічних методів, методи економічного аналізу. При проведенні дослідження необхідно визначити науково-методичні принципи, яких повинен дотримуватися ЗВО у спрямуванні своєї діяльності щодо реалізації принципів сталого розвитку. Так, принципи забезпечення сталої конкурентоспроможності ЗВО передбачають об'єднання в єдине ціле економічну, соціальну та екологічну сфери його діяльності. Вважаємо, що такий елемент конкурентоспроможності «дослідження та інновації» виконує науково-дослідницькі й інноваційні функції, а, отже, слід дотримуватися відповідних принципів в аспекті сталого розвитку: принцип науковості та фундаментальності, який передбачає повноту, глибину та актуальність знань, відповідність причино-наслідкових зв'язків, забезпечення кореляції теорії та практики; принцип випереджального розвитку – забезпечення відповідної реакції на запити, які відповідають пріоритетним напрямкам соціально-економічного розвитку, орієнтація на створення умов для інноваційного розвитку; принцип відповідальності перед майбутніми поколіннями – орієнтація не

лише на поточні, але й на майбутні потреби, довготривалий характер і відповідальність за результати у цих напрямках діяльності.

Реалізація функцій освітньої діяльності у напрямі поєднання принципів сталого розвитку з вирішенням освітницьких та просвітницьких завдань діяльності, реалізація яких забезпечується на основі таких принципів: екологізації освіти передбачає включення в освітні програми дисциплін окремих тем з питань екології та раціонального використання природних ресурсів, розвиток екологічного мислення; орієнтації на загальнолюдські цінності та гуманізм, формування світогляду, що відповідає сучасним соціально-економічним умовам, та стимулювання ініціатив у вирішенні глобальних, національних, регіональних і локальних проблем та викликів.

Важливо зосередити увагу на виховній функції освітньої діяльності, яку повинен здійснюватися університет на основі додержання принципу екологізації свідомості та світогляду у напрямі формування відповідального ставлення студентів, співробітників, партнерів і населення території функціонування університету до навколишнього середовища. При цьому важливо реалізувати також організаційну функцію на основі таких принципів: підвищення якості життя передбачає створення умов доступу до благ і послуг для більш повного задоволення потреб усіх стейкхолдерів, участь у розвитку людського потенціалу, створення умов до охорони навколишнього середовища; забезпечення рівних можливостей та задоволення потреб різних поколінь на основі формування соціального та культурного середовища, яке зорієнтоване на виховання лояльності й поваги до національних традицій, гендерної рівності, патріотизму; сприяння працевлаштуванню на основі створення умов з метою забезпечення зайнятості та відповідних умов для працевлаштування для випускників університету, співробітників і населення регіону.

Розвиток співпраці зі стейкхолдерами ЗВО виконує комунікаційну функцію на основі додержання певних принципів: розвиток партнерства та співпраці на міжнародному, національному та регіональному рівнях, з метою реалізації цілей сталого розвитку; балансу централізації та місцевої ініціативи, тобто співпраця із місцевими й регіональними органами влади та самоуправління в реалізації програм сталого розвитку галузі, регіону, сільської території.

Важливе місце відводиться практичним діям університету щодо реалізації «зелених» ініціатив, спираючись на такі принципи: збереження та захисту навколишнього середовища, які сприятимуть мінімізації негативного впливу на довкілля, відповідальне ставлення до вирішення питань екології, розвиток навичків «зеленої» поведінки; оптимізації, тобто порівняння поточних витрат з очікуваними результатами у довгостроковій перспективі.

Функцію управління ЗВО реалізує з урахуванням таких принципів: збалансованості, тобто оптимального підходу та використання усіх видів ресурсів; стратегічного розвитку, що передбачає урахування зовнішніх та внутрішніх чинників при розробці конкурентних стратегій для окремих видів послуг в умовах невизначеності; конкурентоспроможності, а саме: визначення існуючих конкурентних переваг та обґрунтування нових, пошук шляхів оптимізації витрат.

Отже, при дослідженні конкурентоспроможності ЗВО необхідно додержуватися комплексного підходу, який можна реалізувати застосовуючи метод інтегральної оцінки, що забезпечує наочність та можливість порівняння на основі одноваріантних оцінок конкурентних позицій конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності за існуючими методичними підходами передбачає порівняння характеристик досліджуваних послуг ЗВО із конкретною потребою потенційних споживачів і виявлення їх відповідності одна одній. З метою одержання об'єктивної оцінки необхідно використовувати критерії, які застосовує споживач при виборі послуги або ті, які для нього формують споживчі цінності. Отже, постає необхідність розв'язати завдання визначення параметрів, які доцільно дослідити чи вони значимі значимих з позиції формування цінностей для споживачів. Інтегральний індекс конкурентних переваг ЗВО дозволяє охарактеризувати його стратегічну конкурентоспроможність.

Однак не всі конкурентні переваги та параметри, які їх визначають, можна оцінити кількісно. Якщо виникає така ситуація, то використовуються якісні експертні методи оцінки параметрів і переваг та визначається їх вагомість. Сутність експертних методів оцінок полягає у виробленні колективної думки фахівців у певній області, одержана інформація від експертів обробляється на основі спеціальних логічних і

математичних прийомів та процедур, а потім перетворюється у форму, зручну для змістовного аналізу та прийняття управлінських рішень.

Результати комплексного аналізу середовища функціонування аграрних ЗВО та їх конкурентоспроможності буде висвітлено в наступному розділі дисертаційного дослідження.

### **Висновки до першого розділу**

1. Узагальнення концептуальних підходів, які розкривають закономірності розвитку сучасного суспільства, дозволило виділити ряд сучасних концепцій, які визначають процес формування сталої конкурентоспроможності сучасних ЗВО. Обґрунтовано, що з посиленням глобалізації ринків послуг вищої освіти, становленням нової економіки, яка базується на знаннях і пов'язана із процесами інформатизації суспільства, активізуються трансформаційні процеси системи вищої освіти. Актуальним завданням є вкладення інвестицій у розвиток людського капіталу, інноваційну діяльність людини, оскільки нематеріальні ресурси почали визначати як фундаментальний капітал будь-якої організації, а стан економіки освіти – чинник, що надає можливості для забезпечення конкурентоспроможності окремих господарюючих суб'єктів та надає створює умови до економічного зростання країни.

2. Виявлені та обґрунтовані тенденції та закономірності розвитку університетів у цифровому науково-освітньому середовищі, що розкривають зміст його цифрової трансформації. Визначені закономірності розвитку університетів дали змогу обґрунтувати необхідність забезпечення сталих конкурентних позицій університетів на основі мережевого конкурентного партнерства у взаємодії зі стейкхолдерами в орієнтації до забезпечення лідерства у сфері інноваційних розробок та освітніх послуг на регіональному, національному та глобальному ринках.

3. Конкурентний потенціал розглядається на основі стейкхолдерської концепції, у межах якої виділено такі групи: «клієнти», «співробітники», «бізнес-спільноти», «зовнішні партнери», «держава», «суспільство» та як сукупність ресурсів і здібностей, які можуть бути використані для формування та розвитку стійких конкурентних переваг.

Стала конкурентоспроможність закладів вищої аграрної освіти розглядається як їх здатність в якості екосистеми забезпечувати задоволення потреб науково-інноваційних, освітніх, консультаційних потреб з урахуванням принципів сталого розвитку університету на регіональному, національному та глобальному просторі на основі реалізації раціональних конкурентних стратегій на ринку послуг та мережевого партнерства в цифровому середовищі їх функціонування.

4. Управління конкурентоспроможністю організацій вищої освіти доцільно розглядати в двох аспектах: із позиції ідентифікації конкурентних переваг, які слід врахувати в принципах управління конкурентоспроможністю та з позиції структурної диференціації конкурентоспроможності, із виділенням її стратегічної та адаптивної (тактичні й оперативні рівні управління) складових.

Обґрунтовано, що ресурсна концепція є основою стратегічного управління, яка зорієнтована на урахування її динамічності та здібностей організації до навчання, що створює передумови до формування нових знань, адекватних ринковим можливостям, які динамічно розвиваються.

5. Визначено, що тактичні (адаптивні) інструменти управління конкурентоспроможністю ЗВО використовуються у формуванні продуктового портфеля освітніх послуг, науково-дослідних, інноваційних розробок, консультаційних послуг. Поєднання стратегічних і тактичних складових управління конкурентоспроможністю університетом проявляється в процесі формування управлінських рішень, які диференціюються відповідно до стратегічних та тактичних рішень. Система прийняття таких рішень, створення передумов для їх успішного практичного використання та процес реалізації формують систему управління конкурентоспроможністю.

6. Розроблено алгоритм управління конкурентоспроможністю університету у вигляді логічної процедури, що передбачає впорядкування та формування взаємодії конкурентного потенціалу ЗВО із зовнішнім середовищем, з метою створення цінностей послуг як конкурентних переваг освітньої організації. Розглянуто складові моделі управління конкурентоспроможністю закладів вищої аграрної освіти як сукупності принципів, методів та інструментів, які поєднують у собі стратегію

розвитку і тактичний, оперативний менеджмент діяльності, адаптованих до сучасних тенденцій їх розвитку, динамічної невизначеності, а також цілісної концепції посилення існуючих конкурентних переваг та формування нових у вигляді ціннісних орієнтирів.

7. Управління конкурентоспроможністю ЗВО здійснюється на основі загальних функцій менеджменту: аналіз, планування (прогнозування), організація, мотивація, регулювання, контроль. На рівні стратегічного менеджменту необхідно вивчити потреби, цінності, цільові сегменти, потенційні освітні послуги та розробити стратегії підтримки існуючих конкурентних переваг університету та формування нових, адаптованих до змін навколишнього середовища функціонування закладів вищої освіти.

Зроблено висновок про необхідність врахування особливостей аграрної освіти і науки при розробці заходів з підвищення конкурентоспроможності аграрних ЗВО. Обґрунтовано заходи щодо посилення підтримки аграрних університетів у напрямі сприяння здійсненню різних видів діяльності у вигляді часткового фінансування, супроводу в розробці проєктів міжнародних та національних програм тощо.

8. Доведено необхідність формування складових інформаційно-аналітичного забезпечення за рівнями управління конкурентоспроможністю ЗВО: оперативний рівень передбачає проведення оцінки конкурентоспроможності за окремими видами послуг; розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності за окремими видами діяльності; тактичний – аналіз загального стану розвитку ЗВО на основі розрахунку комплексних показників діяльності; стратегічний – привабливість ЗВО для абітурієнтів, зовнішніх і внутрішніх партнерів, представників бізнесу тощо; підвищення репутації закладів вищої освіти. Обґрунтовано складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних ЗВО відповідно до зовнішніх і внутрішніх джерел інформації

9. На основі аналізу критеріїв оцінювання рейтингів у сфері сталого розвитку, а також зарубіжні практики впровадження сталих ініціатив у діяльності ЗВО доведено необхідність чіткого визначення індикаторів і показників для оцінювання конкурентоспроможності університетів у вітчизняній практиці.



Сучасна система міжнародних, регіональних та українських рейтингів може стати основою для розробки комплексної методики оцінювання конкурентоспроможності освітньої організації. Це забезпечить побудову конкурентних стратегій з урахуванням глобальних трендів, що сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОЖНІСТЮ

#### 2.1. Характеристика конкурентного середовища функціонування аграрних закладів вищої освіти на ринку послуг вищої освіти

В останні два десятиліття у системі аграрної вищої освіти набули прояву кризові явища й тенденції, однак завдячуючи трансформаційним процесам у цій сфері - проведенні акредитації, появі нових освітніх стандартів тощо, виразно простежуються нові орієнтири для удосконалення вищої аграрної освіти, де провідну роль відіграють аграрні університети, диференційовані за розмірами та рівнем розвитку. Такі зміни потребують опрацювання нових підходів до управління розвитком сучасної системи вищої аграрної освіти в напрямі підвищення її конкурентоспроможності.

Безумовно, кардинальні зміни у способах та формах пізнання, а також глобалізаційні процеси впливають на освітнє середовище, яке має відповідати потребам економіки держави, тому в багатьох країнах заклади вищої освіти починають посідати важливе місце як в економічній сфері, так і у світовій економіці. Безперечно, що в Україні на ці загальносвітові тенденції накладається процес системної трансформації, пов'язаний із розвитком ринкових відносин і пошуком належного місця у світовому інтеграційному просторі.

Аграрні ЗВО функціонують на ринку послуг вищої освіти, де основними споживачами їхніх освітніх, науково-інноваційних, консультаційних послуг є представники аграрного сектору економіки. Саме тому, залежно від темпів розвитку цього сектору економіки, його запитів і вимог, формуються стратегічні пріоритети аграрних закладів освіти. Так, важливість галузі сільського господарства для економіки країни визначається показником частки сільського лісового та рибного господарства у структурі ВВП країни, яка у 2020 р. становила 10,6% [126] та наявністю 35% сільського населення, що проживає на сільських територіях. Зазначимо, що аграрний сектор на сьогодні забезпечує близько 16% ВВП нашої держави.

За результатами 2021 р. сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх галузей економіки – понад 10%. На агропродовольчу продукцію також припадає найбільший відсоток у загальному експорті України – близько 41% за рік. Позитивним є те, що сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в 2021 р. – 14,4%, що забезпечено збільшення виробництва продукції сільгосп підприємствами на 19,2% [127]. Певна річ, що в умовах війни ці показники погіршаться, однак аграрний сектор економіки намагається стримувати різке зниження показників та підтримувати розвиток наскільки це можливо.

У світовому рейтингу країн за рівнем забезпечення продовольчої безпеки в 2020 р. позиції України покращились – 54 місце (63 бали) у переліку 178 країн. Очолюють рейтинг європейські країни: Фінляндія (85,3 бала), Ірландія (83,8), Нідерланди (79,9), Австрія (79,5), Чехія (78,6), Великобританія (78,5 бала). Надто слабкими позиціями національного аграрного сектору, за даними Economist Intelligence Unit, виявилися сільськогосподарська інфраструктура, істотні політичні та соціальні ризики [128], тепер додали воєнні дії на території нашої країни. Значним є внесок вітчизняної аграрної галузі у формування експортного потенціалу України, оскільки у 2020 р. частка експорту аграрної продукції становила 45% від загального обсягу поставок на зовнішні ринки [129]. Наведені вище дані і матеріали джерела [130] свідчать про те, що аграрний сектор економіки є провідним і, відповідно, потребує висококваліфікованих фахівців у галузі сільського господарства, переробної промисловості, сферах логістики тощо. Без сумніву, із посиленням важливості питання продовольчого забезпечення у світі попит на фахівців аграрного профілю буде зростати, однак на сьогодні до кінця не вирішеним залишається питання підвищення якості їх підготовки.

Варто наголосити, що зміни в зовнішньому середовищі аграрних ЗВО відбуваються дуже швидко і це зумовлює посилення взаємозалежності чинників зовнішнього середовища. Окрім того, зовнішнє середовище характеризується численними факторами. Насамперед це пояснюється великою кількістю об'єктів взаємодії для ЗВО: потенційні споживачі й партнери, органи влади та самоуправління, населення, конкуренти, засоби масової інформації, роботодавці,

академічні кола тощо, до кожного з яких необхідно визначити певний підхід. Водночас усі партнери ЗВО пов'язані не лише з освітньою організацією, але й між собою численними відносинами. Отже, будь-які зміни у взаємодії університету з кожним із стейкхолдерів зумовлюють зміни у взаємовідносинах з іншими суб'єктами.

Окрім того, аграрні ЗВО зазнають впливу державної політики в області системи вищої освіти, роботи профспілок, заінтересованих груп впливу, а також посиленої конкуренції з боку іноземних університетів та стрімких інноваційних змін у галузях сільського господарства, переробної промисловості та в інших учасників агропродовольчих ланцюгів, для яких вони ведуть підготовку фахівців. Особливість зовнішнього середовища аграрних ЗВО полягає в тому, що прояви мінливості його чинників можуть бути для одних підрозділів більш або менш відчутними. Очевидно, що ступінь реакції на зовнішню взаємодію буде посилюватися, а це вимагатиме підвищення рівня інформованості та знань. Отже, аграрні ЗВО здійснюють свою діяльність за наявності чинників, прояв яких часто має характер невизначеності й не завжди дозволяє оцінити їх вплив на функціонування освітнього закладу.

До прикладу, якщо освітні програми ЗВО розробляються з урахуванням поточного попиту, то в подальшому можлива їх повна або часткова незатребуваність на ринку праці. Водночас невизначеність пов'язана із неповною інформацією або неточним її трактуванням про умови реалізації певного проєкту чи діяльності. Отже, при аналізі зовнішнього середовища, в межах якого функціонують університети, можна виділити достатньо велику кількість чинників, які впливають на можливості цих освітніх закладів і розвитку, що потребує групування за ознаками сфер їх прояву. У зовнішньому середовищі важлива роль відводиться таким сферам як економічна, політико-правова, соціально-культурна, демографічна, техніко-технологічна, міжнародна, екологічна, які здебільшого визначають можливості й загрози для функціонування та розвитку закладів вищої освіти.

Чинники політико-правового середовища впливають на розвиток ЗВО у напрямі унормування функціонування освітніх організацій, оскільки взаємодія між споживачами послуг та університетами здійснюється під впливом численних правових норм. Кожний ЗВО має правовий статус, який визначає порядок здійснення

різних видів діяльності, не порушуючи норм законодавства. Так, для ЗВО важливими є акти і норми, що регулюють податкові та фінансові відносини, без знання яких неможливо ефективно вести діяльність й успішно функціонувати. Крім того, додержання вимог санітарно-епідеміологічних вимог, пожежної безпеки, охорони праці, складно забезпечити стабільність функціонування вищих освітніх закладів.

Однак законодавство, що регулює освітню та наукову діяльність, в останні роки зазнає певних змін, що несприятливо впливають на функціонування ЗВО. Насамперед це зміни у проведенні зовнішнього незалежного опитування та, відповідно, порядку прийому до ЗВО, стосовно підготовки доктора філософії, підготовки доктора наук, процедур акредитації освітніх програм тощо. Окрім того, аграрні ЗВО повинні враховувати норми та вимоги, які регламентують порядок використання сільськогосподарських тварин в освітньому процесі, ведення наукових досліджень із додержанням правил гуманного поводження, стандартизації та сертифікації обладнання і наукових підрозділів тощо. Зазначимо, що для аграрних університетів важливо також враховувати у всіх видах своєї діяльності чинні акти щодо регулювання сільськогосподарського виробництва, державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, екологічних та інших вимог до продукції та виробничої діяльності, зокрема, зберігання та використання мінеральних добрив, пестицидів, гербіцидів, додержання гігієнічних вимог щодо утримання сільськогосподарських тварин і птиці та ін. Отже, розглянута вище група чинників зовнішнього середовища має значний вплив на роботу аграрних університетів, її обов'язково слід враховувати в їхній діяльності, оскільки вона регламентує порядок функціонування цих закладів освіти.

Наступною важливою групою чинників зовнішнього середовища функціонування аграрних ЗВО є економічні, які впливають на менеджмент ЗВО, а саме: макроекономічний стан країни; динаміка торговельного платіжного балансу; економічні показники розвитку аграрного сектору економіки; конкуренція на ринку освітніх, науково-дослідних, консультаційних послуг; вартість послуг і структура витрат; кредитно-грошова політика, рівень інфляції; економія від масштабу виробництва; рівень споживачів освітніх та деяких інших послуг, конкурентне

змагання, а також вплив інших груп стейкхолдерів. Ці чинники економічного середовища мають бути під постійним контролем, зважаючи на їх вплив на стратегічні цілі діяльності університетів.

Більш детально слід розглянути питання формування вартості послуг ЗВО, що визначається структурою витрат, які зазнають вплив таких чинників: фази життєвого циклу освітньої послуги (продукту) – спочатку ЗВО інвестують значні фінансові ресурси в розвиток освітніх програм, у нове обладнання та підготовку персоналу, канали просування, на наступних стадіях обсяг інвестицій скорочується; витрати на розвиток матеріально-технічного забезпечення – великі обсяги інвестицій, які спрямовуються на створення виробничих потужностей, не лише покращують матеріально-технічну базу ЗВО і забезпечують її відповідність ліцензійними та акредитаційним вимогам, але й підвищують постійні витрати, посилюючи чутливість до коливань попиту. Очевидно, що ті ЗВО, у вартості послуг яких постійні витрати нижчі, є менш чутливими до коливань попиту, вони адаптуються до тимчасового зниження попиту й витрати їх зменшуються. Таку ситуацію можна спостерігати в університетах, які значну частину матеріально-технічних ресурсів одержали як так звані дарунки від випускників або інших стейкхолдерів або орендують, тобто не витрачають кошти на їх придбання чи створення.

Основним нормативним документом, що регламентує порядок розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта, є відповідна Методика, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 р. № 346 [131]. Поділяємо позицію науковців, які наголошують на тому, що такий порядок розрахунку вартості освітніх послуг потребує удосконалення, дуже складно виділити прямі та непрямі витрати по окремих освітніх програмах, також розрахунок ускладнюється через відсутність низки нормативних баз, а саме: типових штатних нормативів для ЗВО [132]. Вважаємо, що систематичне оцінювання чинників та їх впливу, які формують структуру витрат на послуги та доходи освітнього закладу дасть змогу виділити можливі загрози, а також визначити стратегічні пріоритети.

Без сумніву на конкурентоспроможність послуг ЗВО безпосередньо впливає курс національної валюти, якщо вони ведуть підготовку іноземних студентів, експортують результати науково-дослідної та інноваційної діяльності або технології, або ж, навпаки, купують лабораторне обладнання та технології, сільськогосподарську техніку, посівний матеріал, племінних тварин, генетичні ресурси, гербіциди, пестициди й інші матеріальні ресурси за кордоном. Безперечно для університетів вигідним є високий курс національної валюти, оскільки надходження від продажу наукової продукції та освітніх послуг зростають, розширюються можливості для придбання іноземного обладнання і технологій.

Рівень інфляції також є важливим фактором, який формує певні ризики для освітніх організацій. Його вплив проявляється у зниженні темпів економічного зростання та ефективності діяльності, що зумовлює здорожчання процесу надання послуг. У зв'язку із цим в умовах підвищених темпів інфляції уповільнюється процес придбання нового інноваційного обладнання та устаткування, тобто матеріально-технічна база не оновлюється.

Узагальнюючи вищевикладене, наголосимо, що економічні чинники здебільшого регламентуються відповідними нормативними документами й також залежать від низки показників макроекономічного розвитку країни, галузей, регіонів та регуляторів основних економічних індикаторів. Отже, для ЗВО важливо враховувати їх у своїй діяльності та розробляти комплекс заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності в умовах сьогодення.

Вплив чинників міжнародного середовища посилюється з відчутним проявом глобалізації та інтернаціоналізації [133–134], поглиблення міжнародної кооперації у всіх сферах економіки, зокрема в системі вищої освіти. Дослідники висловлюють різні думки щодо явища глобалізації, оскільки вона зумовлює прояв як позитивних, так і негативних аспектів. У таких умовах система освіти вимушена пристосовуватися до основних її проявів. Насамперед це знаходить прояв у спрощенні взаємодії освітніх організацій, лібералізації ринків та прискоренні економічного розвитку, поширенні певних стандартів щодо системи знань. Під впливом цих тенденцій розвиток вищої освіти вступив у нову якісну фазу міжнародної інтеграції на основі взаємного

наближення, яка є наслідком інтернаціоналізації освітнього середовища. На фоні глобалізації набувають розвитку і взаємозв'язки ЗВО, яким притаманні риси комерційного підприємства, наукового закладу та ринкової організації. Викладання стає освітньою послугою, змінюються пріоритети, які не передбачають лише створення, зберігання та передачу цінностей, а сприяння розвитку інноваційної економіки й підвищенню рівня та якості життя [135].

Отже, глобалізація неминуче і суттєво змінює систему освіти, яка у цих умовах набуває ознак масовості й неперервності. На сьогодні ЗВО повинні готувати фахівців для економічної сфери, які готові сприймати та розвивати новітні технології, забезпечити зайнятість працездатного населення, а також навчання упродовж життя. Окрім цього простежується зміщення від технічних навичків до інтелектуальних, що більшою мірою вимагає від випускників пізнавальних здібностей. Навчальний процес поступово переорієнтовується на розвиток особистості, формування у неї лідерських якостей, здатності до самонавчання та саморозвитку, креативних здібностей.

У цьому сенсі обґрунтовуємо висновок про те, що зазначені тенденції постають передумовами для трансформації аграрної освіти, а конкурентних переваг можливо досягти на основі гнучкості та здатності до змін, за рахунок оперативності сприйняття змін у зовнішньому середовищі, раціонального використання всіх ресурсів.

У цій групі виокремимо і чинник пандемії COVID-19, вплив якої на розвиток ЗВО упродовж двох останніх років був істотним [136]. На сьогодні систему вищої освіти можна назвати своєю діяльністю однією із найбільш підготовлених до переведення більшості своїх процесів в онлайн. Хоча ця ситуація зумовила й певні проблеми та труднощі, які розглянемо нижче. Насамперед пандемія вплинула на уповільнення процесів інтернаціоналізації в питаннях організації логістики та забезпечення освітнього процесу для іноземних студентів, призупинення дії програм академічного обміну. Ускладнилося вирішення питань пошуку нових форм залучення іноземних студентів, підходів до подальшої співпраці із зарубіжними університетами та виконання спільних освітніх програм. Зазначимо, що нині для пошуку іноземних студентів більшість університетів схиляються до віртуальної мобільності [137] та розробляють її стратегії, займаються підготовкою викладачів для роботи з



іноземними студентами в цифровому середовищі, для чого використовують вже створені платформи віртуальної мобільності, наприклад, Collaborative Online Learning [138] та створюють власні (Global Education Monitoring (GEM) Report 2020) [139]. На нашу думку, реалізацію освітніх програм магістратури, програм подвійного диплому вітчизняних ЗВО та зарубіжних, онлайн можна вважати ще однією формою інтернаціоналізації.

Наукові дослідження вищезгаданих проблеми здійснюються за такими напрямками: великі міжнародні організації та ЗВО вивчають вплив епідемії на сектор вищої освіти, способи впливу на COVID-19; країни та ЗВО переглядають організацію науково-дослідної роботи, розвивають співпрацю з неакадемічними установами, які замовляють дослідження; ЗВО посилюють свою присутність та ведуть пошук нових форм взаємодії у віртуальних дослідницьких мережах. У зв'язку із цим країни змушені вносити зміни в законодавство про освіту, у яких передбачають перехід ЗВО на онлайн освіту, онлайн-навчання та, відповідно, організацію освітнього процесу, проведення вступних іспитів та державної атестації онлайн тощо.

Зазначимо, що з організацією навчання в ЗВО у режимі онлайн посилилася співпраця національних і зарубіжних ЗВО, з національними органами управління освітою, освітніми платформами та міжнародними організаціями щодо методичної підтримки по використанню цифрових інструментів у навчанні, наданні доступу до безкоштовних курсів, пропонуються програми підвищення кваліфікації різних груп слухачів у режим онлайн та ін.

Очевидно, що пандемія істотно вплинула на формування надходжень грошових доходів, що негативно позначилася на фінансовому забезпеченні стабільної роботи ЗВО. У цих умовах, на нашу думку, важливо є більшою мірою запроваджувати онлайн навчання, однак не можна стверджувати про необхідність заміни офлайн формату навчанням в режимі онлайн. Хоча вигода та переваги від впровадження онлайн і дистанційних технологій в освітній процес очевидні, однак за вартістю ці програми не можуть бути дешевшими. Адже запровадження таких програм потребуватиме від університетів значних витрат на придбання технологій, обладнання та маркетинг. При цьому бренд університету є важливим чинником, що

підтверджується надходженням коштів від онлайн курсів, які розміщено на Coursera [140] або EdX [141]. Саме тому можна говорити про перспективи розвитку програм магістратури в онлайн або змішаної форми навчання, приклади яких знаходимо у провідних університетів, які пропонують мікромагістерські програми на зазначених платформах [142–143].

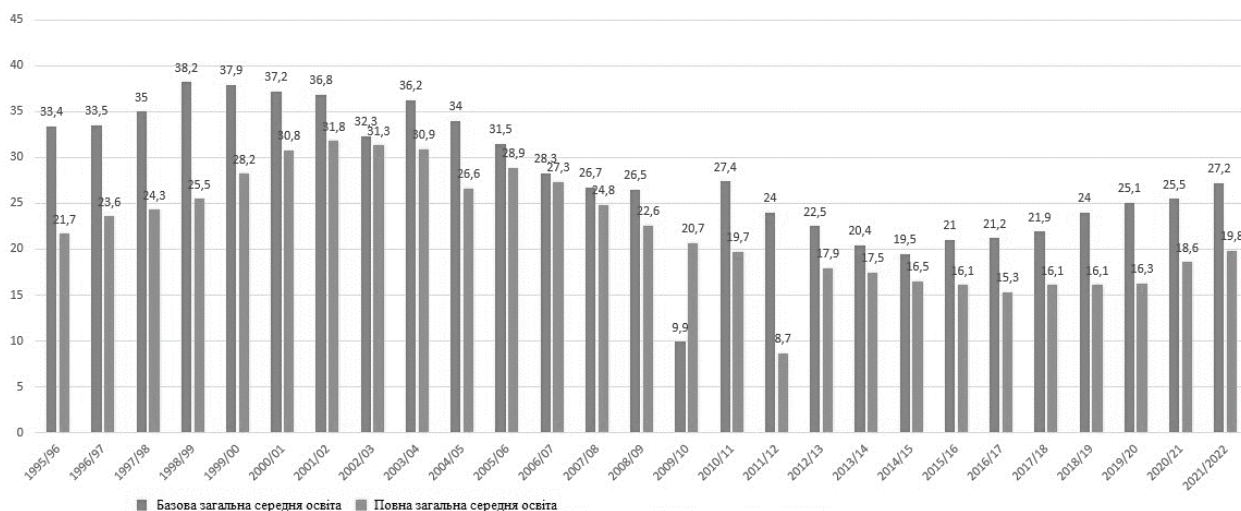
Розглядаючи чинники міжнародного середовища розвитку ЗВО, не варто залишати поза увагою активізацію розвитку міжнародної освітньої діяльності, результатом якої є надходження доходів від надання освітніх послуг. Зазначимо, що на сьогодні доходи аграрних ЗВО у вигляді плати за навчання іноземних студентів стали важливим джерелом формування бюджету. Так, на початок 2019/20 навчального року контингент студентів іноземних країн становив 1189 осіб, у тому числі 932 особи денної форми навчання. Здобувають освіту громадяни із 58 країн світу, а найбільше студентів навчається із Таджикистану – 353 особи, Марокко – 110, Азербайджану – 100, Китаю – 79, Йорданії – 57, Камеруну – 54 особи [144, с. 46–47].

Крім того, якщо університети виходять зі своїми пропозиціями на зовнішній ринок, на них поширюються норми міжнародного регулювання. Отже, свої дії вони узгоджують із цими нормами та вимогами, чинними в конкретній країні. Очевидно, що, враховуючи важливість міжнародних чинників у розвитку вітчизняних ЗВО слід розробляти нові концепції та конкурентні стратегії функціонування вітчизняних вищих освітніх закладів.

Соціально-культурні та демографічні чинники мають значний вплив на сталий розвиток аграрних ЗВО, оскільки діяльність їх базується на наданні освітніх послуг, тому диференціація населення за віковими категоріями є дуже актуальною інформацією при розробленні конкурентних стратегій. Демографічна ситуація щодо зменшення чисельності випускників загальноосвітніх закладів освіти (демографічне дно у 2018 р.) суттєво вплинула на динаміку контингенту студентів закладів вищої освіти України, зокрема і аграрних ЗВО (рис. 2.1).

Згідно з даними рис. 2.1, починаючи з 2020 р. упродовж трирічного періоду простежується тенденція до поступового збільшення чисельності випускників: на 18% (у 2022 р. порівняно з 2019-м) для базової загальної середньої освіти та на 19%

відповідно за вказаний період для повної загальної середньої освіти. Хоча для останніх 10 років (2002–2022 рр.) характерне зменшення чисельності випускників як для базової загальної середньої, так і для повної загальної середньої освіти. Отже, за період аналізу в країні спостерігається демографічний спад, унаслідок чого скорочується чисельність абітурієнтів та попит на відповідні освітні послуги.



**Рис. 2.1. Динаміка випуску учнів загальноосвітніми закладами освіти України, тис. осіб**

*Джерело:* побудовано автором за даними [145].

За даними Держстату, в останнє приріст населення в Україні припав на 1990 р. й відтоді чисельність його зменшується. Найнижчі показники народжуваності за останні 30 років зафіксовані у 2020 р. – 293 457 немовлят, у 2021 р. прояв цієї негативної тенденції посилюється [146]. Враховуючи поточну ситуацію, продовження воєнних дій на території нашої країни, посилення кризових явищ, міграція біженців та інші негативні процеси темпи зменшення чисельності населення країни наростатимуть, особливо у віці дітонародження, що, відповідно, зумовить зниження кількості новонароджених.

Така ситуація зумовлює посилення конкуренції між ЗВО і стимулює розвиток напрямів підготовки, найбільш затребуваними на ринку освітніх послуг або з позиції потенційних абітурієнтів та їхніх батьків, або з позиції лобіювання державою з метою підготовки фахівців для пріоритетних галузей економіки. Особливість прояву ризиків, пов'язаних із демографічною ситуацією полягає в тому, що вони можуть існувати у формі латентних у певний період часу та не проявлятися в момент їх появи

на розвиток ЗВО, наприклад, зниження рівня народжуваності в 90-ті роки минулого століття стало причиною зниження чисельності абітурієнтів у вищих освітніх закладах лише через десять років. Саме тому університетам доцільно відстежувати демографічну динаміку й відповідно адаптувати конкурентні стратегії та інші заходи щодо мінімізації негативного прояву ризику зменшення чисельності абітурієнтів та забезпечення стабільності їх функціонування.

Для аграрних ЗВО важливо враховувати такий чинник як чисельність й структура сільського населення, оскільки саме вони великою мірою формують контингент студентів. Хоча в останні роки можна спостерігати зворотну тенденцію, що підтверджується такими даними: у 2019 р. учасники ЗНО за місцем розташування закладів освіти навчалися у міських закладах освіти (73%), 18,8% – у сільських і 8,2% – у закладах освіти, розміщених у селищах міського типу. Аналіз результатів ЗНО свідчить, що рівень знань випускників сільських шкіл відчутно нижчий від рівня знань випускників міських шкіл, передусім із фізики та математики [144, с. 10]. Невисока якість освіти сільської молоді зумовлена впливом низки суб'єктивних та об'єктивних чинників та пояснюється нижчим рівнем добробуту родин у селах, ніж у містах [147].

Отже, нижчий рівень якості освіти в сільських школах порівняно з міськими знижує конкурентоспроможність сільської молоді під час вступу до ЗВО, а відсутність мотивації міської молоді для роботи і проживання в селі призводить до зниження рівня кадрового забезпечення агропромислового сектору економіки та інфраструктури сільських територій. Враховуючи вищезазначене та скасування дії постанови Кабінету Міністрів України від 29 червня 1999 р. № 1159 «Про підготовку фахівців для роботи в сільській місцевості», якою передбачалося встановлення квоти прийому сільської молоді, а також надання відповідних пільг під час вступу до закладів вищої освіти, що забезпечувало частку сільської молоді в загальному прийомі студентів аграрних закладів освіти майже 80 %, нині цей показник знизився до 48%, що суттєво впливає на закріплення молоді у сільській місцевості.

Діяльність аграрних ЗВО залежить також від інших чинників, таких як способи залучення населення до одержання фахової освіти, у тому числі за програмами

перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також ролі університетів у реалізації принципів сталого розвитку в регіоні й на сільських територіях. Вона проявляється залежно від груп населення, пов'язаних із діяльністю університету безпосередньо або побічно, або ж воно проживає у регіоні розміщення вищого навчального закладу. В умовах, що склалися, постають нові можливості та загрози, що стосуються соціокультурної сфери, які має враховувати ЗВО. Це такі, наприклад, як необхідність підвищення фахового рівня на основі проходження курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки в умовах цифровізації економіки, що зумовить підвищення попиту на освітні послуги. Важливим у сучасних умовах також постають соціальний захист і підтримка біженців, пенсіонерів, груп населення із низьким рівнем доходів, благодійність, волонтерство, охорона здоров'я тощо. Це вимагає від університетів посилення уваги до підготовки фахівців для організацій, які здійснюють свою діяльність у середовищі із цієї частини населення країни.

Функціонування будь-якої організації, в т.ч. вищої освіти необхідно приймати до уваги культурне середовище, яке формує життєві цінності, традиції, національних звичаїв та релігії, що формує стандарти поведінки. Для ЗВО доцільно прописати ці цінності, їх додержуватися та культивувати як на рівні міжособистісних контактів, стилі та методів менеджменту. Менеджменту ЗВО доцільно передбачати зміни в суспільстві та забезпечити більш дієву їх підтримку, ніж це можуть зробити конкуренти. Із цією метою організація повинна змінитися шляхом гнучкого пристосування до нових умов. Отже, в соціокультурній та демографічній сферах є значна кількість чинників, які забезпечують конкурентоспроможність ЗВО та їх стабільний розвиток.

Вплив чинників науково-технічного блоку на ЗВО є всебічним, він поширюється не лише на освітню, науково-дослідну, інноваційну, але й на соціальну сфери, зміну поведінки потенційних споживачів. З метою забезпечення конкурентоспроможності ЗВО повинні бути обізнані з інноваційними розробками стосовно до сфери їх спеціалізації, для якої ведеться підготовка фахівців, враховувати динамічність появи таких нововведень. Хоча прийнято вважати певну консервативність сільського господарства до інновацій, однак в умовах цифровізації, роботизації технологічних

процесів, розробок генної інженерії, біотехнології, одержання енергії з альтернативних джерел тощо, воно має активно їх використовувати.

Університети у провідних країнах світу є основним елементом системи наукових досліджень, як результат цього фундаментальна наука вбудована в систему освіти, отже, існує необхідне джерело її розвитку. Формується складна система «наука – виробництво – освіта», що дозволяє використати синергетичний ефект позитивних результатів у кожній із складових системи та забезпечує їх збалансований інтеграційний розвиток. У статті 78 «Фінансування системи освіти» Закону України «Про освіту» визначено, що держава забезпечує фінансування освіти в розмірі не менше ніж 7% від ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством. За винятком 2010 р. майже весь час ця норма порушується: у 2018 р. Сума недофінансування галузі становила 15,7%. Частка витрат на вищу освіту у відсотках до видатків зведеного бюджету з 2015-го р. По 2018 р. Зменшилася від 4,6 до 3,5%, а у відсотках до ВВП – від 1,6% у 2015 р. до 1,3% у 2018-му р. і до 1,2% у 2019 р. [148].

У 2018 р. загальна сума витрат на НДР, виконаних сектором вищої освіти, дорівнювала 1,1 млрд грн, або 6,7% від усіх внутрішніх витрат на НДР. При цьому переважна частина коштів (72,5%) надійшла з державного та місцевих бюджетів, лише 12,9% – це кошти комерційного сектора або приватних некомерційних організацій, а 5% коштів надійшли з іноземних джерел [148]. Очевидно, що в найближчій перспективі складно очікувати зміни негативної тенденції, що, відповідно, буде вимагати від ЗВО заходів щодо активізації виконання наукових досліджень у межах госпрозрахункової тематики, тобто виконувати замовлення бізнесу.

Природно-екологічні чинники значною мірою впливають на забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО. Їх необхідно враховувати в освітній, науково-дослідній та інноваційній, а також у виробничій діяльності, що забезпечить оперативне реагування на запити ринку та реалізацію принципів сталого розвитку. При цьому фахівці аграрного профілю мають бути обізнані з проблемами екологічного та соціального характеру, своєчасно розробляти заходи щодо захисту

довкілля, впровадження нових способів використання вторинної та переробленої сировини та ін. Як можна переконатися, важливе місце у вирішенні питань сталого розвитку відводиться аграрним ЗВО, які займаються науковими дослідженнями та здійснюють підготовку і перепідготовку фахівців у сфері раціонального природокористування.

Отже, аграрні ЗВО функціонують в умовах нестійкого зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність розробки дієвих заходів модернізації та трансформації, які б сприяли реалізації таких цілей: формування вищої школи як самостійної галузі економіки знань, у складі якої помітне місце посідатимуть аграрна наука та освіта; участь у розвитку науково містких галузей економіки знань; інтеграція вищої аграрної науки та освіти, а також узгодженість напрямів наукових досліджень з інноваційними процесами в аграрній економіці. Зважаючи на те, що у сфері вищої освіти формується нова система відносин, необхідно розробити нові підходи до управління конкурентоспроможністю освітніх організацій в мінливому динамічному зовнішньому середовищі, що створить умови до зміни всіх структурних елементів, а саме: середовище представлено численною кількістю чинників, що характеризує його складність; середовищу властива мінливість чинників; наявність великої кількості чинників визначає складність зв'язків і сили впливу одного фактора на інші; ускладненість формування інформації щодо процесів у зовнішньому середовищі.

Важлива роль у забезпеченні конкурентоспроможності університетів відводиться складовим внутрішнього середовища, що формують їх конкурентний потенціал. Проведемо аналіз розвитку аграрних ЗВО та визначимо проблемні місця та сильні сторони діяльності для того, щоб досягти конкурентних переваг.

Одним із трендів розвитку ЗВО в Україні простежується скорочення їх чисельності, який є одним з індикаторів формування пропозиції на ринку послуг вищої освіти. Зазначимо, що у 1990 р. в Україні налічувалося 742 заклади I-II рівня акредитації (коледжі, технікуми, училища), 149 закладів III-IV рівня акредитації (університети, академії, інститути), а у 2019 р. їх кількість становила 338 закладів I-II рівня акредитації (коледжі, технікуми, училища) і 281 заклад III-IV рівня акредитації (університети, академії, інститути) [149].

Станом на початок 2022 р. в Україні функціонувало 20 аграрних закладів вищої освіти, в тому числі 16 університетів, із яких 9 – із статусом «національний», 3 інститути – у структурі університетів. У структурі закладів вищої освіти діють 85 коледжів і технікумів, 21 коледж і технікум, які мають право юридичної особи. Водночас на тимчасово окупованих територіях – 2 університети, 8 – коледжів і технікумів. В результаті реорганізації шляхом приєднання Харківської державної зооветеринарної академії, Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка, Харківського державного університету харчування та торгівлі 12 травня 2021 р. утворено Державний біотехнологічний інститут. Луганський національний аграрний університет реорганізовано шляхом приєднання до Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля (24.11.2021 р.).

Так, у загальній системі вищої освіти незначну частку 7,8% займають аграрні ЗВО, розвиток яких тісно пов'язаний із аграрним сектором економіки країни, оскільки лєвова частка випускників працевлаштовується саме у ньому. До того ж, аграрний сектор економіки та його ключові стейкхолдери великою мірою впливають на організацію освітнього процесу та визначення напрямів науково-інноваційної діяльності тощо.

Разом із тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у закладах вищої освіти, відсутність комплексний аналіз розвитку аграрних ЗВО як складової їх частини. Встановлено, що у статті 28 «Типи закладів вищої освіти» Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII [150] передбачено функціонування багатогалузевих (класичний, технічний) та галузевих ЗВО, до яких віднесено й аграрні університети. Зазначимо, що галузева освіта – це особлива форма фахової освіти, структурно пов'язана із конкретним сектором економіки, який може визначати певні параметри щодо удосконалення організації освітнього процесу навчання, формування у здобувачів необхідних компетенцій і навичок.

Слід підкреслити, що в дореформений період галузева освіта забезпечувала чіткий зв'язок між нею та підприємствами галузі, орієнтувала на підготовку фахівців



відповідної кваліфікації. Однак, у післяреформений період аграрна вищої освіта втратила цей механізм управління. У зв'язку із цим у ринкових умовах суб'єкти господарювання аграрної сфери стали приватними організаціями та почали самостійно формувати відносини із ЗВО, що спричинило розбалансування ринку праці. Тому конче необхідно розробити новий механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО, сприяти налагодженню відносин і зв'язків між стейкхолдерами з метою підготовки висококваліфікованих фахівців в умовах нових викликів та загроз.

Варто наголосити, що аграрні університети характеризуються певними специфічними рисами, які вирізняють їх у системі підготовки фахівців вищої кваліфікації для інших галузей економіки. Серед них доцільно виділити найбільш важливі [151]:

1. Структура аграрних ЗВО відрізняється від структури класичних університетів, оскільки до їх складу входять навчально-дослідно-виробничі господарства, ветеринарні клініки, віварії для утримання тварин та інші специфічні підрозділи, що беруть участь в навчальному процесі.

2. Кафедри аграрних університетів мають свої філіали, які розміщено безпосередньо в умовах виробництва, тобто сільськогосподарських, переробних та інших підприємствах, які є основним осередком практичної підготовки здобувачів.

3. Освітньо-дослідницька база аграрних університетів відрізняється певною специфікою, оскільки включає в себе живі організми, що вимагає наявності спеціальної інфраструктури та додаткових затрат праці з її обслуговування, а також для утримання тварин та інших живих організмів, які задіяні в освітньому й дослідницькому процесах.

4. Навчання в аграрному закладі вищої освіти додержання принципів наочності, виготовлення натуральних наочних зразків, утримання їх у відповідному стані, що забезпечує неперервність та якість освітнього процесу.

5. Існує необхідність в утриманні анатомічних музеїв, що збільшує трудомісткість навчального процесу, окрім того, необхідно утримувати додатковий штат допоміжних працівників.

6. Реалізація послуг аграрних університетів можлива винятково за індивідуального підходу до навчання або навчання в малих групах, оскільки не можна підготувати майбутнього ветеринара оперувати тварин у групі із чисельністю 25 осіб. Кожного студента необхідно навчити працювати із тваринами, рослинами та іншими живими організмами.

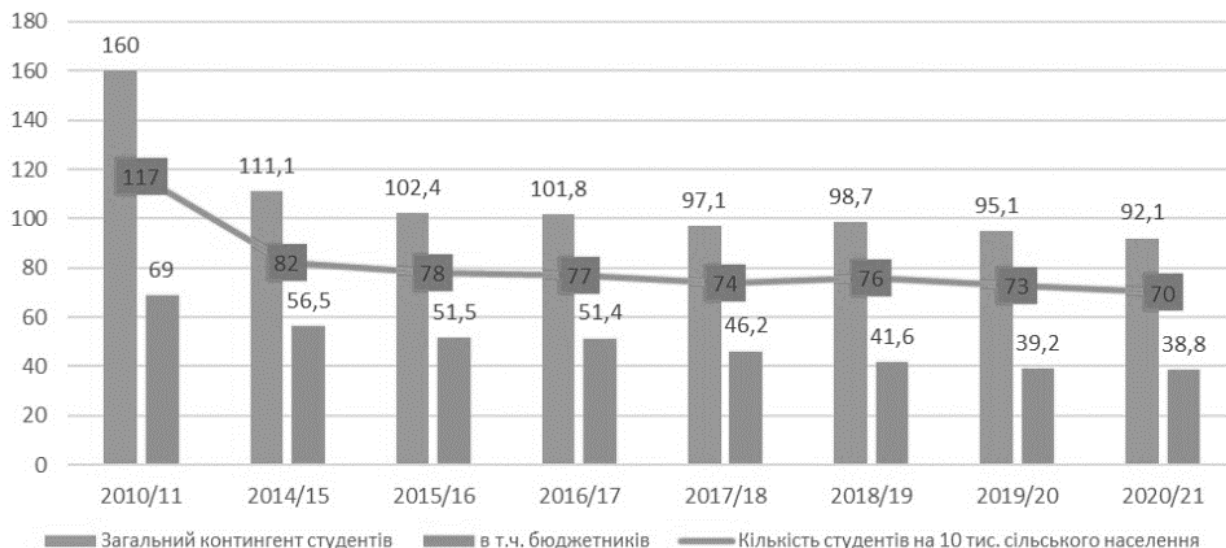
7. Спрямованість насамперед на формування практико-орієнтованих навичків, а в ширшому розумінні – вміння організовувати проєктну роботу та брати в ній участь. Важливо, щоб заходи з розвитку таких компетенцій структурно відповідали специфіці функціонування аграрного сектору, що в тому числі означає активне включення у цей процес представників агробізнесу.

Особливістю більшості аграрних університетів є відповідно історично сформована спеціалізація регіонів розміщення. За період свого розвитку аграрні ЗВО сформували підготовку фахівців у системі аграрної економіки, освітню та наукову діяльність з урахуванням природної, соціально-економічної та технологічної специфіки галузей. Аграрні ЗВО мають безпосередній зв'язок з агробізнесом переважно за рахунок випускників.

Як зазначалося вище, в нашій країні зменшується кількість ЗВО, зокрема й аграрних, а також чисельність студентів за всіма рівнями підготовки (рис. 2.2). За даними рис. 2.2, в аграрних ЗВО загальний контингент студентів зменшився від 160 тис. осіб у 2010 р. до 92,1 тис. осіб у 2020 р. (на 67,9 тис. осіб, або 42,5%). Варто наголосити, що це загальна тенденція в країні, для всіх ЗВО, тобто, не лише аграрних, що зумовлено проявом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників.

Так, при загальному скороченні контингенту студентів у аграрних ЗВО за період аналізу простежено зменшення чисельності здобувачів, які навчаються за кошти державного бюджету – відповідно з 69 тис. осіб до 38,8 тис. (на 30,2 тис. осіб, або 43,8%). Тенденція до зменшення чисельності здобувачів у аграрних ЗВО зумовила наступне: загальна кількість студентів на 10 тис. сільського населення України зменшилася з 117 до 70 осіб (зменшення на 47 особи). Це дозволяє зробити висновок про те, що на сьогодні в аграрній системі вищої освіти посилюється її комерціалізація. Водночас, у більшості провідних європейських країн світу навчання в університетах

забезпечується в основному за рахунок коштів держави, а у США державне фінансування доповнюється різними грантами на навчання. Очевидно, що зважаючи на посилення кризових явищ в економіці країни, що зумовлені пандемією COVID-19, війною, ця тенденція до скорочення обсягів державного фінансування навчання в ЗВО буде зберігатися.

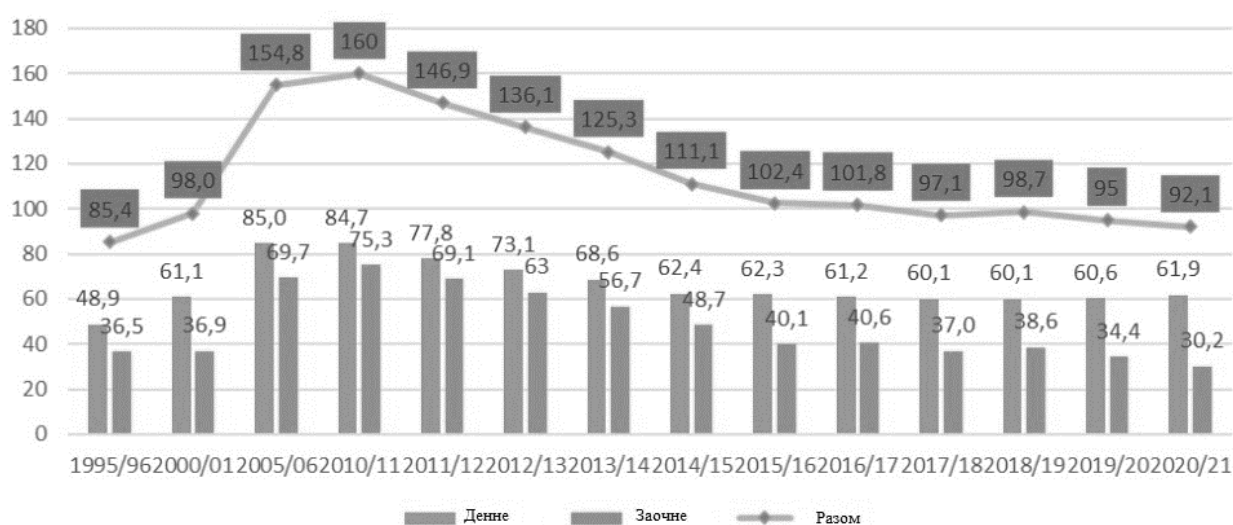


**Рис. 2.2. Динаміка контингенту студентів у аграрних закладах вищої освіти, тис. осіб**

Джерело: [152, с.3].

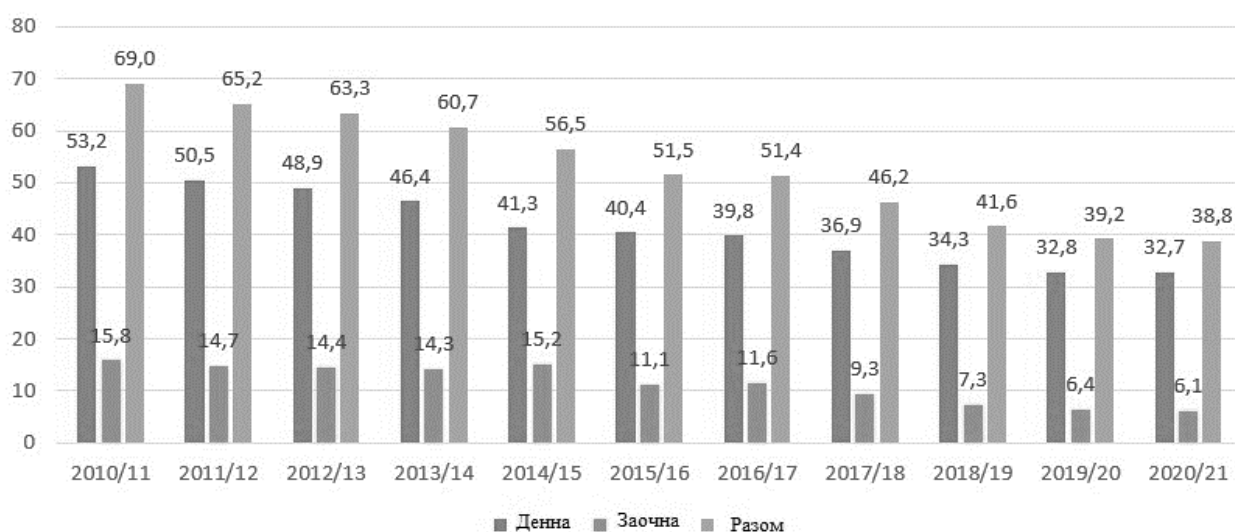
Отже, в цілому контингент студентів аграрних ЗВО у 2020-2021 рр. навчальному році становив понад 92 тис. осіб, із яких 61,9 тис. осіб (67%) навчаються на денній та 30,2 тис. осіб (33%) – на заочній формах навчання (рис. 2.3). Із загального контингенту студентів денної форми навчання коштом державного бюджету навчається 32,7 тис. осіб (53%) і 29,2 тис. осіб (47%) – коштом фізичних та юридичних осіб (рис. 2.4). На заочній формі навчання коштом державного бюджету всього навчається 6,1 тис. осіб (20%) і 24,1 тис. осіб (80%) – коштом фізичних та юридичних осіб. У загальному контингенті студентів денної форми навчання 32,7 тис. осіб 58% сільської молоді. Отже, загальний контингент студентів, а також контингенти студентів денної та заочної форм навчання коштом державного бюджету та фізичних і юридичних осіб аграрних ЗВО набули стійкої тенденції до зниження з 2010 р., що є негативним трендом.

Важливим напрямом діяльності аграрних ЗВО є ведення науково-дослідної та інноваційної діяльності, актуальність якої незмірно зростає. Так, для вітчизняної системи вищої освіти характерним було те, що освітню діяльність здійснювали ЗВО, а наукову – науково-дослідні інститути, які входили до Національної академії аграрних наук України. На сьогодні, конкурентоспроможним є університет, у якому збалансовано провадиться освітня та науково-інноваційна діяльність. Зауважимо, що навіть в деяких міжнародних рейтингах більша увага приділяється показниками у сфері наукової діяльності.



**Рис. 2.3. Динаміка контингенту студентів аграрних закладів вищої освіти за формами навчання всіх джерел фінансування, тис. осіб**

Джерело: [152, с. 3].



**Рис. 2.4. Динаміка контингенту студентів аграрних закладів вищої освіти денної та заочної форм навчання з фінансуванням коштом державного бюджету, тис. осіб**

Джерело: [152, с. 3].

Натепер аграрні ЗВО ведуть науково-дослідну діяльність у межах тем ініціативних досліджень, передбачені навантаженнями науково-педагогічного персоналу, виконують наукове дослідження відповідно до державного фінансування, а також на основі укладання договорів із бізнесовими структурами, на замовлення регіональних і локальних органів самоуправління та влади.

Відповідно до виконання положень Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [153] у 2018 р. створено Національний фонд досліджень України (НФДУ) інструмент реалізації державної політики з метою здійснення фінансування заходів, спрямованих на розвиток вітчизняної науки. Фонд передбачає різні види грантової підтримки: індивідуальні, колективні та інституціональні гранти. Фінансовими ресурсами НФДУ є кошти державного бюджету, добровільні внески фізичних і юридичних осіб, інші джерела, не заборонені законодавством України [154]. Як свідчить звіт Національного фонду досліджень України, у 2021 р. [155] ЗВО отримали фінансування по 97 проєктах на загальну суму 256 964, 3 тис. грн. (39 % від загальної суми проєктів). Серед аграрних ЗВО в переліку переможців у конкурсі 2021 р. значиться один проєкт, представлений Національним університетом біоресурсів і природокористування України.

Важливим напрямом розвитку наукової діяльності аграрних ЗВО має стати активізація участі в наукових конкурсах на отримання державного фінансування, що сприятиме розширенню джерел фінансування на оновлення матеріально-технічного забезпечення для проведення сучасних наукових досліджень.

Сильними сторонами аграрних університетів в контексті науково-інноваційної діяльності є такі: наближеність до споживачів, агробізнесу, оскільки виробництво сільгосппродукції та її переробка здійснюються в кожному регіоні країни, стратегічний розвиток яких реалізується органами влади та управління в тісному взаємозв'язку із науково-освітнім середовищем, що позитивно впливає на кадровий потенціал галузі; посилюється роль аграрних ЗВО у формуванні стратегічних програм сталого розвитку сільських територій; набутий досвід у формуванні та розвитку інноваційних освітньо-науково-виробничих структур, аграрних технологічних парків, науково-освітньо-виробничих кластерів, демонстраційних майданчиків нової техніки та технологій,

ресурсних центрів, який можливо використати у процесі модернізації інфраструктури аграрних університетів.

Одним із складових елементів конкурентного потенціалу розглядається якісний рівень науково-педагогічного персоналу (НПП) аграрних університетів. За даними джерела [144, с. 41–42], підготовку в аграрних ЗВО забезпечують 6439 штатних НПП, із яких 5150 (80%) докторів філософії та докторів наук, 682 (10,6%) професорів, 3154 (49,0%) доцентів, 37 (0,6%) старших дослідників. Порівняно із 1995/96 н.р. на 100 студентів контингенту кількість докторів наук збільшилося з 1,0 до 1,3 осіб у 2019/20 н.р., а кількість докторів філософії – відповідно із 6,2 до 6,7 осіб. Подібну тенденцію покращення якісного складу НПП спостережено щодо присвоєних учених звань. Так, на 100 студентів контингенту кількість професорів за період аналізу збільшилася з 1,0 до 1,1 осіб, а кількість доцентів зменшилась з 5,0 до 4,9 осіб.

Водночас сучасна аграрна освіта перебуває під впливом певних обмежень та невирішених проблем, що негативно впливають на розвиток аграрних ЗВО та потребують вирішення: недостатній рівень знань абітурієнтів; низький рівень фінансування діяльності аграрних університетів; слабкі інтеграційні зв'язки із науково-дослідними інститутами та підприємствами галузі; задовільний рівень інноваційності в науково-дослідній роботі; низька ефективність використання земельних ресурсів, якими володіють аграрні університети; слабка матеріально-технічна база для практичної підготовки здобувачів освіти.

Зазначимо, що в аграрних ЗВО освітньому процесу притаманна певна специфіка, що потребує значних витрат, у тому числі на придбання і використання техніки та технологій, утримання дослідних полів, сільськогосподарських угідь, багаторічних насаджень, будівель, споруд, дослідно-виробничих та навчально-дослідних підрозділів навчально-виробничих господарств. Водночас у досліджуваних університетах саме виробнича діяльність формує додаткове джерело доходів.

На сьогодні аграрні ЗВО удосконалюють свою діяльність на основі розроблених стратегічних програм розвитку, у яких не обґрунтовано чітких моделей цього процесу, не визначено їх оптимальної кількості, не розроблено дієві інтеграційні взаємозв'язки. Це доводить необґрунтоване об'єднання трьох аграрних ЗВО у

Харкові, які не зберегли існуючі конкурентні позиції кожного з них, не створено належних умов для успішного розвитку об'єднаного університету. У зв'язку із цим постає потреба опрацювання нових підходів до створення сучасної конкурентоспроможної моделі аграрної освіти в Україні з метою підвищення якості кадрового забезпечення галузі й ефективного інноваційного її розвитку, а головне – посилення конкурентних переваг в освітніх програмах та інших видах діяльності. Ці напрями будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертаційної роботи.

## **2.2. Аналіз портфеля освітніх програм та інноваційної продукції аграрних закладів вищої освіти**

Заклади вищої аграрної освіти формують товарну пропозицію на ринку освітніх послуг, наукових та інноваційних розробок, консультаційної підтримки, які є цілісними системами із властивими їм системними характеристиками й закономірностями розвитку. Успішна діяльність аграрних ЗВО можлива за умови систематичного аналізу розвитку конкурентних переваг, що формуються на основі концепції ланцюга цінностей (value chain). Ця концепція була обґрунтована Майклом Портером у праці «Competitive Advantage» та передбачає сукупність заходів та дій, що створюють цінність і забезпечують вартість. Ключова компетенція будь-якої організації (Core competency) постає як специфічний фактор. Її бізнес сприймає як основну, що задовольняє такі критерії: забезпечує надання вигоди споживачам; не може бути просто скопійованою конкурентами; може поширюватися на більшість продуктів і ринків.

Формування ключових компетенцій здійснюється на основі різних елементів, що характеризують специфічні переваги (particular strengths) відносно інших організацій галузі та забезпечують базу для створення доданої вартості. Ключові компетенції є колективним знанням в організації стосовно того, яким чином координувати різні виробничі навички, процес надання послуг та інтегрувати численні потоки технологій. Отже, можна виділити індивідуальні (персональні) та організаційні компетенції. Об'єкти персональних компетенцій – це наукові співробітники, викладачі, студенти, допоміжний персонал тощо. Такі компетенції персоналу є

логічним наслідком ключових компетенцій ЗВО, їх бізнес-стратегій та практичних дій щодо реалізації бізнес-процесів.

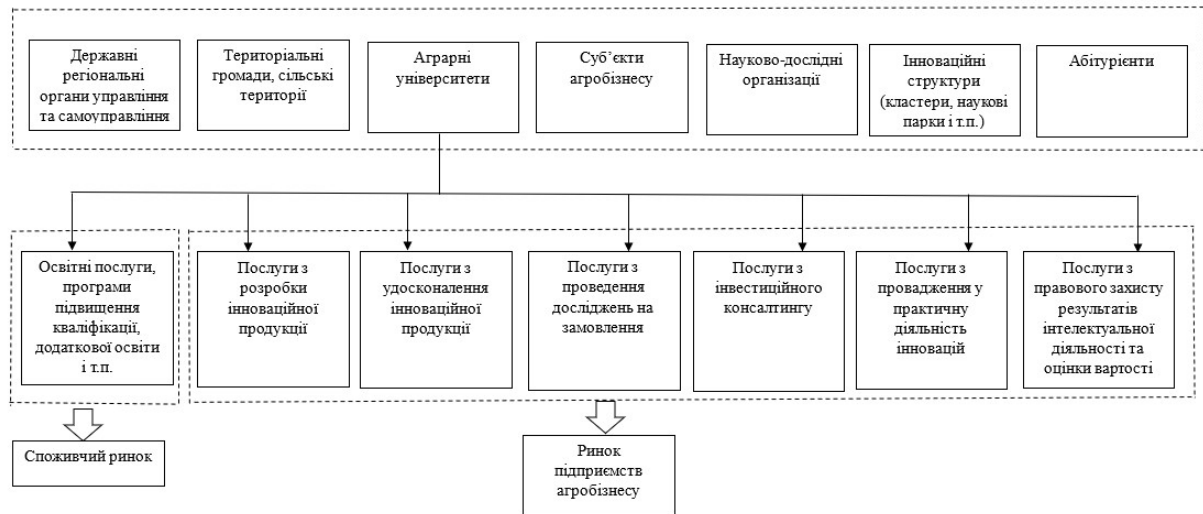
Об'єкти організаційних компетенцій – знання потреб ринку; здатність постійно нарощувати й розвивати ключову компетенцію, а насамперед, це створення унікальних продуктів, які забезпечуватимуть закладам вищої освіти формування конкурентних переваг. Саме тому в умовах економіки знань діяльність ЗВО має бути зорієнтована на створення компетенцій. Адже знання – важливий економічний ресурс, а завдання освітніх закладів полягає не лише у створенні цього ресурсу, а й сприяння різним суб'єктам його оцінювати та використовувати.

Продуктом ЗВО є різного роду компетенції, під якими розуміємо сукупність знань, що дозволяють індивідуумам у багатьох областях та суб'єктам бізнесу вести результативну діяльність. У зв'язку із цим аграрним ЗВО необхідно систематично переглядати продуктовий портфель та забезпечувати своєчасну його модернізацію. Сучасні умови вимагають від університетів не лише надання освітніх послуг, а й розширення послуг, що пропонуються відповідно до споживчого попиту та цінностей бізнес-спільнот. При цьому завданням аграрних ЗВО є сприяння господарюючим суб'єктам у побудові ефективного бізнесу спроможного створювати ланцюги цінностей. Це стає можливим лише у тому разі, якщо продуктовий портфель університету буде розширений за рахунок послуг з комерціалізації інноваційних розробок та наукового супроводу впровадження новацій у бізнес-процеси, що є основним завданням у моделі підприємницького університету. Саме за такого підходу досягається синергетичний ефект всіма учасниками процесу створення та практичного використання інноваційної продукції.

Діяльність аграрних ЗВО охоплює такі напрями: освітню, науково-дослідницьку та комерціалізацію інноваційних продуктів, тобто університет виходить зі своїми продуктами на два ринки – споживчий ринок та ринок підприємств агробізнесу (рис. 2.5). Ці ринки відрізняються як за моделями купівельної поведінки споживачів, так і специфікою надання відповідних послуг. Очевидно, що пошук цільових сегментів на цих ринках перебуває в залежності від розуміння потреб та вимог



споживачів, що слід враховувати при формуванні продуктового портфеля послуг університету.



**Рис. 2.5. Види послуг аграрних закладів вищої освіти на основних ринках діяльності**

*Джерело:* узагальнено автором.

За даними рис. 2.5 можна переконатися, що аграрні університети функціонують на споживчому ринку послуг вищої освіти, де потенційними споживачами їх виступають випускники загальноосвітніх установ I–III ступенів, випускники коледжів, бакалаври, магістри. Не викликає сумніву потреба обґрунтованого виділення для кожної із груп компетенції, яка формує цінність для них, і, відповідно, університети будуть спроможні її формувати. Водночас на ринку підприємств агробізнесу аграрні університети надають послуги, які передбачають ведення науково-дослідної та інноваційної, експертно-консалтингової, інформаційно-аналітичної, виробничо-впроваджувальної, організаційно-управлінської діяльності. Отже, мають формуватися різного роду компетенції, що потребує значних інвестицій на створення належної інфраструктури, наявності науково-дослідницького та винахідницького персоналу, що пояснює дещо уповільнений процес розвитку університетами дослідницьких і підприємницьких можливостей.

Важливе місце у продуктовому портфелі аграрних ЗВО відводиться наданню освітніх послуг, збалансований розвиток яких досяжний на основі комплексного дослідження всіх його підсистем: ЗВО, роботодавці, батьки та абітурієнти, студенти, органи державного управління та контролю, основні та додаткові освітні послуги,

напрями діяльності та ін., а також оптимізації системи в цілому. Зазначимо, що на сьогодні ринок освітніх послуг зазнає конкурентного тиску зарубіжних університетів, що ставить завдання розробки комплексу інструментів для вирівнювання існуючих диспропорцій в темпах розвитку вітчизняних ЗВО. Це дасть змогу в період демографічного відтоку молоді, який посилюється в умовах воєнного стану, зберегти потенціал закладів вищої освіти, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності.

Для ринку послуг вищої освіти характерні такі особливості:

обмеженість входу на ринок через існуючі адміністративні бар'єри для ЗВО, зокрема, процедури ліцензування освітньої діяльності, атестації та акредитації, а також для споживачів послуг вищої школи у вигляді вимог до рівня освіти, якості знань;

існування державного замовлення на підготовку фахівців, а також підготовку спеціалістів на платній основі в державних і приватних закладах освіти, що зумовило паралельне функціонування приватного (недержавного) сектору, який формується приватними ЗВО, та державними, у якому можна виділити підготовку фахівців на комерційній основі за державним замовленням.

На підставі узагальнення результатів дослідження нами виділено властивості освітніх послуг, які визначають специфіку функціонування закладів вищої аграрної освіти:

основними споживачами освітніх послуг найчастіше є молоді особи віком від 17 до 25 років;

значна частка абітурієнтів формується за рахунок сільської молоді;

необхідність проходження конкурсного відбору;

рішення про оплату освітньої послуги приймають батьки потенційного споживача;

відносна тривалість надання послуги та відтермінування результатів;

висока вартість освітньої послуги;

складність прогнозування працевлаштування та окупності витрат на навчання;

залежність затребуваності освітньої послуги від територіального розміщення закладу вищої освіти, потреби певного виду освітніх послуг на ринку праці;

необхідність ліцензування та акредитації освітніх послуг;

необхідність державного регулювання освітніх послуг через їх соціальну значимість.

Так, на сьогодні вищу освіту першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів, а також навчання за освітньо-науковими програмами доктора філософії та в докторантурі можна здобути за рахунок державного бюджету, пройшовши конкурсний відбір. Одержання другої вищої освіти можливо на бюджетній основі лише у разі, якщо перша вища освіта була отримана за рахунок фізичних та юридичних осіб. Окрім того, важливою статтею доходу аграрних ЗВО є навчання іноземних громадян, хоча в умовах війни ускладнився процес залучення іноземців на навчання в українські університети.

Щодо додаткових освітніх послуг і комплементарних послуг, то в сучасних умовах аграрні ЗВО намагаються максимально диверсифікувати перелік платних послуг, надання яких сприяє покращенню матеріально-технічної бази, удосконаленню освітнього процесу, підвищенню заробітної плати професорсько-викладацького персоналу. Аграрні ЗВО також зацікавлені у підготовці фахівців для викладання англійською мовою, що може сприяти розширенню експорту освітніх послуг та стати конкурентною позицією на ринку освітніх послуг через відкриття англомовної програми. Очевидно, що надання комплементарних послуг аграрними університетами має на меті додання цінності власне закладу вищої освіти.

Результати дослідження доводять про наявність певних суперечностей у справі підготовки молодих фахівців і вимог роботодавців, які визначаються наступним:

вибір майбутньої спеціальності абітурієнтом дуже часто не відповідає потребам ринку;

дуже часто аграрні університети орієнтуються на попит на освітні послуги, а не на зміни у структурі ринку праці;

зміст навчання не задовольняє роботодавців щодо набутих практичних вмінь і професійних навичок;

неспроможність молодих фахівців до прийняття самостійних рішень, недостатність особистісних ділових та лідерських якостей, яких очікують роботодавці;

бажання молодого фахівця відразу отримати хорошу посаду та неможливість її надання роботодавцем.

На наше переконання, одним із стримувальних чинників у підвищенні конкурентоспроможності аграрних ЗВО є недостатня заінтересованість роботодавців у постійній результативній співпраці із ЗВО, саме тому перед системою вищої освіти постає проблема, яка криється у тому, що роботодавці не можуть чітко сформулювати свої вимоги й очікування щодо підготовки майбутніх фахівців, відповідно це значно ускладнює роботу університетів.

Варто наголосити, що через незадоволеність у якісному рівні підготовки фахівців аграрного профілю вертикально інтегровані компанії холдингового типу почали активно вести підготовку фахівців на власних потужностях. Таке навчання організували агрохолдинги «Мрія», «Кернел» та ін. До прикладу, агрохолдинг «Кернел» має освітній проєкт «Відкритий аграрний університет», цілями якого є розкрити й посилити потенціал фахівців аграрного профілю, а також сформувати аграріїв нового покоління [156]. У межах цього проєкту передбачається надавати конкурентні освітні послуги за 7 професійно-навчальними програмами навчання на основі надання доступу до новітніх практик та інновацій агровиробництва, залучення досвідчених викладачів і практиків з українських та зарубіжних університетів, формування навичок ефективної роботи в реальному бізнес-середовищі. Отже, конкурентами у наданні освітніх послуг аграрного профілю для аграрних університетів є провідні компанії агробізнесу, які ведуть цілеорієнтовану підготовку фахівців, спираючись на власний досвід і провідні практики стратегічного та оперативного управління корпоративними структурами агробізнесу. Зазначимо, що ці компанії в такий спосіб ведуть підготовку фахівців для власних потреб, але й залучають на навчання випускників аграрних ЗВО. Це дає підстави зробити висновок про те, що поглиблюються окремі характеристики фахівця, оскільки основну базову вищу та вищу аграрну освіту другого рівня вони мають. Можна стверджувати про

певне коригування або ж доопрацювання фахових компетентностей і практичних навичок випускників аграрних університетів. Однак не можна виключати, що за сприятливих умов та визнання у середовищі агробізнесу високого ступеня підготовки випускників приватних компаній, такі структури будуть нарощувати й розширювати свою діяльність на ринку освітніх послуг аграрного профілю.

Вважаємо, що для покращення якості освітніх послуг аграрних ЗВО в напрямі забезпечення їх відповідності запитам роботодавців тісна співпраця університетів і працедавців повинна передбачати:

залучення провідних фахівців підприємств та організацій агробізнесу для читання лекцій, проведення практичних занять з профільних дисциплін, майстер-класів тощо;

участь у розробленні та експертизі освітніх програм, які повинні відповідати стандартам освіти і потребам ринку праці;

розширення баз виробничих практик, тобто, залучення студентів на підприємство, навчальні центри підприємства для проходження практики, участі у практичних семінарах та майстер-класах, що в підсумку сприятиме швидкому й результативному пошуку місця роботи здобувача освіти за фахом.

Слід враховувати, що роботодавці, які є представниками агробізнесу – сімейні фермерські господарства, корпоративний сектор, особисті селянські господарства, органи державної та регіональної влади і самоуправління, можуть не лише приймати на роботу випускників освітніх закладів аграрної освіти, але й бути замовниками науково-дослідницьких робіт, споживачами освітніх послуг і перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ефективна співпраця закладів вищої аграрної освіти й різних споживачів, що скористатися їхніми послугами сприятиме створенню та посиленню конкурентних переваг для обох сторін. Конкурентні переваги для аграрних університетів будуть формуватися у таких напрямках: підвищення якості освітніх послуг; поєднання теоретичної підготовки із практичною; одержання викладачами актуальних практичних знань; укладення довгострокових договорів із підприємствами про бази проходження виробничих практик студентами; обґрунтоване замовлення на підготовку; гарантоване працевлаштування випускників.

Для роботодавців конкурентні переваги формуються на основі залучення висококваліфікованих фахівців, підвищенні кваліфікації співробітників, оперативному впровадженні наукових та інноваційних розробок науково-педагогічного персоналу університету; підготовці майбутніх співробітників підприємства під конкретне робоче місце; підвищенні продуктивності праці у результаті залучення якісного людського капіталу.

Враховуючи, що рівень конкурентоспроможності університетського середовища визначається, як правило, факторами попиту і пропозиції, затребуваністю спеціальностей на ринку праці та переліком освітніх програм закладу освіти, аграрні ЗВО повинні постійно працювати над оновленням освітніх програм шляхом залучення роботодавців до їх розробки, диверсифікацією портфеля освітніх послуг, постійним підвищенням якості освітніх послуг.

Для забезпечення добросовісної конкуренції на ринку освітніх послуг доцільно додержувати таких принципів:

транспарентності та відповідальності аграрних освітніх закладів при здійсненні професійної діяльності;

транспарентності при ліцензуванні закладів вищої освіти та акредитації освітніх програм;

рівних можливостей як для державних, так і для приватних ЗВО, а також університетів корпоративних структур.

Водночас необхідно зазначити, що в економіці знань важливою складовою є не конкурентність товаровиробників, а прагнення до співпраці. При цьому співпраця не виключає змагання, що підтверджується положеннями сучасної поведінкової теорії конкуренції, відповідно до яких відносини суб'єктів ринку освітніх послуг спираються на потребу поєднання співпраці та змагання усіх заінтересованих суб'єктів. Це явище називають кооперенцією, у науковий обіг це економічне поняття введено А.М. Брандбургером, Б.Дж. Нейлбаффом та С. Стюартом у 1996 р., яке трактували його як «кооперацію заради конкуренції» [157, с. 15] крім того, вони визначали кооперенцію як тип стратегічної взаємодії між «кооперентами» – постачальниками, споживачами, виробниками, конкурентами та комплементорами

(виробниками товарів-доповнювачів) [157, с. 18]. Щодо необхідності налагодження такої співпраці між суб'єктами ринку в сучасних умовах наголошував П. Друкер, який вважав, що найбільшою зміною в корпоративній культурі та веденні бізнесу стає активне поширення відносин, які базуються не на власності, а на партнерстві [158]. Обмеженнями ринку, які проявляються у сфері вищої аграрної освіти, є інформаційна асиметрія, зумовлена такими властивостями освітніх послуг, як неосяжність, незбереженість, непостійність якості, невіддільність виробництва та споживання. Стадія формування ринку освітніх послуг формує високий рівень інформаційної асиметрії. Окрім того, ситуація на ринку праці зумовлює невизначеність споживчої поведінки в умовах нестабільної макроекономічної ситуації. Основним джерелом інформації на ринку освітніх послуг виступає заклад вищої освіти. Більша частина абітурієнтів при виборі закладу вищої освіти орієнтується на інформацію про нього в довідниках, на сайті університету, або безпосередньо в приймальній комісії університету. Одержані сигнали (конкурс при вступі, можлива участь у міжнародних програмах подвійних дипломів, бібліотечні фонди, матеріально-технічна база) можуть бути не завжди надійними критеріями оцінки якості освіти. Подолати інформаційну асиметрію повністю неможливо, однак для уникнення ситуації несприятливого відбору необхідно використати механізми, які сприятимуть зниженню ступеня такої асиметрії на ринку послуг: державне ліцензування та акредитації, а також незалежна оцінка якості освітніх послуг; освітні стандарти; рейтинги закладів вищої освіти – українських та міжнародних; рейтинги роботодавців; рівні можливості як для державних, так і приватних товаровиробників освітніх послуг.

Очевидно, що заклади вищої аграрної освіти зацікавлені у доступності для споживачів інформації про освітні послуги, наукові розробки, про участь у різних рейтингах та незалежну оцінку для полегшення прийняття споживачами рішень. Інформація, що надається аграрними ЗВО, повинна включати такі складові: бал зовнішнього незалежного оцінювання або вимоги до зарахування на навчання в ЗВО; середній бал диплома випускника; працевлаштування підготовленого університетом

спеціаліста; початкова заробітна плата випускників; рівень задоволення випускників освітніми програмами.

Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в освітній сфері відкриває можливості для зниження інформаційної асиметрії, оскільки дозволяє забезпечити швидке й ефективне розкриття інформації при знижених витратах. За таких обставин перед аграрними університетами постає завдання систематизувати напрями інформації щодо позиціонування інституції на ринку послуг вищої освіти та забезпечити її своєчасне надходження і доступність для всіх стейкхолдерів.

Враховуючи сучасний стан розвитку аграрних ЗВО та ідентифіковані у підрозділі 2.1 проблеми, які посилилися та доповнилися новими викликами у воєнний час, можна зробити висновок про необхідність підвищення ролі держави в стабілізації їхнього функціонування. Із цією метою в майбутньому слід спиратися на наступні умови: раціональне поєднання інструментів державного регулювання і ринкового саморегулювання ринку послуг вищої аграрної освіти; підготовка фахівців аграрного профілю відповідно до потреб ринку праці та вимог роботодавців агробізнесу; неперервне підвищення якості освітніх послуг, наукових та інноваційних розробок, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти.

У нинішніх умовах розвиток аграрних ЗВО вже як автономних здійснюється відповідно до власно розроблених стратегій, що в непоодиноких випадках зумовлює неузгодженість з інтересами стейкхолдерів у регіонах та країні в цілому, внаслідок чого знижується загальна результативність їхньої діяльності. На макрорівні також тривалий період часу ведеться дискусія щодо майбутнього аграрних університетів, однак не розроблено та не запропоновано для реалізації чітких моделей розвитку, не забезпечено ефективну інтеграційну співпрацю. Зазначимо, що на сьогодні мова ведеться про неоптимальну їх кількість, однак на нашу думку, це питання взагалі не повинно поставати, оскільки ринковий механізм може відрегулювати його шляхом виключення неефективних інституцій. У даному випадку необхідно розробити критерії оцінки діяльності університетів, забезпечити об'єктивну їх оцінку і, відповідно, залишаться на ринку ті з них, що спроможні гнучко пристосуватися до його вимог і надавати конкурентоспроможні освітні послуги, активізувати наукову й



інноваційну діяльність, а також активно розвивати підприємницьку діяльність. Аграрні університети мають подбати про розробку нових підходів до створення конкурентоспроможних моделей аграрної освіти, які формуватимуть синергетичний ефект не лише у кадровому забезпеченні аграрного сектору економіки, й ефективного інноваційного розвитку вітчизняного сільського господарства.

При реалізації освітніх програм та активізації науково-інноваційної діяльності аграрні університети, насамперед, повинні враховувати технологічні зміни в аграрному секторі економіки та перехід до інноваційного шляху його розвитку, а також необхідність переходу від вузькоспеціалізованої до комплексної підготовки по всьому ланцюгу «селекція і генетика, виробництво матеріально-технічних ресурсів – виробництво – переробка – логістика – оптова, роздрібна торгівля – реверсивна логістика», а також посилювати роль прикладної аграрної науки.

Основними критеріями оцінювання стану ринку освітніх послуг аграрних ЗВО за кількісними та якісними параметрами доцільно розглядати такі: масовість і доступність вищої освіти; формування надходжень від надання освітніх послуг, реалізації науково-інноваційних розробок, ведення підприємницької діяльності; наявності інтелектуального ресурсу; взаємозв'язок із ринком праці; результативність експортної політики ринку освітніх послуг аграрної вищої освіти.

Ознайомлення з переліком освітніх програм, які реалізуються аграрними університетами, привело до висновку, що в портфелі освітніх програм різного рівня є як традиційні для аграрного сектору, так і сучасні спеціальності: економіка, менеджмент, фінанси, банківська справа та страхування, ІТ-технології, маркетинг та ін. (дод. В).

Встановлено, що аграрні університети розширили перелік освітніх програм та спеціальностей вищої освіти, що свідчить про диверсифікацію освітньої діяльності й орієнтацію на якповніше використання ринкових можливостей. Детальний аналіз освітньо-професійних програм першого рівня бакалавр дав змогу пересвідчитися, що їх кількість в аграрних університетів коливається від 5 у колишній Харківській державній зооветеринарній академії (ХДЗВА) до 45 у Національному університетів біоресурсів і природокористування України (НУБіП), у більшості з них середня

кількість програм становить 21. Зазначимо, що у портфелі аграрних ЗВО широко представлені класичні програми їхньої спеціалізації, зокрема: агрономія; технологія виробництва і переробки продукції рослинництва і тваринництва; харчові технології; геодезія та землеустрій; захист і карантин рослин; лісове господарство; садово-паркове господарство; електроенергетика, електроніка та електромеханіка; екологія; технології захисту навколишнього середовища; водні ресурси та аквакультура; біотехнології та біоінженерія; галузеве машинобудування, частка яких у загальному портфелі досягає 43,3%. Вважаємо, що ці освітні програми для аграрних університетів доцільно посилювати, з тим, щоб забезпечити відчутні конкурентні переваги на основі надання спеціалізованих фахових послуг вищої освіти на основі відповідно сформованої матеріально-технічної бази, кваліфікованого професорсько-викладацького складу тощо.

Водночас при аналізі освітніх послуг виявлено розширення напрямів підготовки за галузю знань 051 «Соціальні та поведінкові науки» і 07 «Управління та адміністрування», які наявні в переліку пропозиції на рівні кожного університету. Так, освітня програма 051 «Економіка» на цьому рівні пропонується практично всіма аграрними університетами, а також за цієї галузю знань виявлено не властиві для них спеціальності: 052 «Політологія», 053 «Психологія», 054 «Соціологія», 061 «Журналістика», які є у портфелі НУБіПу та колишнього ХНАУ імені В.В. Докучаєва. Частка цих програм у загальному портфелі аграрних університетів становить лише 5,8%.

Щодо спеціальностей у межах галузі знань 07 «Управління та адміністрування», то аграрні університети пропонують ОПП за такими спеціальностями: 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», частка яких у загальній кількості освітніх програм за період аналізу становила 20,6%.

Зазначимо, що на сьогодні аграрні університети пропонують ОП на першому бакалаврському рівні не властиві для їхньої спеціалізації, що пояснюється підвищеним попитом на ринку, зокрема, це: 081 «Право», 192 «Будівництво та

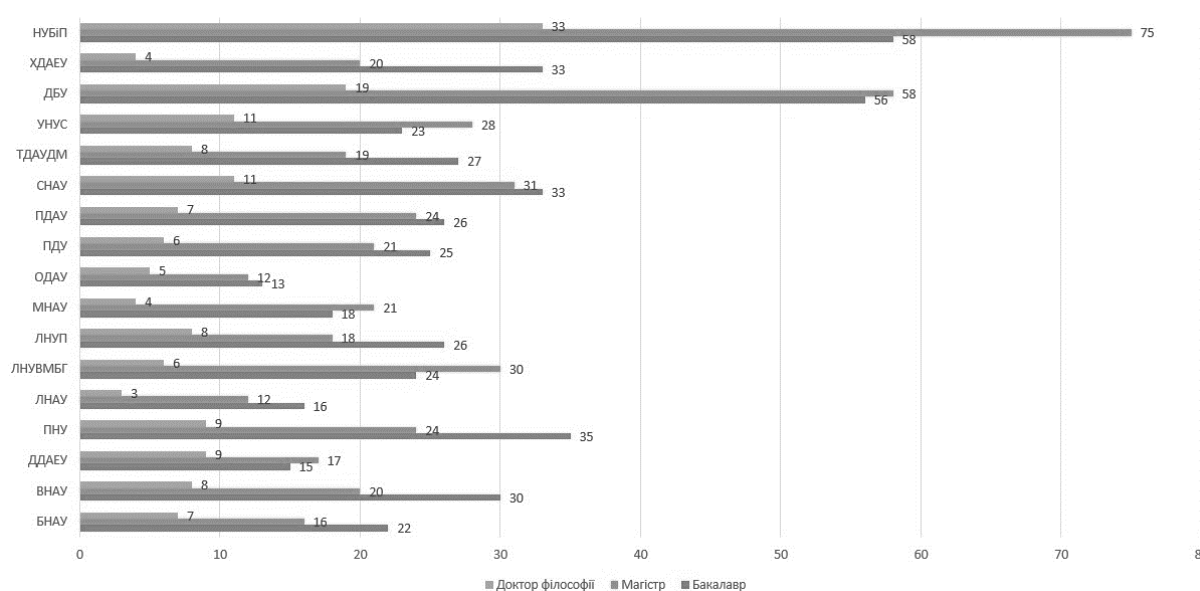
цивільна інженерія», 187 «Деревообробні та меблеві технології», 191 «Архітектура та містобудування», 035 «Філологія» (спеціалізація «Германські мови та літератури (переклад включно)»), 194 «Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології», 121 «Інженерія програмного забезпечення», 122 «Комп'ютерні науки», 123 «Комп'ютерна інженерія», 125 «Кібербезпека», 126 «Інформаційні системи та технології» та інші, частка яких у сукупному портфелі становить 30,3%. Здебільшого ці ОП вимагають від аграрних університетів значних за обсягом капіталовкладень як у матеріально-технічну базу підготовки студентів, так і в формування кадрового потенціалу, що надто ускладнено на ранніх стадіях розвитку таких програм, відповідно ускладнюється процес забезпечення достатнього рівня якості їх підготовки та акредитації. Безперечно, прийняття рішення щодо розширення портфеля освітніх послуг університетами має спиратися на результатах аналізу численних факторів, зокрема, споживчого попиту, якості підготовки, потреби в інвестиціях та їх окупності тощо.

Проаналізуємо портфель ОП другого магістерського рівня підготовки, які формують аграрні університети (дод. Г). У середньому аграрний університет пропонує 17 магістерських програм: найбільшу кількість НУБіП – 38, найменшу – 7 колишня ХДЗВА. Найбільша частка у класичних аграрних університетів програм, які є в портфелі у кожній освітній установі, та становлять у загальному портфелі ОП магістерського рівня – 48,8%.

Щодо ОП магістерського рівня за галузями знань 051 «Соціальні та поведінкові науки» і 07 «Управління та адміністрування», то загальна кількість пропозиції досягає 27,4%. Отже, частка ОП за спеціальностями у загальному портфелі магістерських програм аграрних університетів, які розглянуті, зважаючи на наявність високого споживчого попиту, за період аналізу виявилася 23,8%. Якщо порівняти одержане значення із показником на першому бакалаврському рівні, то абсолютне відхилення становить 2,9 в.п., що підтверджує попередньо зроблений висновок про ускладненість процесу розширення пропозиції ОП за кон'юнктурними спеціальностями – новими для аграрних університетів, що може призвести до негативного рішення щодо одержання акредитації.

Становлять інтерес результати пропозиції аграрними університетами за освітньо-науковими програми (ОНП) третього рівня (дод. Д), середня величина яких на одну освітню установу становить 8 програм. Найбільшу кількість ОНП доктора філософії пропонує НУБіП – 33, найменшу – ЛНАУ (колишній Луганський національний аграрний університет). Розраховано, що частка програм за класичними для аграрних університетів спеціальностями досягає 50%, а за галузями знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування» - 27,8%. Отже, частка інших програм третього рівня склала 31,2%, що дає підстави припустити про успішний розвиток окремих програм, не традиційних для аграрних університетів.

Таким чином, на сьогодні в аграрних університетах сформовано певний портфель освітніх послуг: освітні програми першого бакалаврського рівня – 44,0%; другого магістерського рівня – 41,0%, третього рівня доктора філософії – 15,0%. Нами на рис. 2.6 показано структуру портфеля освітніх програм по аграрних університетах. Лідерами за кількістю пропонованих програм виявилися НУБіП – 166 та новостворена інституція – Державний біотехнологічний університет (ДБУ) – 133, а аутсайдерами – Одеський державний аграрний університет (ОДАУ) – 30, Луганський національний аграрний університет (ЛНАУ) – 31 (наразі реорганізований).



**Рис. 2.6. Структура портфеля освітніх програм за рівнем підготовки здобувачів вищої освіти, 2022 р.**

Джерело: побудовано за власними розрахунками автора.

Окрім охарактеризованих вище освітніх програм підготовки аграрні ЗВО реалізують програми підвищення кваліфікації та перепідготовки, які формують конкурентні переваги й, відповідно, надходження коштів до університетів. Так, Білоцерківський національний аграрний університет (БНАУ) на базі Інституту післядипломного навчання керівників і спеціалістів ветеринарної медицини здійснює підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і спеціалістів державної та відомчої ветеринарної медицини, наукових працівників і викладачів вищих та середніх спеціальних навчальних закладів і факультетів. У 2022 р. цієї структурою університету забезпечено підвищення кваліфікації 422 фахівців ветеринарної медицини, 140 педагогічних працівників ЗВО і фахової перед вищої освіти, 496 держслужбовців, 14 осіб землевпорядників, 660 осіб із різних аграрних підприємств.

Вважаємо, що актуальним на сьогодні для аграрних університетів є розвиток програм післядипломної освіти, які передбачають підвищення кваліфікації та фахову перепідготовку незалежно від віку. Зазначимо, що за останні десятиріччя у європейських країнах поширюються програми «навчання упродовж життя» (Long Life Learning), які стали стратегічним напрямом політики освіти [159–160].

Узагальнення закордонної літератури дало підстави виділити основні тренди та характеристики професійної освіти, яка сприяє підвищенню кваліфікації або фахової перепідготовки. Серед них виділено такі: орієнтація на задоволення потреб населення в актуалізації та набутті нових загальнокультурних, фахових, науково-дослідних компетентностей, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці; побудова розвиненими країнами стратегії щодо одержання нових компетентностей громадянами упродовж життя; інтеграція процесів вищої, професійної та додаткової фахової освіти; збільшення варіативності програм додаткової фахової освіти. Саме тому в майбутньому розвитку аграрних університетів програми додаткової аграрної освіти повинні реалізовуватися, хоча, як зрозуміло, їх конкурентоспроможність буде визначатися знаннями та практичними навичками викладачів. На сьогодні цей сегмент зайнятий вертикально інтегрованими компаніями, консалтинговими компаніями і т.д. Без сумніву, програми додаткової

фахової освіти будуть затребувані за умови достатньо високого рівня якості освітніх послуг за рахунок координації складу та змісту компетентностей і практичних навичок, який університети можуть забезпечити університетами на основі інтеграції освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

Зазначимо, що необхідність збереження та удосконалення роботи аграрних університетів пояснюється тією роллю, яку вони відіграють у розвитку сільських територій, а також дозволяють вести підготовку фахівців з урахуванням регіональної специфіки аграрного виробництва та сприяють вирішенню завдань соціально-економічного розвитку. Крім того, потенціал аграрних університетів спроможний реалізовувати нові освітні програми, які в нинішніх умовах затребувані ринком праці. Вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на труднощі в розвитку аграрних університетів, сильними сторонами системи аграрної освіти є наближеність до споживача та те, що вини основні постачальники фахівців аграрного профілю. Саме тому на сьогодні сформувалася конфігурація освітнього середовища в аграрній сфері нашої країни, яка базується на можливості задоволення контекстних потреб і реалізації потенціалу можливостей зовнішнього середовища, зокрема, тренди навчання з урахуванням світових і вітчизняних стандартів освітніх програм та на посиленні сильних сторін – інтеграції освітніх технологій та прикладної аграрної науки. Окрім того, у сучасних умовах аграрна вища освіта повинна враховувати і той факт, що понад 18% працюючих українців зайняті у сільгоспвиробництві, а на сільських територіях проживає майже 35% населення України [161]. Отже, зважаючи на реальну потенційну чисельність зайнятих у сільському господарстві, відповідна підготовка спеціалістів з вищою аграрною освітою має враховувати новітні підходи до організації освітнього процесу, так і проведення міждисциплінарних і трансдисциплінарних наукових досліджень, спрямованих на мінімізацію та нейтралізацію сучасних загроз і викликів, надання можливості навчатися для всіх заінтересованих осіб одержати знання у сфері сільського господарства, також враховуючи світові тренди аграрної освіти і вектори національної політики у сфері вищої освіти. Напрями щодо формування нових конкурентних переваг і удосконалення освітніх професійних програм першого та другого рівнів, а також

третього рівня – доктора філософії будуть обґрунтовані у третьому розділі дисертаційної роботи.

Тривалий період часу аграрні університети обмежувалися лише наданням освітніх послуг, а на сьогодні спостерігається прояв тенденції і до посилення науково-дослідної та інноваційної діяльності. В останні десять років аграрні ЗВО почали брати активну участь в одержанні міжнародних та українських грантів та конкурсах, тобто відповідають моделі другого покоління – дослідницькі університети. Крім того, окремі аграрні університети докладають зусиль до комерціалізації наукових розробок, тобто, орієнтуються на реалізацію моделі підприємницького університету.

Підтвердженням вище наведеного висновку є дані у табл. 2.1 та дод. Е, які характеризують надходження коштів від реалізації науково-дослідних послуг. Відповідний аналіз цих даних свідчить, що аграрні університети залучали кошти державного бюджету для виконання наукових досліджень через участь у конкурсах на фінансування наукових розробок, а також на основі досліджень на замовлення агробізнесу. Так, частка державного фінансування наукової діяльності в загальному обсязі фінансування у 2019 р. становила 66,9%, або 33,1% університетами забезпечено надходження від наукової діяльності до спеціального фонду. Водночас у 2021 р. спостерігається тенденція до виконання наукових розробок на замовлення агробізнесу практично всіма аграрними університетами, охопленими нашим аналізом. Зауважимо, що при цьому зменшується обсяг державного фінансування наукової діяльності, оскільки лише у трьох університетах було залучено кошти з бюджету країни.

Деяко ускладненим є аналіз надходження коштів за науковою діяльністю, оскільки не всі університети надають можливість відкритого доступу до інформації на сайті. Відомо, що за підсумками державної атестації наукової діяльності ЗВО аграрні університети НУБіП та МНА були включені до групи А за науковим напрямом «Аграрні науки та ветеринарія», що, відповідно, передбачало їм виділення базового фінансування наукової діяльності. Безперечно, що державна атестація стимулюватиме аграрні ЗВО посилювати наукову інфраструктуру, залучати дослідників і забезпечувати відповідні результати наукової та інноваційної

діяльності. Однак постає потреба в обґрунтуванні методичних підходів до розрахунку критеріїв оцінювання, доступності їх моніторингу, а також об'єктивного визначення результату. Вважаємо, що важливо передбачити у критеріях державної атестації показники, які використовуються визнаними міжнародними рейтингами, щоб забезпечити в подальшому готовність українських аграрних ЗВО бути успішно включеними до них.

Таблиця 2.1

**Динаміка надходжень коштів за різними джерелами фінансування науково-дослідної діяльності, 2019–2021 рр.**

№ з/п	Аграрні ЗВО	2019		2020		2021	
		заг.фонд	спец.фонд	заг.фонд	спец.фонд	заг.фонд	спец.фонд
1	БНАУ	180 000	804 700	200 000	854 500	322 675	3 300 000
2	ВНАУ	292 000	0	400 000	220 000	0	300 000
3	ДДАЕУ	-	-	-	-	0	5 452 700
4	ПНУ	-	-	-	-	0	545 000
5	ЛНУВМБГ	1110000	120 000	510 000	120 000	0	120 000
6	ЛНУП	-	-	377 000	510 000	0	750 000
7	ОДАУ	-	-	0	30 000	0	1000000
8	ПДАУ	573 500	500 000	500 000	500 000	0	1 600 000
9	СНАУ	5254413	3500000	2482386	3163000	2851150	2800000
10	ТДАУДМ	200 000	0	200 000	1300000	0	6000000
11	УНУС	852 100	0	560 000	600 000	0	700 000
12	НУБіП	33867760	16033400	-	-	-	-

*Джерело:* складено автором за даними кошторисів ЗВО.

Деяко ускладненим є аналіз надходження коштів за науковою діяльністю, оскільки не всі університети надають можливість відкритого доступу до інформації на сайті. Відомо, що за підсумками державної атестації наукової діяльності ЗВО аграрні університети НУБіП та МНА були включені до групи А за науковим напрямом «Аграрні науки та ветеринарія», що, відповідно, передбачало їм виділення базового фінансування наукової діяльності. Безперечно, що державна атестація стимулюватиме аграрні ЗВО посилювати наукову інфраструктуру, залучати дослідників і забезпечувати відповідні результати наукової та інноваційної діяльності. Однак постає потреба в обґрунтуванні методичних підходів до розрахунку критеріїв оцінювання, доступності їх моніторингу, а також об'єктивного визначення результату. Вважаємо, що важливо передбачити у критеріях державної атестації показники, які використовуються визнаними міжнародними рейтингами,



щоб забезпечити в подальшому готовність українських аграрних ЗВО бути успішно включеними до них.

Очевидно, що в перспективі зменшуватимуться обсяги державного фінансування наукової та інноваційної діяльності університетів, однак можна прогнозувати розширення можливостей за умови конкурентоспроможності дослідників та відповідності їх матеріально-технічного забезпечення включення до консорціумів міжнародних наукових проєктів за програмами «Горизонт Європа», Cost і т.д., що збільшить структуру джерела фінансування наукової діяльності та дасть модернізувати дослідницьку інфраструктуру.

Нами більш детально досліджено структуру фінансування науково-дослідної діяльності НУБіП, оскільки недоступність кошторисів у момент ознайомлення з інформацією на сайті, при аналізі звітів освітнього закладу про діяльність встановити (дод. Ж), що у лідера серед аграрних ЗВО присутні всі практично доступні джерела залучення державних коштів, а саме: у 2021 р. одержано із бюджету державні асигнування базового фінансування у розмірі 50852, 3 тис. грн; фінансування наукових проєктів, відібраних за оголошеним конкурсом МОН України – 660 тис. грн, обсяги фінансування за конкурсом Національного фонду досліджень України – 5401,3 тис. грн. Водночас у НУБіП у 2021 р. залучено на спеціальний рахунок понад 10 млн грн на виконання наукових досліджень на замовлення бізнесових структур. За наведеними даними можемо дійти висновку про те, що НУБіП, як лідер на ринку, повністю відповідає моделі дослідницького університету й за окремими напрямками забезпечує модель підприємницького. Це підтверджує конкурентоспроможність наукових дослідників, сформованість наукової інфраструктури та інші складові наукового потенціалу, які об'єктивно забезпечують результативність наукової діяльності університету.

Наукова та інноваційна діяльність повинна враховувати і специфічні галузеві особливості та вимоги до її організації, які нами з'ясовано та систематизовано: аграрна наука є багатогалузевою, включає в себе не лише природничі, але й гуманітарні, соціальні напрями, які спроможні вплинути на затребуваність та якісні характеристики наукових розробок; проведення наукових досліджень пов'язано із

використанням об'єктів живої природи, що часто робить неможливим відтворення дослідів в умовах закритих (штучних) лабораторій, вимагає створення науково-виробничих полігонів на відкритих майданчиках; залежність наукового процесу від тривалості (циклічності) природних процесів у живих системах, вимагає значних часових затрат на одержання наукового результату; взаємозв'язок наукових результатів від природно-кліматичних та інших особливостей території, що ускладнює тиражування наукових досягнень без відповідної адаптації; значна різноманітність та просторове розміщення об'єктів дослідження, вимагають наявності просторово розподільчої інфраструктури аграрної науки.

Стримувальними для розвитку університетської науки є чинники зовнішнього середовища, а саме: посилення конкуренції на ринку інноваційних розробок для аграрного сектору, та відповідно, недостатня конкурентоспроможність вітчизняних розробок, внаслідок чого суб'єкти агробізнесу орієнтуються на іноземні наукові продукти, ведення країною воєнних дій, що змушує уряд України скоротити обсяг асигнування на розвиток аграрної науки. Водночас внутрішні чинники на рівні університетів створюють найбільші перепони для розвитку наукової та інноваційної діяльності, такі як: недостатнє кадрове забезпечення, особливо науково-дослідницького персоналу, нерозвиненість науково-дослідницької та інноваційної інфраструктури в університетах; низький рівень інноваційності матеріально-технічного забезпечення наукових лабораторій, центрів; недостатній рівень інтегрованості українських науковців і дослідницьких груп у міжнародне академічне середовище та ін. Безперечно, посилення негативних тенденцій і процесів і вплив їх на аграрну науку створять так звані «вікна можливостей» для посилення потенціалу, який в подальшому позитивно впливатиме на підвищення конкурентоспроможності агропродовольчого сектору економіки в ситуації переходу світових продовольчих систем від традиційного сільського господарства до Agriculture 4.0.

Пріоритетними напрямками розвитку наукової та інноваційної діяльності повинні стати: нарощення наукового потенціалу в аграрних ЗВО; інтеграція науки з освітою та підприємствами агробізнесу; впровадження нових форматів і моделей науково-освітньої інтеграції аграрних ЗВО із науково-дослідними установами;

створення дослідницьких колективів аграрних університетів, академічних організацій, державних органів управління та суб'єктів агробізнесу для проведення міждисциплінарних прикладних досліджень; забезпечення розвитку на інноваційній основі навчально-дослідних господарств аграрних університетів; створення мережевих центрів компетентностей та активізація діяльності центрів колективного використання обладнання та устаткування дослідницьких лабораторій, які створено на основі часткової підтримки державою; оновлення матеріально-технічних бази наукової інфраструктури аграрних університетів; надання закладами галузевої освіти широкого переліку консультаційних послуг.

Подальше удосконалення діяльності аграрних ЗВО можливо забезпечити за умови створення цінностей в освітньому та науковому середовищі, що посилюватиме позитивний вплив на соціально-економічний розвиток регіону та країни в цілому на основі: цифровізації аграрних ЗВО, розроблення мережевих освітніх програм із залученням фахівців із підприємств агробізнесу; організації університетів як центрів соціального проектування та інноваційного розвитку сільських територій.

Конкурентними перевагами аграрних ЗВО в контексті науково-інноваційної діяльності слід виділити такі: наближеність до кінцевих споживачів і безпосередня взаємодія з науково-освітнім середовищем, що покращує кадровий потенціал аграрних підприємств та сільських територій, а також сприяє їх сталому розвитку; набутий досвід формування та становлення інноваційних освітньо-науково-виробничих структур: наукових парків, бізнес-центрів, освітньо-виробничих кластерів, демонстраційних майданчиків нової техніки та технологій, що може бути раціонально використано у процесі модернізації інфраструктури аграрних університетів.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок про те, що здійснення освітньої та науково-інноваційної діяльності аграрними університетами потребує значних витрат, у тому числі на придбання сучасної техніки та інноваційних технологій, продуктивних порід сільськогосподарських тварин та птиці, посівного матеріалу, утримання земельних ділянок, на яких розміщені сільськогосподарські угіддя, будівлі, споруди, дослідно-виробничі та навчально-випробувальні підрозділи

навчально-виробничих господарств. Недостатні можливості аграрних ЗВО щодо фінансування витрат на оновлення матеріально-технічної бази й лабораторного обладнання аграрних університетів негативно впливають як на якість освіти, так і на результати наукових досліджень.

Саме тому в умовах економіки знань існує потреба в модернізації аграрної освіти і науки, оскільки цей фактор повинен стати одним з основних у забезпеченні довгострокового економічного зростання та технологічного оновлення аграрного сектору економіки, ключовим у досягненні сталого розвитку сільських територій. У свою чергу аграрні університети мають розглядатись як базис інноваційного розвитку аграрної галузі, оскільки вони є динамічною системою та можуть стати інтегратором усіх заінтересованих осіб на регіональному рівні і країни в цілеспрямованому інноваційному розвитку.

Отже, аграрна освіта має певні особливості, пов'язані з організацією освітнього процесу й розвитком наукової та інноваційної діяльності, виробничої інфраструктури та іншими чинниками. Враховуючи різний ступінь розвитку аграрних університетів, ресурсний потенціал, історичні умови та регіональні особливості, а також сучасні виклики, які постали перед аграрною освітою та аграрним сектором економіки, пріоритетним вектором розвитку слід розглядати кластерний тип. Це дозволить забезпечити якісну підготовку фахівців, сконцентрувати зусилля на проривних напрямках аграрної науки, мобілізувати наявні ресурси, комерціалізацію знань, бути драйвером інноваційного розвитку на національному та регіональному рівнях для аграрного сектору. Варто зауважити, що нині аграрна освіта і наука з різних причин стають дедалі менш самодостатніми. У зв'язку із цим аграрні ЗВО та наукові установи повинні утворювати єдину соціальну систему, зорієнтовану на формування та виконання комплексу інтегрованих проєктів і програм.

Роль вищої аграрної освіти у розвитку галузі та сільських територій повною мірою усвідомлена світовою спільнотою, оскільки економіка знань передбачає розвиток адекватної їй умовам моделі системи освіти за певними принципами: навчання на основі дослідницького, проблемно-орієнтованого підходу замість інформаційного навчання; освітній процес, зорієнтований на стратегічний та

ситуаційний аналіз замість механічного сприйняття; спільна діяльність студента і викладача щодо формування програми підготовки з урахуванням індивідуальних переваг замість навчання за вказівкою; використання інтерактивних технологій та методів навчання замість формального навчання; наявність затребуваних ринком програм фахової підготовки. Центральною фігурою в економіці знань є людина, яка розглядається як носій знань, творчої та ділової енергії. Саме якість людського капіталу, а не лише наявність підтримувальної інфраструктури і фінансових ресурсів визначає успіх на ринку. Тому характерними особливостями нової концептуальної моделі системи вищої аграрної освіти повинні стати: орієнтація на одержання освіти упродовж всього життя людини, для чого необхідно формувати різні компоненти та рівні освітньої системи; відкритість і готовність системи вищої освіти до перетворень та розвитку з урахуванням інтересів учасників та заінтересованих осіб; наявність широкого переліку регулярно поновлюваних програм фахової і загальнокультурної підготовки та перепідготовки. Водночас, на нашу думку, основними структурними елементами цієї моделі, мають постати: особистість здобувача освіти як головної ланки цієї моделі; суспільство і держава виступають гарантами підготовки та затребуваності фахівців, а також координують, регулюють та контролюють функціонування системи вищої освіти та підготовки кадрів; аграрні ЗВО здійснюють неперервну підготовку кваліфікованих конкурентоспроможних кадрів та займаються процесом розробки інноваційної продукції; наукові установи є партнерами у проведенні наукових досліджень з бізнесовими структурами, які потребують висококваліфікованих фахівців; агробізнес та органи саморегулювання сільських територій як основні замовники майбутніх фахівців визначають перелік вимог до рівня їх підготовки, а також є учасниками фінансування та матеріально-технічного забезпечення системи підготовки спеціалістів вищої кваліфікації.

Вважаємо, що компетенції аграрних університетів та їх персоналу слід розглядати важливими елементами конкурентоспроможності та здатності інституції створювати, з одного боку, затребувані інноваційні освітні програми й розробки, а із іншого – нові форми та методи менеджменту. Ефективне формування компетенцій цільових ринків ускладнюється, як переконує наше дослідження, недосконалістю

інформаційно-аналітичного забезпечення ЗВО, що створює труднощі для ухвалення своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому університетам необхідно мати таку інформаційно-аналітичну систему та базу даних, для реалізації таких заходів: вести навчання за спеціальностями, затребуваними на ринку та спроможні формувати необхідний набір компетенцій у здобувачів освіти; своєчасно вносити зміни в компетенції ЗВО, викладачів, дослідників, співробітників, які зайняті в основних та допоміжних процесах створення освітніх продуктів університету; створювати проблемно-орієнтовані ОПП, ОНП, технології та інноваційні продукти для суб'єктів агробізнесу, просуваючи ці продукти на ринок підприємств та впроваджувати у практичну діяльність бізнесу, зокрема в формі аутсорсингу; розвивати віртуальні й мережеві форми, канали, методичні та організаційні інструменти надання сервісу науково-дослідних та інноваційних продуктів; забезпечити потреби суб'єктів бізнесу в набутті специфічних компетенцій для ефективної роботи; доповнювати й розвивати компетенції суб'єктів та персоналу органів влади і самоуправління, залучених в освітньо-науково-виробничу інтеграцію на регіональному рівні; створювати умови для самонавчання і саморозвитку професорсько-викладацького складу університету на основі сучасних підходів формування та розвитку творчої діяльності. Перелічені вище заходи сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності освітніх продуктів на відповідних ринках та аграрних університетів, детальний аналіз яких буде проведено у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

### **2.3. Аналіз умов та чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти**

Еволюційний розвиток університетів переконує, що вони завжди були тісно пов'язані із життєдіяльністю суспільства, і на сьогодні саме їм відведено провідну роль у забезпеченні його сталого розвитку й вирішенні глобальних проблем та викликів. Водночас сучасні тренди і виклики суспільства, а також концепції сталої конкурентоспроможності та створення цінностей, впливають на процес трансформації моделей університетів. За таких умов постає необхідність формувати

модель сталого розвитку, унікальної для наявного університету на основі урахування складових внутрішнього потенціалу, а також сформованих конкурентних переваг у середовищі їх функціонування, що сприятиме досягненню кожного з них високого рівня конкурентоспроможності та дасть змогу забезпечити помітний внесок у вирішення глобальних проблем сталого розвитку суспільства.

Конкурентоспроможність університету розглядається нами як комплексна характеристика за певний період часу в умовах чітко визначеного ринку, яка відображає переваги порівняно із конкурентами за такими елементами, як фінансово-економічні, матеріально-технічні, кадрові, соціальні, маркетингові, які забезпечують сталий розвиток та своєчасну адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Конкурентна перевага університету можлива за умови досягнення балансу між його ресурсами, ключовими факторами його результативного використання, потенційними можливостям та процесами, а також динамікою структури споживчої цінності [162–164].

Зазначимо, що визначення цінності пропозиції бізнесу ґрунтуються на аналізі ключових факторів впливу на реалізацію процесу набуття або розробки продукту та визначення рівня цінності, які формуються для суб'єкта бізнесу за кожним таким фактором. Загальна цінність для суб'єкта бізнесу розглядається на основі інтегрального показника, що розраховується як добуток суми цінностей для суб'єкта бізнесу за основними факторами та оцінки чистого дисконтованого доходу. При цьому індекс ключових факторів, які впливають на затребуваність продуктів університету, включають дві складові – урахування ризику придбання продукту та визначення ступеня цінності продукту для споживача. Перелік чинників, які впливають на цінність продуктів для потенційних споживачів, у кожному конкретному випадку має певні відмінності, що залежать від особливостей послуг.

Зважаючи на вибір цільового ринку в сучасних умовах, конкурентні відносини університети розвивають на трьох основних ринках: 1) освітніх послуг; 2) наукових досліджень та розробок; 3) ринку праці, що потребує формування відповідних цінностей на кожному з них із метою забезпечення конкурентоспроможності організації. Водночас соціальна спрямованість діяльності аграрних університетів

визначає необхідність її орієнтації не лише на споживачів, але й на всі групи стейкхолдерів [165], з яким співпрацює заклад вищої освіти. Отже, важливим атрибутом категорії «конкурентоспроможність ЗВО» є орієнтація на стейкхолдерів, яка характеризує його здатність задовольнити потреби й інтереси основних груп заінтересованих осіб, а саме на ринках освітніх послуг, наукових досліджень та розробок і праці на більш привабливих умовах, ніж інші освітні заклади.

Наголосимо, що конкурентоспроможність університету характеризує його здатність своєчасно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища й досягати цільових показників (фінансових та не фінансових). Зрозуміло, що конкурентоспроможність аграрних університетів визначається його здатністю досягати не стільки економічних, скільки соціальних, наукових, науково-технічних результатів. Загальна конкурентоспроможність університету оцінюється конкурентними перевагами на цільових ринках на основі якнайповнішого задоволення потреб потенційних споживачів на ринку освітніх послуг – здобувачів освіти, бізнес-товариств, держави у наданні послуг; на ринку наукових досліджень та розробок – бізнес-спільноти, держави у результатах досліджень і розробок, потреб суспільства в наукових цінностях; на ринку праці – потреб бізнес-спільнот та держави у висококваліфікованих кадрах та у зниженні рівня безробіття.

Зазначимо, що важливою характеристикою загальної конкурентоспроможності будь-якого університету є задоволення внутрішніх стейкхолдерів – співробітників, що досягається через забезпечення працівникам відповідних умов праці та можливостей для саморозвитку; найбільш повного задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів, що дає змогу формувати репутаційний капітал.

Отже, конкурентоспроможність аграрного університету характеризує його здатність задовольняти потреби внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на основі сформованих конкурентних переваг, які зазнають впливу сукупності внутрішніх та зовнішніх умов (чинників) конкурентоспроможності. Внутрішні чинники конкурентоспроможності університету характеризуються станом його внутрішнього середовища (потенціалу як сукупності кадрових, інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових, інфраструктурних ресурсів та особливостей реалізації



внутрішніх процесів – освітнього, науково-дослідницького, управлінського). До зовнішніх чинників конкурентоспроможності віднесено фактори макросередовища (соціальні, науково-технічні, економічні, політико-правові), вплив яких зумовлений політикою держави, а чинники макросередовища визначаються діяльністю безпосереднього оточення організації (студентів, бізнес-спільнот, суспільства в цілому).

Серед завдань дисертаційного дослідження нами не виділено узагальнення методики визначення конкурентоспроможності аграрних університетів та її адаптацію, оскільки таких методик існує велика кількість як в академічному середовищі, так і в міжнародних та вітчизняних рейтингах. Нами вбачається основним завданням сьогодення систематизація чинників, які найбільшою мірою забезпечують конкурентоспроможність аграрних університетів і потребують розробки дієвого інструментарію менеджменту щодо їх посилення та формування нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність сучасних аграрних ЗВО залежить від впливу великої кількості чинників [166], більшість із яких є зовнішніми, тому університет не має можливості впливати на них через управлінські дії. Ці зміни спостережено, насамперед, у соціальній сфері. Їм характерно те, що ціннісні орієнтири потенційних споживачів освітніх послуг змінили свій вектор – від бажання одержати диплом до прагнення освоєння компетенцій, тобто одержання знань (набути навичок і практичних вмінь), необхідних для працевлаштування й побудови кар'єри. Одержання освіти стає нормою упродовж всього життя (концепція «long life learning») [167].

Окрім цього, зміни відбуваються в технологічній сфері, зокрема – аграрному секторі економіки, поширюються процеси цифровізації, що впливають як на організацію надання освіти, так і на ведення науково-дослідної та інноваційної діяльності, комерціалізації наукових розробок. Інтенсивний розвиток і масове поширення новітніх інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) вимагає від аграрних університетів розглядати свій елемент інфраструктурного забезпечення. На

сьогодні використання новітніх ІКТ стає для них вже не добровільною ініціативою, а вимушеним заходом, що є сучасним викликом для освітніх закладів [168–169].

На забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО впливають чинники економічної сфери, які в умовах воєнного стану в державі зазнали значних змін як в аспекті доходів потенційних споживачів та їх можливостей оплачувати освітні послуги самостійно, а також у залученні іноземних студентів на навчання. Очевидно, що неможливість миттєвої адаптації аграрних університетів до таких процесів певним чином впливає на забезпечення їх конкурентоспроможності.

На основі узагальнення виділених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрних університетів нами виділено такі з них: системні фактори – гнучкість університетів у кількості традиційних та інноваційно-орієнтованих освітніх програм, напрямів пріоритетних наукових досліджень, дієвість інструментів комплексу маркетингу; ситуативні – не достатньо платоспроможний попит на освітні послуги, науково-інноваційні розробки, які надаються на комерційній (платній) основі; низька споживча цінність освітніх та науково-інноваційних послуг, що надаються на комерційній основі; використання можливостей глобалізації, європейської орієнтації та інтернаціоналізації; використання новітніх ІКТ в освітньо-науковому процесі; зв'язок університетів з агробізнесом, органами самоуправління сільських територій та іншими стейкхолдерами.

Власні спостереження автора дисертаційної роботи свідчать про те, що діяльності державних ЗВО притаманна низька маркетингова активність у напрямі підвищення їх конкурентоспроможності. Середовище вищих ЗВО аграрного профілю охоплює лише організації із державною власністю, які працюють в умовах так званого державного патерналізму. Відповідно створюється ситуація, за якої в деяких випадках інструменти державної підтримки державних університетів порушують ринкову рівновагу, що й пояснює низьку їх активність у використанні інструментів маркетингу. Безперечно, державне фінансування та державне замовлення мають за мету надати державним університетам можливість виконання важливої соціальної

місії з підготовки кадрів для економіки, створення інновацій, генерування і передачі знань, що призводить до зниження їх економічної активності.

У 2021 р. частка позабюджетних джерел (спеціальний фонд) у загальних доходах від освітньої діяльності в аграрних ЗВО коливалася від 27,7% у НУБіП до 55,2% у Полтавській ДАА і за три роки аналізовані роки має стійку тенденцію до збільшення як в абсолютному, так і відносному значенні (дод. Ж). Це означає, що більше половини освітніх послуг надаються аграрними університетами за умовами державного фінансування, що й пояснює повільну їх адаптацію до ринку.

Результатами аналізу даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) нами виявлено, що частка здобувачів, які навчаються на бюджетній основі в аграрних університетах за традиційними спеціальностями аграрного профілю, коливалася від 65 до 90%. Тобто аграрним ЗВО не потрібно докладати значних зусиль і коштів на формування привабливості для абітурієнтів цих ОПП, а також на їх удосконалення, оскільки одним з основних критеріїв вибору ОПП є наявність державного фінансування.

Як наслідок таких явищ, не повною мірою реалізується потенціал університетів, що не дає їм змоги досягнути високого рівня конкурентоспроможності й зумовлює їх системну залежність від державного фінансування. Для потенційних споживачів це простежується, насамперед, у невідповідності пропозиції освітніх послуг очікуванням і потребам, а також у низькій гнучкості в розробці нових та удосконалених освітньо-професійних програм (ОПП).

Існують вимоги щодо ліцензування та акредитації освітніх послуг до університетів з підготовки фахівців в аспекті передбачених законодавством форм і термінів навчання за відповідним напрямом підготовки, кількісних показників, галузей і сфер, у яких випускники можуть здійснювати фахову діяльність, стандарту вищої освіти за відповідними спеціальностями та рівнями підготовки, структури освітньої програми, електронного інформаційно-комунікаційного середовища, матеріально-технічного, кадрового, навчально-методичного забезпечення ОПП та ін. Отже, з одного боку, державні органи мають систематизувати роботу університетів та орієнтувати їх на надання освітніх і науково-інноваційних послуг певного рівня

якості. З іншого боку, держава формує чіткі умови для діяльності ЗВО, що і є стримувальним чинником маркетингової діяльності на цільових ринках. Сукупно це призводить до принципової неможливості здійснення маркетингової діяльності ЗВО, що не дозволяє їм досягати високого рівня конкурентоспроможності.

Іншими важливим чинником розглядається механізм ціноутворення на послуги вищої аграрної освіти, який в умовах обмеженого платіжного попиту повинен забезпечувати реальний попит на відповідні послуги на комерційній основі. Відомо, що вартість освітніх послуг, які надаються державними ЗВО на платній основі, визначається за відповідною методикою розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки [131] й іншими нормативно-правовими документами. Отже, однією із причин наявності обмеженого платоспроможного попиту на освітні послуги, що надаються на комерційній основі, є чинний механізм ціноутворення на такі послуги, який враховує переважно вимоги державних регуляторів, ніж вимоги ринку.

На основі узагальнення інформації, наведеної в кошторисах аграрних ЗВО, розраховано, що частка надходжень від надання освітніх послуг аграрними ЗВО (дод. 3) у загальному обсязі надходжень за 2019–2021 рр. коливається від 46% до понад 70%, що дає підстави віднести цей напрям надання освітніх послуг до основної діяльності. Саме тому детальніше розглянемо вартість освітніх послуг за рівнями підготовки та освітніми програмами.

Нами розраховано середню вартість навчання за ОПП першого рівня підготовки та виявлено, що за найвищою вартістю пропонує освітні послуги НУБіП: денна форма навчання – 26 547 грн, заочна – 14529 грн, а за найнижчою – МНАУ відповідно 12840 грн та 9415 грн (табл. 2.2). Таку ситуацію можна пояснити наступним, що територіальне розміщення НУБіПу у столиці України – м. Києві формує платоспроможний попит на освітні послуги за високими цінами. Подібна тенденція спостерігається також за освітніми програмами магістерського рівня та третього рівня доктора філософії (дод. И), Саме за освітніми програмами підготовки доктора філософії складно пояснити вартість освітніх послуг від суми вище 30 тис. грн у групі із шести аграрних університетів до суми у розмірі 16,8 тис. грн у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

**Середня вартість надання освітніх послуг аграрними закладами вищої освіти  
за формами навчання у 2022 р., грн**

№ з/п	Аграрний заклад вищої освіти	Бакалавр		Магістр	
		денна	заочна	денна	заочна
1	БНАУ	19 325	14 550	22 149	16 536
2	ВНАУ	16 308	7 633	21 062	10 000
3	ДДАЕУ	14 061	7 933	17 464	9 550
4	ПНУ	21 145	14 435	23 853	16 124
6	ЛНУВМБГ	18 400	14 667	24 471	17 500
7	ЛНУП	17 736	12 482	22 136	15 673
8	МНАУ	12 840	9 415	14 172	10 776
9	ОДАУ	19 313	12 000	22 988	15 304
10	ПДУ	19 646	14 000	25 350	17 000
11	ПДАУ	18 370	13 750	21 670	15 950
12	СНАУ	17 900	9 000	23 200	12 500
13	ТДАУДМ	16 154	9 723	17 892	10 877
14	УНУС	22 830	14 680	27 600	24 660
15	ДБУ	15 000	9 300	17 764	10 315
16	ХДАЕУ	17 214	12 500	22 556	22 556
17	НУБіП	26 547	14 529	31 406	16 910

*Джерело:* складено та розраховано автором за даними офіційних сайтів ЗВО.

Нами проведено порівняльний аналіз вартості надання освітніх послуг аграрними університетами по спеціальностях. Наведені дані табл. 2.3 свідчать про не значне коливання вартості навчання по окремих спеціальностях. Однак освітні послуги за традиційними спеціальностями аграрного профілю надаються аграрними університетами за нижчою вартістю, яка, до прикладу, на першому бакалаврському рівні підготовки денної форми коливається від 15 608 грн ОПП 208 «Агроінженерія» до 16 738 грн ОПП 201 «Агрономія». Водночас за освітніми програмами підвищеного попиту, зокрема економічного спрямування, виявлено збільшення вартості освітніх послуг, що свідчить про врахування споживчого попиту при визначенні вартості освітніх послуг аграрними університетами.

У результаті детального вивчення вартості освітніх послуг виявлено, що серед аграрних ЗВО деякі з них встановлюють однакову ціну за навчання на всіх спеціальностях. Зокрема, у ПДАУ вартість навчання на всі спеціальності, що пропонуються, однакова: для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 18 370 грн, для заочної – 13 750 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 21 670 грн, для заочної – 15 950 грн, у СНАУ –

для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 17 900 грн, для заочної – 9 000 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 23 200 грн, для заочної – 12 500 грн, в УНУС – для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 22 830 грн, для заочної – 14 680 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 27 600 грн, для заочної – 24 660 грн. Безперечно, такий підхід до визначення вартості навчання аграрними університетами свідчить про неврахування ними споживчого попиту, капіталомісткості освітньої програми й інших чинників, які можуть призвести до зниження їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Таблиця 2.3

**Середня вартість надання освітніх послуг аграрними закладами вищої освіти за спеціальностями підготовки у 2022 р., грн**

№ з/п	Спеціальність	Бакалавр		Магістр	
		денна	заочна	денна	заочна
1	051 Економіка	21 627	12 160	24 910	15 259
2	071 Облік і оподаткування	19 690	11 617	23 646	14 698
3	072 Фінанси, банківська справа та страхування	19 725	11 906	24 825	14 092
4	073 Менеджмент	19 715	12 158	24 673	15 134
5	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	20 323	12 042	25 772	15 501
6	101 Екологія	17 035	11 379	19 070	13 517
7	141 Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка	15 808	10 769	17 972	12 198
8	181 Харчові технології	16 343	10 851	18 036	13 102
9	193 Геодезія та землеустрій	17 311	11 659	19 873	14 583
10	201 Агрономія	16 738	11 326	18 408	13 835
11	204 Технологія виробництва та переробки продукції тваринництва	16 285	11 362	18 369	13 624
12	208 Агроінженерія	15 608	10 752	17 865	12 748
13	242 Туризм	19 202	12 168	26 943	13 885
14	281 Публічне управління та адміністрування	19 825	11 421	23 668	15 219
15	211 Ветеринарна медицина	-	-	26 639	-

*Джерело:* складено та розраховано автором за даними офіційних сайтів ЗВО.

У результаті детального вивчення вартості освітніх послуг виявлено, що серед аграрних ЗВО деякі з них встановлюють однакову ціну за навчання на всіх спеціальностях. Зокрема, у ПДАУ вартість навчання на всі спеціальності, що

пропонуються, однакова: для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 18 370 грн, для заочної – 13 750 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 21 670 грн, для заочної – 15 950 грн, у СНАУ – для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 17 900 грн, для заочної – 9 000 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 23 200 грн, для заочної – 12 500 грн, в УНУС – для денної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти – 22 830 грн, для заочної – 14 680 грн; для денної форми навчання магістерського рівня вищої освіти – 27 600 грн, для заочної – 24 660 грн. Безперечно, такий підхід до визначення вартості навчання аграрними університетами свідчить про неврахування ними споживчого попиту, капіталомісткості освітньої програми й інших чинників, які можуть призвести до зниження їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

У процесі аналізу виявлено інший підхід до формування вартості на освітні послуги в ХДАЕУ, у якому для заочної форми навчання бакалаврського рівня вищої освіти ціна на освітні послуги за всіма спеціальностями вона однакова – 12 500 грн, а для магістерського рівня вищої освіти ціна для заочної і денної форм навчання в межах окремої спеціальності теж однакова, що свідчить про врахування університетом форми навчання при визначенні ціни.

Певна річ, що забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг за ціною досягається за умови наявності в потенційних споживачів достатнього рівня доходу. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. сукупні ресурси на місяць в середньому на одне домогосподарство становили 14 490,6 грн, або зросли порівняно з минулим роком на 16,5%. У цей період 92% грошових доходів населення спрямовувалося на потреби споживання, у структурі якого 70% становили товари та послуги першої необхідності, унаслідок чого купівельна спроможність українців була найнижчою в Європі [171]. В умовах ведення війни доходи населення країни значно знизилися і в перспективі цей процес триватиме, що знизить його купівельну спроможність задовольнити потреби у одержання вищої освіти. Крім того, одержання освітніх послуг супроводжується додатковими витратами споживачами, а саме на доступ до Інтернету, витрати на транспорт і проживання тощо, що також знизить

доступність платних послуг на комерційній основі для середньостатистичного українця.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО є висока якість освітніх послуг, що давало б можливість випускникам аграрних університетів успішно працевлаштовуватися за кордоном. На сьогодні простежується низький рівень освоєння практичних компетенцій (вмінь і навичок прикладного характеру) через акцент на засвоєння базових знань, що ускладнює працевлаштування випускників університетів та їх професійну діяльність. Незадовільний рівень сервісу в аграрних ЗВО пов'язаний з організацією навчання за індивідуальним планом, адаптованим до можливостей та потреб кожного студента.

Неприйнятне для споживачів співвідношення «ціна-якість» освітніх послуг обмежує попит на них. Звідси, постає необхідність опрацювання системи заходів щодо підвищення якості освітніх послуг, що детально буде розглянуто в третьому розділі дисертаційної роботи.

Специфіка попиту і пропозиції як основних чинників, які впливають на ціни інноваційних продуктів із високою суспільною цінністю, визначає необхідність поєднання різних принципів ціноутворення. Так, для сфери інноваційних продуктів властива є асиметричність інформації. Суб'єкт бізнесу, який не має достовірної інформації про якість наукових розробок університету, сприймає їх ціну як показник якості й надійності. Очевидно, що ціноутворення на інноваційні продукти залежить не лише від споживчого попиту та реакції бізнес-спільноти, але й від конкурентної поведінки ЗВО та інших учасників ринку інновацій. При визначенні цін велику роль відіграють ціни університетів-конкурентів, особливо в умовах погіршення кон'юнктури ринку освітніх послуг, тому університети починають більшою мірою орієнтуватися на організації агробізнесу.

У середовищі аграрних ЗВО можуть використовуватися різні стратегії ціноутворення на наукові послуги та інноваційні розробки. Зокрема, стратегія завищеної ціни, коли університети пропонують інноваційні продукти й наукові послуги середнього та низького рівня якості за високою ціною, сподіваючись на те, що споживачі сприйматимуть завищений рівень цін як високу якість. Таку стратегію



не варто розглядати як раціональну, оскільки споживач у подальшому відмовлятиметься від таких продуктів і послуг, що негативно впливає на конкурентоспроможність та репутаційний капітал закладів вищої освіти.

Стратегія проникнення передбачає виведення на ринок нових продуктів за низькими цінами. Саме це дозволяє одержати конкурентні переваги за ціною, але якщо рівень якості наукових послуг та інноваційних продуктів буде таким самим, як у конкурентів, або вищим. Ця стратегія дасть можливість вийти на ринок і закріпитися на ньому, з подальшим підвищенням рівня ціни на наукові послуги та інноваційні продукти, що може викликати негативну реакцію споживачів.

Стратегія диференційних цін, що використовується університетами, які пропонують широкий перелік наукових послуг та інноваційних продуктів. За цим підходом, ціна на одні продукти встановлюється нижче, ніж на продукти, що користуються підвищеним попитом.

Стратегія комбінованого ціноутворення, яка пропонує за певною ціною декілька продуктів в одному пакеті. Її використання доцільно за умови наявності відмінностей у перевагах споживачів, а також невизначеності у виборі конкретного продукту.

На основі узагальнення практики діяльності низки аграрних університетів щодо надання наукових послуг обґрунтованим буде висновок про те, що стратегія ціноутворення формується з такими принципами: ціни є диференційованими залежно від специфіки послуг; розрахунок ціни здійснюється з урахуванням витрат на їх надання. Вважаємо, що відповідно до попиту на наукові розробки та інноваційні продукти університету доцільно встановлювати різні ціни, наближені до витрат, понесених на їх розробку.

Наступним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних університетів є адаптація до умов модернізації економіки, зокрема використання можливостей глобалізації. Ця проблема, що розкривалася з наведенням статистичної інформації розглядалися у попередніх підрозділах дисертації, тому лише узагальнимо основні її прояви: невелика частка іноземних студентів у загальній кількості студентів, яку в умовах воєнного стану наростити практично не можливо, що пояснює

залежність ринку збуту освітніх послуг університету від географічних меж; мала частка надходжень від науково-дослідної та інноваційної діяльності, в т.ч. у межах міжнародних договорів про співпрацю з іноземними університетами, що зумовлює залежність ринку результатів НДДКР аграрних університетів від внутрішнього, найчастіше – регіонального ринку; низька частка іноземних фахівців у структурі професорсько-викладацького складу ЗВО, що спричиняє відстороненості від загальносвітових тенденцій освітньої та науково-дослідної діяльності університету; недостатній рівень глобальної поширеності освітніх розробок та науково-дослідних результатів, одержаних аграрними університетами (публікація статей у наукових журналах, що індексуються міжнародними базами даних, участь представників професорсько-викладацького і студентського складу університету в міжнародних наукових заходах – конференціях, семінарах, форумах і т.д.), що не дозволяє підвищити рейтинг у світовому просторі цих університетів; низька активність аграрних університетів у налагоджуванні та здійсненні міжнародної науково-освітньої співпраці з іноземними університетами (стажування студентів і викладачів, спільне надання освітніх послуг та спільне проведення наукових досліджень тощо). Вищезазначені проблеми посилилися внаслідок обмеження міжнародної діяльності університетів в останні два роки внаслідок пандемії COVID-19 та практично припинення участі в міжнародних наукових заходах через війну в нашій країні. Ці несприятливі тенденції негативно позначилися на стані ринку освітніх послуг й зумовили міжнародну міграцію як потенційних споживачів, так й професорсько-викладацького персоналу, внаслідок чого в цій ситуації зарубіжні університети можуть одержати певні переваги.

Одним із стримувальних чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрних університетів постає недостатнє використання інформаційно-комунікаційних технологій у науково-освітньому процесі. Найбільш відчутним проявом цієї проблеми є недостатні витрати аграрних університетів на модернізацію науково-освітнього процесу на основі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Згідно з інформаційно-аналітичними матеріалами нами встановлено, що в середньому витрати обраних для аналізу п'яти аграрних університетів на доступ до

Інтернету, що є основою використання новітніх ІКТ, та окремі програмні продукти становили менше 5% від їх надходжень.

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності розглядається зв'язок аграрних університетів із стейхолдерами, що підтверджується численними науковими дослідженнями [172–175]. Зважаючи на це, узагальнимо лише основні невіршені питання; а саме: ускладнене проходження студентами аграрних університетів виробничої практики через відсутність відповідних домовленостей із підприємницькими структурами та низьку заінтересованість керівників практик від підприємств у реальному освоєнні практикантами прикладних фахових компетенцій; невисокий попит з боку структур агробізнесу на додаткові освітні послуги, які надаються університетом (підвищення кваліфікації, друга вища освіта, MBA і т.д.); труднощі комерціалізації результатів наукової діяльності та інновацій, що створюються університетами, внаслідок низького попиту на них з боку підприємницьких структур.

Отже, пропозиція освітніх послуг та науково-інноваційних продуктів аграрних ЗВО формується під впливом розглянутих вище чинників, яка стає більш комплексною, диверсифікованою і динамічною. Водночас представники попиту на освітні послуги стає більш вимогливими, оскільки зростає потреба на знання та компетенції здобувачів вищої освіти інноваційного розвитку в галузі, у цифровізації, гнучкій адаптації, лідерства тощо, набуття яких можливе у межах концепції навчання упродовж всього життя. Ці обставини вимагають використання обґрунтованого підходу до визначення вартості освітніх послуг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності освітньої установи.

Сучасна система міжнародних і національних рейтингів постала як один з інформаційно-аналітичних інструментів оцінки конкурентоспроможності ЗВО, оскільки враховує результативність науково-дослідницької, освітньої та інноваційної діяльності на ринку послуг вищої освіти. На наш погляд, що обґрунтованим є використання інформаційної бази рейтингових систем як основи для комплексної оцінки конкурентоспроможності університетів. Адже метою створення рейтингів

конкурентоспроможності університетів визначено задоволення попиту стейкхолдерів в одержанні інформації.

Без сумніву, що для аграрних університетів важливо проаналізувати предметні рейтинги, оскільки спеціалізовані рейтинги конкурентоспроможності дають змогу визначити переваги на основі врахування їх орієнтації на конкретні цільові аудиторії. Окрім того, необхідною умовою формування конкурентоспроможності університетів є їхні досягнення на національному рівні, що доводить про доцільність аналізу вітчизняних національних рейтингів.

Виявлено, що вітчизняні аграрні університети входять у новий технологічний уклад одними з найменш підготовлених, що підтверджується даними світових рейтингів. Так, у міжнародному рейтингу QS World University Rankings by Subject з предметної області «Сільське і лісове господарство» жоден з українських аграрних університетів не зазначений. Провідні ж позиції у згаданому рейтингу цієї предметної області у 2021 р. посідали європейські університети (табл. 2.4). Зазначимо, що до цього рейтингу ввійшли 8 українських університетів, що є позитивним результатом, тому, безперечно, його слід розглядати як один із пріоритетних для аграрних закладів вищої освіти.

У міжнародному рейтингу World University Ranking by Subject Times Higher Education у предметній області «Сільське і лісове господарство» також відсутні вітчизняні аграрні ЗВО, перші 10 позицій у 2021 р. посідали університети США, а провідний Вагенінський університет (Нідерланди) опинився лише на 17 місці. Зазначимо, що до цього рейтингу включено Київський національний університет імені Тараса Шевченка, й це додатково підтверджує висновок про необхідність входження до такого міжнародного рейтингу і аграрних університетів.

Щодо міжнародного Шанхайського рейтингу (ARWU Global Ranking of World Academic Subject), у предметній групі «Сільське господарство» немає жодного українського університету, а лідером у ній є Вагенінський університет (Нідерланди) й більшою мірою представлені університети Китаю. Цікавим є те, що у предметній області даного рейтингу представлено «Ветеринарну медицину», лідер – Гентський університет (Бельгія).

**Провідні світові університети у предметній області  
«Сільське та лісове господарство» (QC, 2021)**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва вищого навчального закладу</b>	<b>Країна</b>	<b>Загальний бал</b>	<b>Репутація у роботодавців</b>	<b>Індекс Гірша (індекс цитування)</b>	<b>Академічна репутація</b>
1	Вагенінський університет дослідження (Wageningen University & Research)	Нідерланди	98,8	98,8	92,1	100,0
2	Каліфорнійський університет (University of California)	Сполучені Штати Америки	93,8	92,5	90,5	97,3
3	Шведський університет сільськогосподарських наук (Swedish University of Agricultural Sciences)	Швеція	90,0	91,7	69,5	91,2
4	АгроПарісТех (AgroParisTech)	Франція	86,5	95,5	100,0	65,4
5	Корнельський університет (Cornell University)	Сполучені Штати Америки	86,0	79,3	86,1	93,6
6	Федеральний технічний університет Цюріха (ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology)	Швейцарія	84,9	82,4	62,7	88,3
7	Китайський сільськогосподарський університет (China Agricultural University)	Китай	84,8	84,9	76,3	86,9
8	Університет Вісконсін-Медісон (University of Wisconsin-Madison)	Сполучені Штати Америки	84,4	81,0	70,2	90,3

Продовження табл. 2.4

9	Каліфорнійський університет, Берклі (University of California, Berkeley (UCB))	Сполучені Штати Америки	83,1	77,0	78,9	86,7
10	Мічиганський державний університет (Michigan State University)	Сполучені Штати Америки	83,0	77,5	75,0	89,9

Джерело: складено за даними [176].

Важливо також розглянути рейтинг Webometrics Ranking of World Universities, який оцінює ЗВО щодо їх поширеності в мережі Інтернет – 50%, переваги (дослідження й інновації) – 35%, прозорість – 10%, присутність в Інтернеті – 5%. Нами узагальнено інформацію щодо позицій вітчизняних аграрних університетів у цьому рейтингу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Позиції аграрних закладів вищої освіти відповідно у рейтингу  
Ranking Web of Universities, 2021 р.**

№ з/п	Аграрний ЗВО	Світовий рейтинг	Континентальний рейтинг	Рейтинг у Country Rank	Видимість (Visibility or Impact)	Прозорість або відкритість (Transparency or Openness)	Якість (Excellence)
1	БНАУ	9492	2254	106	14932	2658	7216
2	ВНАУ	14682	3294	162	12975	7521	7216
3	ДДАЕУ	16056	3635	183	14618	7521	7216
4	ПНУ	11793	2686	135	9280	7521	7216
5	ЛНУВМБГ	11793	2687	136	19076	2464	7216
6	ЛНУП	16846	3837	193	21410	5533	7216
7	МНАУ	8290	2055	91	11931	3026	7216
8	ОДАУ	14952	3363	166	14303	7358	7216
9	ПДУ	15150	3408	169	13543	7521	7216
10	ПДАУ	15150	3408	169	13543	7521	7216
11	СНАУ	7749	1980	81	10982	2780	7216
12	ТДАУДМ	5751	1605	53	3856	2250	7216
13	УНУС	14920	3355	165	13259	7521	7216
14	ДБУ	-	-	-	-	-	-
15	ХДАЕУ	9956	2337	111	15326	3157	7216
16	НУБіП	2662	897	8	5589	1524	2969

Джерело: складено автором за даними [177].

Дані табл. 2.5 свідчать, що НУБіП в цьому рейтингу українських університетів ЗВО посів високую 8-му позицію, відповідно 897 місце серед європейських університетів. У наведеному рейтингу необхідно відзначити ТДАУДМ, СНАУ,

МНАУ, які серед вітчизняних ЗВО увійшли до групи 100 провідних вітчизняних університетів, а інші аграрні університети увійшли до групи 200 українських університетів, що дає підстави для висновку про певну їх однорідність за оцінюваними критеріями.

Очевидно, що для аграрних університетів важливими є рейтинги, які оцінюють їхній внесок у реалізацію принципів сталого розвитку. Серед цих рейтингів доцільно виділити такі: рейтинг кращих університетів світу (THE University Impact Rankings) та UI GreenMetric World University Rankings. Так, рейтинг The Times Higher Education University Impact Rankings передбачає визначення внеску університетів світу в досягнення цілей ООН щодо сталого розвитку та враховує наступні сфери їх діяльності: наукові дослідження – створення знань для вирішення глобальних світових викликів і загроз; соціально орієнтовані програми, які відображають вплив університетів на розвиток країни і регіонів; система управління університетом, яка дозволяє оптимізувати процеси раціонального управління його потенціалом та окремими ресурсами. У 2021 р. до згаданого рейтингу потрапило 15 українських університетів, однак серед них відсутні аграрні ЗВО. Вважаємо, що в перспективі цей рейтинг також доцільно розглядати як важливий для аграрних університетів, оскільки роль їх надвисока у реалізації цілей сталого розвитку в агросфері, крім того вони виконують наукові дослідження та інноваційні розробки в цій області, проводять підготовку фахівців, які мають відповідні знання та практичні навички щодо реалізації принципів сталого розвитку, організовують проведення заходів у цій області на національному та регіональному рівнях тощо, тобто це дозволяє їм увійти до цього рейтингу й відповідним чином розвивати таку діяльність у майбутньому.

Рейтинг The Times Higher Education University Impact Rankings забезпечує комплексний підхід до оцінки внеску ЗВО стосовно сталого розвитку, який спирається на дані самообстеження університету, так і на кількісні відкриті показники, зокрема на бібліометричні дані закладів вищої освіти. Він також має предметні області «Сільське та лісове господарство» та «Ветеринарну медицину», однак до них не потрапив жодний вітчизняний аграрний університет. Так, у

зазначених вище предметних рейтингах перші три позиції посідають університети Австралії.

Варто більш детально розглянути рейтинг UI GreenMetric World University Rankings, який з 2010 р. оцінює діяльність університетів в аспекті сталого розвитку та формування «зеленої» інфраструктури. Він є першим із рейтингів, який встановив добровільний стандарт для удосконалення інфраструктури університету та врахування заходів щодо створення сталих університетів. Оцінювання університетів провадиться за шістьма індикаторами, які мають різні вагові коефіцієнти: «Оточення та інфраструктура» – 15%; «Транспортна політика» – 18%; «Енергія та зміна клімату» – 21%; «Освіта та дослідження в області сталого розвитку» – 18%; «Збереження водних ресурсів» – 10%. Оцінка за кожним напрямом є кількісною, що дає змогу обробляти ці дані. Оцінювання передбачає простий підрахунок балів (відповідно до кількісної оцінки показники) або присудженням оцінки за вибором відповіді за певною градацією.

Рейтинг UI GreenMetric World University Rankings є важливою ініціативою поширення концепції сталого розвитку в закладах вищої освіти у всьому світі, дає можливість кожному університетові визначити свої результати в області сталого розвитку та порівняти їх з іншими університетами в рейтингу. Крім того, цей рейтинг можна розглядати як можливість поширити власний досвід і кращі практики з питань сталості з іншими університетами, а також як платформу для майбутньої співпраці між університетами різних країн.

Конкурентні позиції університетів – світових лідерів цього рейтингу наведено в табл. 2.6. Узагальнення результатів рейтингу в 2021 р. дозволило встановити, що лідируючі позиції займають Вагенінський університет (Нідерланди), Ноттінгемський університет (Великобританія), Гронінгенський університет (Нідерланди). До цього рейтингу ввійшли 15 українських університетів, із них три аграрні ЗВО – УНУС, МНАУ та СНАУ.

Доцільно розглянути також позиції аграрних ЗВО у національних рейтингах, серед яких слід виділити ТОП-200 Україна, рейтинг «Найкращі університети України». Позиції аграрних ЗВО у рейтингу «ТОП-200 Україна» відображено у табл.



2.7. Відповідно, у 2022 р. НУБіП увійшов до 10 кращих університетів, посівши восьму позицію. Інші аграрні університети опинилися переважно у групі 100–200.

Таблиця 2.6

## Провідні університети рейтингу UI GreenMetric World University Rankings, 2021 р.

№ з/п	Університет	Країна	Сума балів	Облаштування та інфраструктура	Енергетика та зміна клімату	Відходи	Вода	Транспортування	Освіта і дослідження
1	Вагенінський університет дослідження (Wageningen University & Research)	Нідерланди	9300	1325	1825	1800	1000	1550	1800
2	Ноттінгемський університет (University of Nottingham)	Велика Британія	8850	1375	1525	1800	1000	1500	1650
3	Гронінгенський університет (University of Groningen)	Нідерланди	8800	1275	1550	1800	1000	1650	1525
4	Університет Ноттінгем Трент (Nottingham Trent University)	Велика Британія	8750	1200	1750	1800	800	1450	1750
5	Каліфорнійський університет, Девіс (University of California, Davis)	Сполучені Штати Америки	8750	1300	1650	1725	950	1450	1675
6	Екологічний кампус Біркенфельд (Трірський університет прикладних наук) (Umwelt-Campus Birkenfeld (Trier University of Applied Sciences))	Німеччина	8725	1025	1950	1500	1000	1650	1600

Продовження табл. 2.6

7	Лейденський університет (Leiden University)	Нідерланди	8700	900	1825	1800	1000	1650	1525
8	Університетський коледж Корка (University College Cork)	Ірландія	8700	1300	1650	1650	850	1550	1700
9	Університет Коннектикуту (University of Connecticut)	Сполучені Штати Америки	8700	1250	1500	1725	1000	1475	1750
10	Університет Сан-Паулу (Universidade de Sao Paulo USP)	Бразилія	8700	1350	1475	1650	950	1675	1600

Джерело: [177].

На наше переконання сучасна система міжнародних і національних рейтингів може розглядатися як інформаційно-аналітичний інструмент у проведенні оцінювання конкурентоспроможності університетів. За результатами міжнародних і національних рейтингів проведемо оцінку конкурентоспроможності аграрних ЗВО на основі розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності та стійкості його конкурентних позицій. Із цією метою нами зроблено вибір групи міжнародних і національних рейтингів задля оцінювання їх конкурентоспроможності на основі експертного методу. Експертами були представники академічної спільноти – керівники інформаційно-аналітичних підрозділів ЗВО; професори й доценти провідних аграрних університетів; представники менеджменту університетів, відповідальні за стратегічний розвиток.

Групи міжнародних і національних рейтингів конкурентоспроможності аграрних університетів, які розглядалися 10 експертами, подані у додатку К. При проведенні експертного оцінювання виділених об'єктів використано метод приписування балів, як одним із найбільш зручних та менш трудомістких порівняно з іншими методами багатокритеріальної оптимізації. Цей метод передбачає, що експерти повинні оцінити важливість кожного окремого рейтингу за шкалою від 0 до 10 балів.

**Позиції аграрних закладів вищої освіти у національному  
рейтингу університетів  
«Топ-200 Україна» за період 2017–2022 рр.**

№ з/п	Назва аграрного ЗВО	Місце в рейтингу університетів "ТОП-200 Україна"					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Білоцерківський національний аграрний університет (БНАУ)	124	122	124	147	114	111
2	Вінницький національний аграрний університет (ВНАУ)	129	128	122	102	122	131
3	Поліський національний університет (ПНУ)	147	148	136	57	103	114
4	Дніпровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ)	103	107	119	135	138	135
5	Луганський національний аграрний університет (ЛНАУ)	162	162	180	195	-	-
6	Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького (ЛНУВМБ)	164	163	159	101	98	85
7	Львівський національний університет природокористування (ЛНУП)	142	140	87	173	165	160
8	Миколаївський національний аграрний університет (МНАУ)	66	64	46	77	86	90
9	Одеський державний аграрний університет (ОДАУ)	188	196	192	185	167	174
10	Подільський державний університет (ПДУ)	119	127	134	182	173	151
11	Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ)	116	116	114	123	118	137
12	Сумський національний аграрний університет (СНАУ)	130	115	102	114	78	66
13	Таврійський державний агротехнологійний університет ім. Д. Моторного (ТДАТУМ)	70	68	66	48	63	70
14	Уманський національний університет садівництва (УНУС)	136	130	125	94	141	152
15	Харківська державна зооветеринарна академія (ХДЗВА)	132	132	150	198	200	-
16	Харківський національний аграрний університет ім. Докучаєва (ХНАУ)	111	113	117	113	140	-
17	Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Василенка (ХНУСГ)	60	73	85	81	117	-

Продовження табл. 2.7

18	Херсонський державний аграрно-економічний університет (ХДАЕУ)	105	98	127	138	128	117
19	Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП)	8	6	7	14	8	8
20	Державний біотехнологічний університет (ДБУ)	-	-	-	-	-	125

Джерело: складено автором за даними джерел [178-183].

Примітка. Державний біотехнологічний університет (ДБУ) - утворено 12.05.2021 р. в результаті реорганізації шляхом приєднання Харківської державної зооветеринарної академії, Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка, Харківського державного університету харчування та торгівлі

Групи міжнародних і національних рейтингів конкурентоспроможності аграрних університетів, які розглядалися 10 експертами, подані у додатку К. При проведенні експертного оцінювання виділених об'єктів використано метод приписування балів, як одним із найбільш зручних та менш трудомістких порівняно з іншими методами багатокритеріальної оптимізації. Цей метод передбачає, що експерти повинні оцінити важливість кожного окремого рейтингу за шкалою від 0 до 10 балів.

Позначимо через  $q_{kj}$  бал  $k$ -го експерта ( $k=1, z$ , де  $z$  – кількість експертів, які брали участь в оцінюванні для  $j$ -критерію ( $j=1, y$ , де  $y$  – кількість критеріїв (рейтингів), що оцінювалися). Звідси,  $p_{kj} = \frac{q_{kj}}{\sum_{j=1}^y q_{kj}}$  є вагою, розрахованою для  $j$ -критерію (рейтингу)  $k$ -го експерта. Тоді вагу  $j$ -критерію визначимо за формулою:

$$p_j = \frac{p_{kj}}{\sum_{k=1}^z p_{kj}}, \quad (2.1)$$

де  $k = \overline{1, z}$  та  $\sum_{j=1}^y p_{kj} = 1$  (умова нормування).

Експертне оцінювання ваги за методом приписування балів для кожної вибраної групи рейтингів в узагальненому показникові  $p_i$  характеризуватиме їх значимість для формування конкурентоспроможності університету. Причому  $i = \overline{1, n}$ , (у нашому випадку  $n=4$ ) – кількість груп рейтингів, тоді  $\sum_{i=1}^n p_i = 1$ . За результатами розрахунків одержано відповідні вагові коефіцієнти для груп рейтингів конкурентоспроможності аграрних університетів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Вагові коефіцієнти груп рейтингів конкурентоспроможності університетів**

Групи рейтингів	Вага групи в узагальненому показникові $p_i$
Міжнародні рейтинги	0,287
Міжнародні рейтинги (предметні області «Сільське та лісове господарство», «Ветеринарна медицина»)	0,261
Міжнародні рейтинги (макрорегіон)	0,238
Національні рейтинги	0,214

Джерело: розраховано автором.

З методом приписування балів нами одержано середні оцінки важливості рейтингів за виділеними групами (дод. Л). На основі АВС-методу виділено групу А найбільш значимих рейтингів для кожної групи. Так, для групи «Міжнародні рейтинги» проведено експертне оцінювання ваги за методом приписування балів,  $j=\overline{1, a}$  (у нашому випадку  $a=5$ ) – кількість рейтингів і  $\sum_{j=1}^a v_i = 1$ . Результати розрахунку подано в табл. 2.9.

Щодо групи «Міжнародні рейтинги» (предметні області «Сільське господарство», «Ветеринарна медицина») експертне оцінювання проведено також за методом приписування балів  $v_i, j=\overline{1, b}$  (у нашому випадку  $b=3$ ) – кількість рейтингів і  $\sum_{j=1}^b v_i = 1$ . Результати розрахунку наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.9

**Вагові коефіцієнти рейтингів, які включено до групи «Міжнародні рейтинги»**

Назва рейтингів	Вага рейтингу в групі $v_i$
QS World University Rankings	0,281
THE World University Ranking	0,267
Webometrics Ranking of World Universities	0,208
UI GreenMetric World University Rankings	0,138
The Times Higher Education University Impact Rankings	0,106

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.10

**Вагові коефіцієнти рейтингів, які включено до групи «Міжнародні рейтинги» (предметні області)**

Назва рейтингів	Вага рейтингу в групі $v_i$
QS World University Rankings	0,386
THE World University Ranking	0,328
The Times Higher Education University Impact Rankings	0,286

Джерело: розраховано автором.

За групою «Міжнародні рейтинги» (макрорегіон) експертне оцінювання ваги за методом приписування балів  $v_i$  по європейському регіону,  $j=\overline{1, c}$  (у нашому випадку  $c=3$ ) – кількість рейтингів і  $\sum_{j=1}^c v_i = 1$ . Результати розрахунку подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Вагові коефіцієнти рейтингів, які включено до групи  
«Міжнародні рейтинги» (макрорегіони)**

Назва рейтингів	Вага рейтингу в групі $v_i$
QS World University Rankings: Europe	0,321
THE World University Ranking: Europe	0,284
Webometrics Ranking of World Universities: Europe	0,224
UI GreenMetric World University Rankings: Europe	0,171

*Джерело:* розраховано автором.

Групу «Національні рейтинги» (кількість критеріїв (рейтингів)  $d=2$ ) оцінено за методом приписування балів  $v_i$ , причому  $j=\overline{1, d}$  і  $\sum_{j=1}^d v_i = 1$ . Проведені розрахунки дозволили одержати величини вагових коефіцієнтів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Вагові коефіцієнти рейтингів, які включено до групи «Національні рейтинги»**

Назва рейтингів	Вага рейтингу в групі $v_i$
Топ-200 Україна	0,614
Консолідований рейтинг ЗВО Україна	0,386

*Джерело:* розраховано автором.

Отже, нами одержано оцінки вагових коефіцієнтів для  $h$  рейтингів ( $h=a+b+c+d$ ). Також узагальнено одержані величини вагових коефіцієнтів за групами відібраних рейтингів, які характеризують їх значимість для формування конкурентоспроможності аграрних університетів (табл. 2.13).

Далі нам потрібно визначити порогові значення, які характеризуватимуть конкурентоспроможність аграрних університетів залежно від конкурентних позицій у відповідних рейтингах (табл. 2.14).

Важливо також визначити стійкість конкурентної позиції ЗВО у відповідному рейтингу, дасть можливість характеризувати відповідний рівень конкурентоспроможності університету (табл. 2.15).

Таблиця 2.13

**Групи міжнародних і національних рейтингів оцінювання конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти**

Назва груп	Вага групи в узагальненому показникові $p_i$	Назва рейтингів	Вага рейтингу в групі $v_i$
Міжнародні рейтинги	0,287	QS World University Rankings	0,281
		THE World University Ranking	0,267
		Webometrics Ranking of World Universities	0,208
		UI GreenMetric World University Rankings	0,138
		The Times Higher Education University Impact Rankings	0,106
Міжнародні рейтинги (предметна область «Сільське та лісове господарство», «Ветеринарна медицина»)	0,261	QS World University Rankings	0,386
		THE World University Ranking	0,328
		The Times Higher Education University Impact Rankings	0,286
Міжнародні рейтинги (макрорегіон)	0,238	QS World University Rankings	0,321
		THE World University Ranking	0,284
		Webometrics Ranking of World Universities	0,224
		UI GreenMetric World University Rankings	0,171
Національні рейтинги	0,214	Топ-200 Україна	0,614
		Консолідований рейтинг ЗВО Україна	0,386

Джерело: складено та розраховано автором.

Таблиця 2.14

**Визначення рівня конкурентоспроможності аграрного ЗВО залежно від конкурентної позиції в рейтингу**

Позиція ЗВО в рейтингу	Бал	Рівень конкурентоспроможності
Включення до ТОП-100	100	Високий
Включення до ТОП 101-200	80	
Включення до ТОП 201-300	60	Середній
Включення до ТОП 301-400	40	
Включення до ТОП-401 і більше	20	Низький

Джерело: складено автором.

**Визначення стійкості конкурентних позицій  
аграрного закладу вищої освіти**

Конкурентна позиція ЗВО	Бал	Рівень стійкості конкурентної позиції
Збереження конкурентної позиції упродовж 4 років і більше	100	Високий
Збереження конкурентної позиції упродовж 3 років і більше	80	
Збереження конкурентної позиції упродовж 2 років	60	Середній
Відсутність стійкості конкурентної позиції упродовж 2 років	40	
Відсутність у рейтингу (в окремий рік)	20	Низький

*Джерело:* складено автором.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного університету базується на встановленні: конкурентних позицій у міжнародних рейтингах за 5 років та визначення відповідного рівня конкурентоспроможності (табл. 2.14) з подальшим розрахунком середнього показника за 5 років:  $k_j, j=\overline{1, a}, 0 \leq k_j \leq 100, \sum_{j=1}^a v_i = 1$ ; конкурентних позицій у міжнародний рейтингах («Сільське та лісове господарство», «Ветеринарна медицина» за 5 років і розрахунком показника середнього показника:  $k_j, j=\overline{a+1, a+b}, 0 \leq k_j \leq 100, \sum_{j=1}^a v_i = 1; \sum_{j=a+1}^{a+b} v_i = 1$ ; конкурентних позицій університету в міжнародних рейтингах на макрорегіональному рівні за 5 років та розрахунком середнього значення:  $k_j, j=\overline{a+b+1, a+b+c}, 0 \leq k_j \leq 100, \sum_{j=1}^a v_i = 1; \sum_{j=a+b+1}^{a+b+c} v_i = 1$ ; конкурентних позицій університету в національних рейтингах за 5 років, перетворення їх у показник, який характеризує рівень конкурентоспроможності із таким значенням:

$$k_j, j=\overline{a+b+c+1, a+b+c+d}, 0 \leq k_j \leq 100, \sum_{j=1}^a v_i = 1; \sum_{j=a+b+c+1}^{a+b+c+d} v_i = 1.$$

Розрахунок узагальнювального показника рівня конкурентоспроможності, який відображає досягнуті конкурентні позиції університету, проведено за формулою:

$$K_{\text{узаг}} = p_1 \sum_{j=1}^a k_j v_j + p_2 \sum_{j=a+1}^{a+b} k_j v_j + p_3 \sum_{j=a+b+1}^{a+b+c} k_j v_j + p_4 \sum_{j=a+b+c+1}^{a+b+c+d} k_j v_j, \quad (2.2)$$



де  $p_1$  – вага міжнародного рейтингу конкурентоспроможності;  $p_2$  – вага міжнародного рейтингу конкурентоспроможності за предметними областями;  $p_3$  – вага критерію міжнародного рейтингу конкурентоспроможності (макрорегіони);  $p_4$  – вага критерію національного рейтингу, причому  $\sum_{i=1}^4 p_i = 1$ .

Подібним чином нами розраховано показники стійкості конкурентних позицій університету за сумарним показником  $0 \leq s_j \leq 100$ ,  $j=1, m$  за 5 років; розрахунок узагальнювального показника:

$$K_{\text{ст}} = p_1 \sum_{j=1}^a s_j v_j + p_2 \sum_{j=a+1}^{a+b} s_j v_j + p_3 \sum_{j=a+b+1}^{a+b+c} s_j v_j + p_4 \sum_{j=a+b+c+1}^{a+b+c+d} s_j v_j, \quad (2.3)$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності аграрного ЗВО ( $K_{\text{інт}}$ ) за критеріями «конкурентна позиція» і «конкурентна стійкість» проведено за формулою:

$$K_{\text{інт}} = m_1 K_{\text{узаг}} + m_2 K_{\text{ст}}, \quad (2.4)$$

де  $m_1$  – вага узагальнювального показника рівня конкурентоспроможності, який характеризує конкурентні позиції в зовнішньому середовищі;

$m_2$  – вага узагальнювального показника стійкості конкурентних позицій університету,  $m_1 + m_2 = 1$ .

Значення  $m_1$  і  $m_2$  у розрахунках прийнято на рівні 0,5, оскільки обидва показники рівноцінно характеризують загальний рівень конкурентоспроможності.

Запропонований методичний підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність аграрного університету на основі урахування досягнутих ним конкурентних позицій на відповідних ринках вищої освіти (глобальний, макрорегіональний та національний рівні).

Узагальнені розрахунки показників конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів та стійкості їх конкурентної позиції відображено в табл. 2.16 і 2.17.

З використанням одержаних розрахунків побудуємо матрицю конкурентоспроможності аграрних університетів за критеріями «конкурентні позиції – конкурентна стійкість». Зазначимо, що вперше поняття «конкурентний статус» увів

Таблиця 2.16

## Розрахунок узагальнювального показника рівня конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів

№ з/п	Назва ЗВО	«Топ-200 Україна»			«Консолідований рейтинг України»			Webometrics Ranking of World Universities			UI Green Metric World University Rankings			UI Green Metric World University Rankings (Europe)			Webometrics Ranking of World Universities (Continental Ranking)			K <sub>узаг</sub>
		$p_i$	$k$	$v_j$	$p_i$	$k$	$v_j$	$p_i$	$k$	$v_j$	$p_i$	$k$	$v_j$	$p_i$	$k$	$v_j$	$p_i$	$k$	$v_j$	
1	БНАУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
2	ВНАУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
3	ПНУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
4	ДДАЕУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
5	ЛНУВМБ	0,214	80	0,614	0,214	100	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	21,03
6	ЛНУП	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
7	МНАУ	0,214	100	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	20	0,138	0,238	60	0,171	0,238	20	0,224	25,24
8	ОДАУ	0,214	80	0,614	0,214	60	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	17,73
9	ПДУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
10	ПДАУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
11	СНАУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	20	0,138	0,238	80	0,171	0,238	20	0,224	23,43
12	ТДАТУМ	0,214	100	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	22,01
13	УНУС	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	40	0,138	0,238	80	0,171	0,238	20	0,224	24,22
14	ХДАЕУ	0,214	80	0,614	0,214	80	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	19,38
15	НУБіП	0,214	100	0,614	0,214	100	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	60	0,171	0,238	20	0,224	26,10

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.17

## Розрахунок показника стійкості конкурентних позицій вітчизняних аграрних університетів

№ з/п	Назва ЗВО	«Топ-200 Україна»			«Консолідований рейтинг України»			Webometrics Ranking of World Universities			UI Green Metric World University Rankings			UI Green Metric World University Rankings (Europe)			Webometrics Ranking of World Universities (Continental Ranking)			K <sub>ст</sub>
		$p_i$	$s_j$	$v_j$	$p_i$	$s_j$	$v_j$	$p_i$	$s_j$	$v_j$	$p_i$	$s_j$	$v_j$	$p_i$	$s_j$	$v_j$	$p_i$	$s_j$	$v_j$	
1	БНАУ	0,214	80	0,614	0,214	60	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	40	0,224	19,99
2	ВНАУ	0,214	80	0,614	0,214	40	0,386	0,287	20	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	18,21
3	ПНУ	0,214	80	0,614	0,214	40	0,386	0,287	60	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	20,60
4	ДДАЕУ	0,214	60	0,614	0,214	40	0,386	0,287	80	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	19,16
5	ЛНУВМБ	0,214	60	0,614	0,214	60	0,386	0,287	60	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	17,49
6	ЛНУП	0,214	40	0,614	0,214	40	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	20	0,224	12,01
7	МНАУ	0,214	80	0,614	0,214	40	0,386	0,287	60	0,208	0,287	20	0,138	0,238	20	0,171	0,238	60	0,224	22,20
8	ОДАУ	0,214	40	0,614	0,214	40	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	100	0,224	16,28
9	ПДУ	0,214	40	0,614	0,214	40	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	14,15
10	ПДАУ	0,214	60	0,614	0,214	40	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	16,77
11	СНАУ	0,214	100	0,614	0,214	80	0,386	0,287	40	0,208	0,287	20	0,138	0,238	20	0,171	0,238	40	0,224	25,87
12	ТДАТУМ	0,214	100	0,614	0,214	60	0,386	0,287	80	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	60	0,224	26,07
13	УНУС	0,214	80	0,614	0,214	40	0,386	0,287	60	0,208	0,287	40	0,138	0,238	40	0,171	0,238	40	0,224	22,74
14	ХДАЕУ	0,214	40	0,614	0,214	40	0,386	0,287	60	0,208	0,287	0	0,138	0,238	0	0,171	0,238	80	0,224	16,41
15	НУБіП	0,214	100	0,614	0,214	100	0,386	0,287	40	0,208	0,287	0	0,138	0,238	20	0,171	0,238	80	0,224	28,87

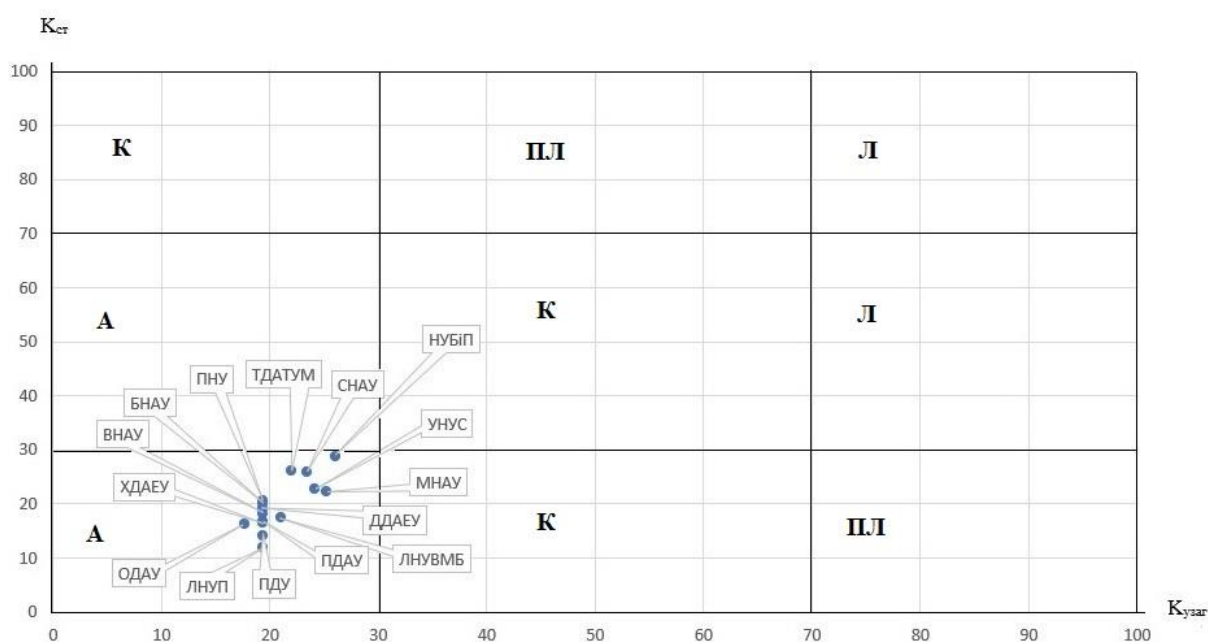
Джерело: розраховано автором.

Г. Ансофф, під яким розуміємо в нашому випадку ознаку віднесення університету до певної групи конкурентів на основі певних критеріїв (результатів конкурентних дій) у конкурентному середовищі. Так, належність ЗВО до певних конкурентних груп визначається за численними критеріями й ознаками. Зокрема, за місцем у конкурентному середовищі виділяють такі конкурентні статуси: лідер, претендент на лідерство, стійкий середняк (конформіст) та аутсайдер.

Відповідно до цього підходу виокремимо групи аграрних університетів за ознаками рівня конкурентоспроможності та рівнем стійкості конкурентних позицій. Наша матриця буде мати дев'ять квадрантів, горизонтальна вісь відображає результати оцінки конкурентних позицій аграрних університетів, а вертикальна – стійкість конкурентних позицій у динаміці. Узагальнюючи вищезазначене й розуміючи конкурентоспроможність аграрного університету як його здатності до удосконалення результативних конкурентних дій щодо досягнення лідируючих конкурентних позицій на міжнародному, регіональному та національному рівнях у конкретній предметній області, можна виділити групи університетів, для яких властиві є певні конкурентні статуси. Так, за критерієм «місце у конкурентному середовищі» університети можуть набувати таких конкурентних статусів у матриці «конкурентні позиції – конкурентна стійкість»: лідери (Л) – це ЗВО із високими конкурентними позиціями і високою конкурентною стійкістю, а також до цієї групи можна віднести університети із високою конкурентною позицією та середньою конкурентною стійкістю; претенденти на лідерство (ПЛ) – високі конкурентні позиції та низька конкурентна стійкість, а також можна віднести університети із середніми конкурентними позиціями й високою конкурентною стійкістю; конформісти (К) – середні конкурентні позиції та середня конкурентна стійкість, яких можна назвати стійкими середняками; конформісти (середняк) – середні конкурентні позиції та низька конкурентна стійкість; конформісти (слабкий середняк) – низькі конкурентні позиції та висока конкурентна стійкість; аутсайдери (А) – низькі конкурентні позиції та середня конкурентна стійкість, а також університети із низькими конкурентними позиціями й конкурентною стійкістю. За результати оцінки конкурентоспроможності

аграрних університетів за цим методичним підходом нами побудовано відповідну матрицю (рис. 2.7).

Одержані результати, які відображує рис. 2.7, свідчать, що всі українські аграрні університети увійшли до групи «Аутсайдери», хоча при цьому НУБіП має вищі значення за обома показниками, але значного відриву від основної групи університетів не забезпечив. Пояснити таку ситуацію можна тим, що, як переконують результати відповідних показників, аграрні університети представлені лише повною мірою у вітчизняних рейтингах, у провідних міжнародних рейтингах вони не присутні, що й не дозволило при розрахунку узагальнюючих показників одержати високі значення. Українські аграрні ЗВО представлено тільки в міжнародному рейтингу Green Metrics. Отже, в найближчій перспективі важливим завданням для вітчизняних аграрних ЗВО є входження до міжнародних рейтингів.



**Рис. 2.7. Матриця конкурентоспроможності аграрних університетів за узагальнюючими критеріями «конкурентна позиція – конкурентна стійкість»**

*Джерело:* побудовано за власними розрахунками автора.

Зрозуміло й те, що низькі результати щодо досягнутих позицій у національних і міжнародних рейтингах можуть бути пов'язані із певними умовами; а саме: недостатність ресурсів для підвищення конкурентоспроможності та реалізації активних конкурентних позицій; проведення оцінки власного конкурентного потенціалу та залучення ресурсів із зовнішнього конкурентного середовища;

неефективна програма стимулювання науково-педагогічного персоналу і співробітників університету до активних конкурентних дій щодо забезпечення високих результатів за показниками, які враховано в міжнародних і національних рейтингах конкурентоспроможності університетів.

Водночас при побудові матриці за результатами оцінювання конкурентоспроможності аграрних університетів за національними рейтингами одержано обернені дані (дод. М). Так, до групи лідерів з високим рівнем конкурентоспроможності та високим показником конкурентної стійкості увійшли НУБіП, СНАУ, ТДАТУМ, БНАУ, інші університети, в яких високий рівень конкурентоспроможності, але середній рівень конкурентної стійкості, за цією методикою опинились у групі лідерів. Це означає, що запропонований методичний підхід доцільно використовувати лише за умови врахування позицій ЗВО у міжнародних рейтингах, оскільки в національних рейтингах представлена невелика кількість університетів, тому розраховані узагальнювальні показники спотворюють реальний рівень досягнутої конкурентоспроможності й не дозволяють зробити обґрунтовані висновки.

Вважаємо, що використання матричного підходу дозволяє виділити різні групи університетів за рівнем конкурентоспроможності та стійкістю конкурентної позиції, результати якого доцільно використовувати при обґрунтуванні типу конкурентних стратегій та розроблені програм підвищення конкурентоспроможності.

### **Висновки до другого розділу**

1. Встановлено позитивний вплив аграрних ЗВО на розвиток аграрного сектору економіки та систематизовано основні види їхньої діяльності, пов'язані із наданням освітніх, науково-інноваційних, консультаційних послуг. Серед чинників зовнішнього середовища, які впливають на розвиток аграрних університетів, виділено такі: економічні, політико-правові, соціально-культурні, демографічні, техніко-технологічні, міжнародні, екологічні.

Доведено, що аграрні ЗВО функціонують в умовах нестійкого зовнішнього середовища, що потребує систематичного відстеження чинників і векторів їх впливу, на основі чого доцільно розробляти відповідні конкурентні стратегії.

2. Виявлено, що на початок 2022 р. в Україні функціонувало 20 аграрних закладів вищої освіти, в тому числі 16 університетів, із яких 9 мають статус «національний». Систематизовано особливості аграрних університетів, які необхідно враховувати при формуванні та реалізації освітніх програм, проведені науково-дослідної та інноваційної діяльності, а також опрацюванні стратегічних програм розвитку.

Проведено розрахунки, відповідно до яких загальний контингент студентів, а також контингенти студентів денної та заочної форм навчання коштом державного бюджету та фізичних і юридичних осіб аграрних ЗВО скорочується, що розглядається як негативна тенденція.

3. Обґрунтовано, що продуктом ЗВО є різного роду компетенції, що нами трактуються як сукупність знань, що дозволяють як індивідуумам у різних сферах, так і суб'єктам бізнесу забезпечувати успішну діяльність. Виділено основні напрями діяльності аграрних ЗВО: освітню, науково-дослідницьку й комерціалізацію інноваційних продуктів та охарактеризовано цільові ринки – споживчий ринок і ринок підприємств агробізнесу, на яких вони функціонують.

На основі узагальнення особливостей поведінки потенційних споживачів на споживчому ринку та на ринку підприємств і організацій, а також характеристики основних видів їхньої діяльності зроблено висновок про необхідність формування відповідних компетенцій для кожного сегменту. Аргументовано необхідність вкладення значних інвестицій на створення відповідного освітньо-дослідницького середовища, наукового та викладацького персоналу з метою сприяння переходу університетів до дослідницької та підприємницької моделей розвитку.

4. За результатами дослідження доведено, що важливе місце у продуктовому портфелі аграрних ЗВО посідає надання освітніх послуг, а продуктом їх надання є ОПІ бакалаврського та магістерського рівнів і ОНП доктора філософії. Проведений аналіз підтверджує, що аграрні університети диверсифікують продуктивний портфель в освітній діяльності, пропонуючи на ринку традиційні освітні програми аграрного

профілю, програми із галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування», а також програми підвищеного попиту – ІТ-технології, право, іноземна філологія тощо.

На підставі систематизації особливостей ринку послуг вищої освіти та аграрної зокрема, обґрунтовано необхідність раціонального поєднання інструментів державного регулювання і ринкового саморегулювання у діяльності ринку послуг вищої аграрної освіти; підготовки фахівців аграрного профілю з урахуванням потреб ринку праці та вимог роботодавців у сфері агробізнесу; неперервного підвищення якості освітніх послуг, наукових та інноваційних розробок, що сприятиме посилення конкурентоспроможності аграрних ЗВО. Доведено потребу розвитку освітніх програм додаткової фахової освіти за умови достатньо високого рівня якості освітніх послуг за рахунок координації складу та змісту компетентностей і практичних навичок, який університети можуть забезпечити на основі інтеграції освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

5. Проаналізовано джерела фінансування наукової діяльності аграрних університетів та виявлено тенденцію до збільшення обсягів надходжень за виконані наукові дослідження на замовлення агробізнесу. Наголошено на необхідності врахування специфічних особливостей аграрної науки при опрацюванні стратегічних програм розвитку наукової інфраструктури університетів, програм державного фінансування університетської науки.

Узагальнено гальмівні чинники розвитку наукової діяльності аграрних університетів на рівні внутрішнього та зовнішнього середовища й обґрунтовано напрями мінімізації та нейтралізації їх негативного впливу, а також виділено пріоритети у посиленні наукового та інноваційного потенціалів.

6. Доведено відповідною аргументацією, що державне фінансування та державне замовлення надають аграрним ЗВО можливість виконання важливої соціальної місії з підготовки фахівців, розвитку аграрної науки, однак зі зниженням їх економічної активності. У 2021 р. частка позабюджетних джерел (спеціальний фонд) у загальних доходах від освітньої діяльності в аграрних ЗВО змінювалася від



27,7% (НУБіП) до 55,2% (Полтавській ДАУ) та має стійку тенденцію до збільшення, що й пояснює повільну їх адаптацію до ринкових умов.

Виявлено, що частка здобувачів, які навчаються на бюджетній основі в аграрних університетах за традиційними спеціальностями аграрного профілю коливалася від 65 до 90%, що не вимагає від університетів значних зусиль і коштів для формування привабливості для абітурієнтів освітніх програм, оскільки наявність державного фінансування є основним критерієм вибору.

7. Розраховано, що в загальному обсязі надходжень за 2019–2021 рр. частка надходжень від надання освітніх послуг аграрними ЗВО коливала від 46% до понад 70%, що виділяє як основний вид їхньої діяльності та дозволяє віднести цей напрям надання освітніх послуг саме до такої діяльності. У середовищі аграрних університетів за найвищою вартістю пропонує освітні послуги за відповідними рівнями пропонує НУБіП, а за найнижчою – МНАУ (бакалаврський і магістерський рівень та ДДАЕУ (третій рівень вищої освіти).

Встановлено, що освітні послуги за аграрними спеціальностями надаються університетами за нижчою вартістю, а за освітніми програмами підвищеного попиту – за вищою ціною, що свідчить про врахування споживчого попиту при визначенні вартості освітніх послуг аграрними університетами. Виявлено університети, які встановлюють однакову ціну за навчання на всі спеціальності, не враховують заочну та денну форму навчання, що свідчить про невваженість цінової політики, на основі чого зроблено висновок про необхідність обґрунтованого підходу до визначення вартості освітніх послуг, оскільки попит на освітні послуги стає більш запитливим.

8. На основі узагальнення практики діяльності окремих аграрних університетів щодо надання наукових послуг зроблено висновок про те, що стратегія ціноутворення формується з такими принципами: ціни є диференційованими залежно від їх специфіки; розрахунок ціни здійснюється з урахуванням витрат на їх виконання. Вважаємо, що з метою врахування попиту на наукові розробки та інноваційні продукти, університету доцільно додержуватися затратних стратегій у ціноутворенні, які враховують величину понесених витрат на їх розробку.

9. Доведено, що сучасна система міжнародних і національних рейтингів може розглядатись як інформаційно-аналітичний інструмент у проведенні оцінювання конкурентоспроможності університетів. Запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрних ЗВО на основі міжнародних та національних рейтингів розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності та стійкості їхніх конкурентних позицій, результати якого доцільно використовувати при обґрунтуванні типу конкурентних стратегій при розробці програм підвищення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів посилення конкурентних переваг аграрних закладів вищої освіти

Сучасні умови забезпечення конкурентоспроможності аграрних університетів визначають нові завдання щодо розширення актуальних напрямів наукової та освітньої діяльності, підвищення рівня інтернаціоналізації студентів і науково-педагогічних працівників, розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами для трансферу технологій, впровадження принципів сталого розвитку в усі сфери діяльності. Стратегічні програми розвитку аграрних ЗВО повинні враховувати зміни у зовнішньому середовищі їх функціонування, особливо міжнародного, політико-правового, соціально-демографічного, а також введення воєнного стану в країні і тих загроз та викликів, які зумовлені війною.

Важливо врахувати у стратегічних планах ЗВО нинішні тренди розвитку вищої освіти і ті пріоритетні завдання, які покладаються на неї. Узагальнення результатів закордонних досліджень щодо еволюції університетів дало змогу виділити чотири моделі університетів. Так, зміни сучасного університету визначаються трендом переходу від моделі Університету 1.0 до моделі Університету 3.0. Зазначимо, що Університет моделі 1.0 веде лише освітню діяльність, здійснює передачу знань, підготовку кадрів, є соціальним інститутом, який якісно змінює людину. Водночас модель Університет 2.0 є дослідницьким університетом, який виконує дві місії – освітню та науково-дослідницьку на основі генерації нових знань через здійснення дослідницької діяльності та надання консалтингових послуг, виконання науково-дослідних досліджень та розроблення технологій за замовленнями бізнесових структур. Отже, основним завданням для цієї моделі університету є генерація нових знань, а підготовка кадрів вбудовується у науковий процес.

Модель Університету 3.0 передбачає реалізацію третьої місії – комерціалізація знань і технологій, тобто, додається завдання управління правами інтелектуальної власності та формується підприємницька екосистема. У межах моделі Університету

3.0 виникають нові світові формати, такі як підприємницький, інноваційний, мережевий, які виконують не лише освітні й дослідницькі функції, але і функції інтегратора основних процесів усередині екосистеми інновацій. Університет 3.0 є освітнім закладом постіндустріального суспільства, який поєднує в собі синергію освіти (навчання студентів), науки (створення нових знань) та інновацій або підприємництва (використання знань на практиці, створення бізнес-структур). Отже, ця модель університету одночасно реалізує три місії: освітню, науково-дослідницьку та інноваційну, спрямовану на комерціалізацію знань, і робить помітний внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку [184].

Найбільш вдалим прикладом моделі Університету 3.0 є Вагенінгенський університет (Нідерланди), який посідає високі позиції в різних міжнародних рейтингах та індексах цитування. Напрями наукових досліджень університету зорієнтовані на нейтралізацію негативного впливу загроз і викликів, зокрема: природні інклюзивні переходи; продовольча безпека та цінність води; колова економіка та нейтралізація глобальних кліматичних змін; системи здорового й безпечного харчування; управління великими масивами даних та високотехнологічні інновації тощо. Діяльність цього університету зорієнтована на об'єднання зусиль спеціалізованих науково-дослідних інститутів за різними галузями природничих і соціальних наук, що сприяє одержанню затребуваних наукових розробок, а також налагоджена тісна співпраця з іншими стейкхолдерами, такими як уряд, бізнес та неурядові організації. Серед пріоритетних напрямів наукових досліджень слід виділити такі області: виробництво харчових продуктів, кормів і біологічних продуктів; природні ресурси та життєве середовище; суспільство і добробут [185].

Одним з основних трендів моделі Університету 3.0 є розвиток підприємницької діяльності, що пояснюється певними умовами, а саме: потреба у забезпечення інноваційного розвитку та підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку; соціокультурні, економічні, технологічні зміни, зумовлені цифровою економікою, роботизацією, потребами креативної економіки; необхідність розвитку у студентів компетенцій, які включають підприємницькі навички; посилення

конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках освітніх послуг; скорочення державного фінансування університетів [186].

Поширена думка, що підприємницький університет у країні – драйвер розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки є центром молодіжного підприємництва, що створює передумови й умови для економічного зростання. Вважаємо, що формування підприємницьких університетів у вітчизняній практиці стримується тим, що на сьогодні не сформована ефективна й чітка для науковців система комерціалізації наукових продуктів та процедура створення бізнесу. В аграрній сфері малі сільськогосподарські товаровиробники мають недостатній доступ до нових наукових знань, які продукують аграрні ЗВО, що також є стримувальним чинником для оновлення їхнього виробничого потенціалу. Щодо великих вертикально інтегрованих структур холдингового типу, то вони показують ефективну діяльність, однак за рахунок придбання інноваційних технологій та продуктів у закордонних розробників, а за такого підходу українські освітні заклади і установи залишаються ланцюгами створення доданої вартості, що в сучасних умовах є негативним явищем.

Варто більш детально розглянути місію та основні цілі Вагенінського університету, якому належить помітний внесок у забезпечення реалізації принципів сталого розвитку через ведення освітньої, науково-дослідної, інноваційної та підприємницької діяльності. Так, в місії університету чітко простежується його орієнтація на реалізацію цілей сталого розвитку, що полягає в наступному: «досліджувати потенціал природи для покращення якості життя». Зрозуміло викладено також переваги університету, а саме: «наші знання допомагають уряду країни, торгово-промислового сектору та громадянському суспільству справлятися з викликами», «ми досягаємо синергії, поєднуючи освіту з фундаментальними та прикладними дослідженнями» [185].

Відповідно система менеджменту Вагенінського університету ґрунтується на вартісно-орієнтованому та стейкхолдерівському підходах, що простежується у цілях, пов'язаних зі створенням цінностей та посиленням кооперації і співпраці. Отже, незалежно від форми власності університету, його слід розглядати як підприємницьку

структуру, яка свою діяльність у нинішніх умовах також повинна здійснювати через створення цінностей і доброзичливого партнерства зі стейкхолдерами.

Вважаємо, що у післявоєнний період для українських аграрних університетів міжнародне співтовариство буде створювати сприятливі умови для включення їх у консорціуми міжнародних проєктів, які розглядатимуть як одну із форм підтримки України та освітніх закладів. Зважаючи на це, зростає потреба у підвищенні готовності науково-педагогічного персоналу, студентів аграрних університетів до підвищення рівня володіння іноземними мовами та провідними методиками проведення наукових досліджень, цифровим інструментарієм обробки інформації, володіння навичками підготовки міжнародних проєктів, ідентифікацією глобальних проблем тощо.

Отже, у стратегічних програмах розвитку аграрних ЗВО доцільно сформулювати мету орієнтації їх у напрямів реалізації моделі Університет 3.0, що, безперечно, для більшості з них ускладнено тим, що не всі на сьогодні є Університетами 2.0. Це дає підстави припустити, що аграрні ЗВО у найближчій перспективі постануть перед необхідністю трансформації, яку слід розглядати як досить складний та неоднозначний процес. Відповідно можливе закриття деяких університетів унаслідок неспроможності системи менеджменту в них оперативно змінювати діяльність, реагуючи на нові вимоги. Перед аграрними ЗВО постає надскладне завдання стрімко пройти етапи еволюційного розвитку, який у провідних закордонних університетах був поступовим. Саме тому для формування нових конкурентних переваг українськими аграрними ЗВО необхідно вирішити низку стратегічних завдань: забезпечити конкурентоспроможність на національному та світовому рівні дослідницького університету за кількома проривними науковими напрямками, орієнтованими на розв'язання глобальних завдань, зумовлених глобальними викликами й загрозами. Із цією метою необхідно орієнтувати освітні програми на затребувані новітні спеціальності, активно залучаючи студентів до науково-інноваційної та підприємницької діяльності; забезпечити результативність наукових досліджень через високий рівень публікаційної активності та наявності портфеля інноваційних розробок, які можливо комерціалізувати, а також через забезпечення підготовки кадрів нового формату; побудувати екосистему інноваційної діяльності та підприємництва університету, подбавши при цьому про власну

інфраструктуру розвитку такої діяльності та створивши систему мережевої взаємодії із вітчизняними й іноземними університетами, науковими організаціями, агробізнесом, інвесторами, інноваційними та консалтинговими структурами тощо.

Враховуючи вищезазначене та відповідні положення, розглянуті у працях зарубіжних дослідників [187–188], постає можливість виділити такі тенденції розвитку вищої освіти [189]:

глобалізація та міжнародна орієнтація вимагає від аграрних ЗВО не протистояння в аспекті притоку іноземних конкурентів, а використання можливостей глобалізації у власних інтересах, що дозволить посилити свої позиції як на українському, так і світовому ринку послуг вищої освіти за рахунок залучення відомих іноземних дослідників та викладачів; впровадження науково-освітнього досвіду зарубіжних університетів партнерів, використання сучасних освітніх ресурсів, методів і програм; розвиток міжкультурних компетентностей у викладачів і студентів та підвищення їх мобільності; забезпечення глобального просування створених інноваційних розробок та розширення ринків збуту через залучення іноземних громадян до навчання та ін.;

використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в науково-освітньому процесі за такими напрямками: дистанційне надання освітніх послуг, що дозволяє одержувати «ефект масштабу» при їх передачі необмеженій кількості споживачів, а також забезпечити максимальну зручність при одержанні освітніх послуг; внутрішньо корпоративна передача інформації через Інтернет та корпоративні фахові соціальні мережі дає змогу ефективно поширити цінну й нову інформацію в межах університету, що дозволяє розглядати їх як інструмент підтримки й посилення конкурентної переваги в інтелектуальному середовищі; співпраця з іншими закладами науково-освітньої та професійної спільноти при проведенні наукових конференцій, круглих столів, семінарів, а також взаємодії в межах віртуальних наукових лабораторій, дистанційного надання освітніх послуг при підвищенні кваліфікації, прийманні замовлень та реалізації інноваційних розробок тощо; модернізація традиційного науково-дослідного та освітнього процесу, у зв'язку із чим університет в умовах економіки поширення знань повинен забезпечити постійне удосконалення навичок

використання новітніх ІКТ науково-педагогічним персоналом та здобувачами освіти, а також сприяти освоєнню їх діловими партнерами;

важливою тенденцією розглядається активізація науково-дослідницької діяльності, за наявності також посилення зв'язків з агробізнесом; за наявності економіки знань відбуваються наступні зміни: підвищення вимог до університетів щодо проведення наукових досліджень та здійснення дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), оскільки на сьогодні вони є не лише центром зберігання та передачі існуючих знань, але і середовищем для створення нових знань; підвищення попиту бізнесових структур на результати НДДКР, що визначає прикладну спрямованість інновацій університетів і дає змогу їх комерціалізувати; залучення до процесу проведення НДДКР студентів, що висуває вимоги не лише щодо засвоєння дисциплін навчального плану, але і здійснення НДДКР, що забезпечує високу якість випускних кваліфікаційних робіт студентів; включення компетентностей щодо інноваційної активності в перелік основних (обов'язкових), які повинні бути сформованими по закінченню навчання в університеті;

перехід університету на організацію навчального процесу на основі індивідуальної траєкторії розвитку здобувачів освіти, яка сприятиме гнучкості навчання та орієнтувати навчальний заклад у напрямі впровадження провідного досвіду; відповідно сучасний університет повинен постійно оновлювати інформацію, яка використовується в освітньому процесі, це стосується методичних рекомендацій, кількості напрямів підготовки, що свідчить про диверсифікацію освітніх програм, а отже вимагає пристосованості професорсько-викладацького персоналу університету;

розвиток програм неперервної освіти та обміну досвідом, які передбачають одержання другої (додаткової) освіти, перепідготовку та підвищення кваліфікації, що дозволяє набути нових знань і компетентностей, які забезпечують вищу конкурентоспроможність для здобувача на ринку праці; у зв'язку із цим споживачі мають намір оплачувати додаткові послуги на комерційній основі за умови одержання найбільш унікальних та затребуваних компетентностей, водночас збільшення доходів сприяє підвищенню фінансової незалежності університету і створює можливості для фінансування науково-інноваційних розробок та поліпшення наукової, соціальної, виробничої інфраструктури.



Однією із вимог щодо обґрунтування стратегічних програм розвитку аграрного університету постає врахування сучасних трендів розвитку аграрного сектору, продуктів споживачів як освітньої діяльності (випускників), так і науково-інноваційної – технологій та інноваційних розробок. Звідси випливає вимога мати затребуваний портфель освітніх програм, розробляти пріоритетні напрями наукових досліджень та інноваційної діяльності. Відомо, що новий етап технологічно розвитку «AgroTech 4.0» передбачає впровадження «розумних» рішень, біо- і нанотехнологій, роботизацію, зростаючий вплив споживачів і нові ціннісні орієнтири, зміну в основних чинниках забезпечення конкурентоспроможності.

Процеси цифровізації та роботизації змінюють зайнятість, знижують попит на низькокваліфікованих працівників, зумовлюють зникнення окремих спеціальностей, але підвищують вимоги до ключових компетентностей. Вказані вище й інші основні тренди трансформації глобального аграрного сектору вимагають формування нової моделі аграрної освіти відповідно до глобальних викликів і загроз, орієнтованої на швидку адаптацію до нових умов. Серед характерних ознак такої моделі аграрної освіти слід виділити міждисциплінарність наукових знань, що підтверджується орієнтацією наукової та освітньої діяльності провідних аграрних університетів на наступних напрямках: сільське господарство, продовольство, непродовольча продукція аграрного сектору; природні ресурси й охорона навколишнього середовища; суспільний добробут; необхідність формування у здобувачів освіти знань і компетентностей в області обробки великих масивів даних, ІКТ, а також підходів, які формують критично важливі якості для адаптації в новому технологічному укладі – лідерство, екологічне, стале мислення, логічне мислення, вміння працювати та ухвалювати рішення в умовах невизначеності; реалізація моделі підприємницького університету, який поєднує науково-освітню, інноваційну та бізнес-функцію.

Вважаємо, що українські аграрні університети входять до нового технологічного укладу найбільш невідготовленими, про що свідчить їх відсутність в міжнародних рейтингах. Так, у міжнародному рейтингу QS «Сільське і лісове господарство» (Agriculture & Forestry) не представлено жодного вітчизняного аграрного університету (табл. 3.1).

## Провідні світові університети у предметній області «Сільське та лісове господарство», 2021 р. (QS)

№п/п	Університет	Країна	Загальний бал	Репутація роботодавця	Індекс Гірша (цитування)	Академічна репутація
1	Вагенінський університет	Нідерланди	98,5	93,9	100,0	100,0
2	Університет Каліфорнії у Девісі	США	92,4	87,4	97,9	91,8
3	Шведський університет сільськогосподарських наук	Швеція	90,4	72,0	93,3	92,2
4	Корнелльський університет	США	84,6	82,5	98,0	76,9
5	Китайський сільськогосподарський університет	Китай	84,0	67,6	90,5	83,8
6	Цюрихський університет	Швейцарія	82,7	68,2	88,9	78,9
7	Університет Каліфорнії, (Верклі)	США	82,6	80,0	96,3	73,2
8	Університет Пердью	США	82,2	67,9	88,1	80,0
9	Норвезький університет наук про життя	Норвегія	81,3	38,8	78,7	87,9
10	Мічиганський державний університет	США	81,2	76,4	91,0	74,3

Джерело: складено за даними [190].

Зазначимо, що на сьогодні в аграрній вищій освіті невирішеним завданням розглядається невідповідність якості фаховості випускників кваліфікаційним вимогам галузі, що зумовлено низкою причин. Одна з них – низька престижність аграрних професій, що визначається невисоким рівнем достатньої мотивації абітурієнтів до розвитку, оволодіння якостей, необхідних для кар'єрного зростання. За результатами опитування вступників та їхніх батьків нами виявлено, що низька престижність аграрних професій часто має суб'єктивний характер і не достовірно характеризує реальний стан у галузі. Ця думка формується на основі того, що аграрний сектор – це важка праця із використанням застарілої техніки та технологій, а аграрна освіта не формує шляхи кар'єрного зростання, оскільки відсутнє чітке розуміння перспектив.

Окрім того, сучасна молодь має слабкі знання щодо фахової праці в цілому, вона не лише не вміє, але і не виявляє бажання дбати про кар'єрне зростання, не знає, як визначати цілі та досягати їх. Отже, необхідно розвивати ранню профорієнтацію та підвищення престижу аграрних професій, адже на відміну від інших країн в Україні цьому питанню не приділяють належної уваги. Цікавим стосовно розглянутого напряму є досвід США, де діє програма 4H, на основі якої створено мережу молодіжних організацій, місія її – залучати молодь якнайповнішого розкриття свого потенціалу в сільському господарстві. Згадана програма реалізує неформальні освітні програми у сфері сільського господарства та інші заходи щодо формування привабливості фермерства [191].

Становить інтерес і програма АІТС (Agriculture in the K-12 Classroom – Сільське господарство у рамках загальної 12-класної середньої освіти) Міністерства сільського господарства США, спрямована на підтримку інституту аграрної освіти в середньоосвітніх школах і підсилення їх здатності реалізовувати й розвивати освітні програми у сфері сільського господарства та продовольства [192]. Застаріла концепція аграрної освіти, орієнтована на масовий випуск фахівців широкого профілю, не відповідає реальним потребам аграрного сектору в новому технологічному укладі. Результати аналізу освітніх програм університетів США та європейських країн свідчать, що упродовж останніх років з'являються нові напрями освітньої підготовки. Нами розглянуто освітні програми Колорадського державного університету,

університетів Огайо та Міссурі (США), а також Вагенінського університету (Нідерланди). Як свідчать дані у додатка Н зарубіжні університети у своєму портфелі мають диверсифіковані програми, пов'язані як із різнобічними питаннями сільського господарства, так і з розвитком сільських територій, зоотехнії, природних ресурсів та охорони навколишнього середовища, продуктів харчування і переробки сільськогосподарської сировини, а також суміжних природно-наукових спеціальностей. Зазначимо, що вітчизняні аграрні університети на сьогодні зорієнтовані на розширення освітніх програм за рахунок спеціальностей, що користуються підвищеним попитом, які не мають жодного стосунку до сільського господарства – юристи, фінансисти, економісти, будівельники і т.і. При цьому нині не враховуються можливості розширення переліку освітніх програм з сільськогосподарської генетики, селекції та репродуктивних технологій.

У закордонних університетах окрім аграрного спрямування освітніх програм, пов'язаних із цією галуззю, є освітні програми в області біології, які передбачають підготовку фахівців з біологічних наук (клітинна та молекулярна біологія, мікробіологія, морська біологія і т.д), українські аграрні університети в цьому напрямі ведуть підготовку лише за спеціальністю біотехнологія. Окрім того, в портфелі освітніх програм багатьох університетів світу є пропозиція спеціальностей, які відповідають сучасному тренду інноваційного розвитку аграрної галузі, а саме біоінформатика, інженерія біосистем, розвиток та сільські інновації, Data Science для продовольства і здоров'я та інші, які українськими агроуніверситетами не розвиваються, але очевидним є необхідність їх включення до програм підготовки фахівців.

Крім широкого охоплення областей наукових знань для європейських та американських університетів характерна вузька спеціалізація програм, що передбачає врахування галузевих вимог і завдань на рівні кожного учасника агропродовольчого ланцюга поставок. Так, напрям підготовки зоотехніків у США передбачає випуск спеціалістів для конкретних галузей (птахівництво, молочне та м'ясне скотарство і т.д.) або етапів виробничого ланцюга – фахівців із годівлі, відтворення та ін.

Якщо розглядати перелік напрямів освітніх програм у закордонних університетах як орієнтир на перспективу для українських ЗВО, то очевидним є той факт, що більшість із них не можливо запровадити, оскільки вони не мають затверджених стандартів підготовки, до того ж попит на них невисокий. Однак сучасні тренди розвитку аграрного сектору економіки будуть диктувати потребу в зоотехніках-ентомологах для роботи на інсектофермах, цитотехнологах – клітинних інженерах та деяких інших нових професіях, затребуваних у перспективі. Саме нові напрями підготовки фахівців аграрним університетам необхідно обґрунтувати у стратегічних планах розвитку, оскільки організувати їх підготовку на перспективу можливо лише за умови послідовної реалізації заходів з обґрунтування, формування відповідного потенціалу, просування на ринку освітніх послуг тощо.

Дані додатка Н свідчать, що основні відмінності в напрямках підготовки фахівців між вітчизняними та зарубіжними університетами полягають у переважанні професій, які відповідають цілям сталого розвитку, забезпечення здорового і збалансованого харчування, досягнення соціального благополуччя, поширення знань тощо. Очевидно, що конкурентоспроможність українських аграрних ЗВО можливо досягти за умови пропозиції спеціальностей, на які існує попит з боку роботодавців, а також забезпечення високого рівня якості підготовки. Зазначимо, що невідповідність випускників кваліфікаційним потребам галузі, а, відповідно, й неготовність роботодавців забезпечити таким випускникам конкурентоспроможний дохід зумовлює кількісну та якісну нестачу фахівців у галузі, тому аграрні університети мають зосередити увагу на вирішенні цієї проблеми та окреслити стратегічні рішення щодо подолання її негативних проявів.

Розглядаючи питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО на перспективу, важливо обґрунтувати відповідні стратегічні підходи до створення нових і посилення існуючих конкурентних переваг. Узагальнюючи підходи до формування конкурентних стратегій [95, 193–194], нами обґрунтовано висновок про те, що, по-перше, існує велика кількість їхніх різновидів, а це є доказом численних можливостей в реалізації конкурентного потенціалу; по-друге, це їх залежність від явних і латентних конкурентних переваг. Однак, навіть якщо конкурентні переваги не

будуть виявлені або об'єктивно відсутні, то існують можливості для того, щоб перебувати у конкурентному середовищі упродовж певного періоду часу. Ця обставина досить важлива, оскільки дозволяє навіть університету, який у певний момент часу не спроможний ефективно конкурувати, достатньо тривалий проміжок часу зберігати свою присутність на ринку, вирішуючи завдання пошуку, розвитку, нарощення конкурентних переваг та їх використання у майбутньому періоді. Вважаємо, що для всіх аграрних університетів забезпечення конкурентоспроможності доцільно розглядати у межах обґрунтованих стратегій, реалізацію яких можливо забезпечувати відповідно до положень державної інноваційної політики, основних трендів розвитку вищої освіти й вимог нового технологічного укладу в аграрному секторі економіки.

Ставлячи за мету окреслити перспективні пріоритети в розвитку вітчизняних вищих аграрних закладів, нами було узагальнено стратегічні програми, систематизовано завдання та напрями їхнього розвитку (дод. П). Очевидно, що формування конкурентних переваг та їх посилення варто розглядати за основними видами діяльності університетів, зокрема, це освітній, науково-дослідний та інноваційний, соціальний, міжнародний, фінансово-економічний. За результатами, викладеними у другому розділі дисертаційної роботи встановлено, що для середовища аграрних університетів характерна наближеність конкурентних позицій, у межах яких можна виділити відносних лідерів – НУБіП, СНАУ, ТДАУ, а також аутсайдерів – ПНАУ, ОДАУ. Вивчення стратегічних програм розвитку університетів дасть змогу з'ясувати наскільки вони враховують вимоги та виклики, щоб необхідні забезпечити свою конкурентоспроможність, а також розглянути способи підтримки або досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, взаємовплив напрямів діяльності освітніх закладів, наявність проблемних її сфер.

Так, освітня діяльність є пріоритетною та у всіх стратегічних програмах розглядається із виділенням основних завдань, пов'язаних із підвищенням якості, поліпшенням освітньої інфраструктури тощо. Зазначимо, що досліджувані університети нині приділяють велику увагу підготовці фахівців відповідно до вимог ринку, організації освітнього процесу та впровадженню інтерактивних технологій, удосконаленню матеріально-технічного забезпечення, підвищенню рівня кваліфікації

науково-педагогічного персоналу (НПП). Вважаємо, що процес акредитації мотивує аграрні університети орієнтуватися на стратегії розвитку, які апріорі передбачають поліпшення освітніх програм (ОП), розширення спеціальностей підготовки, оновлення матеріальної бази, використання в освітньому процесі активних та інтерактивних форм проведення занять, сучасних інструментів цифровізації, що, безперечно, сприяє посиленню набутих конкурентних переваг і створенню нових.

Ураховуючи мінливість ринку послуг вищої освіти, а також його відкритість і посилення конкуренції з боку провідних іноземних університетів внаслідок активного використання онлайн навчання, постає необхідність постійного оновлення та поліпшення ОП, що забезпечувало б конкурентоспроможність ЗВО. Нами встановлено, що в даному випадку відбувається або горизонтальна диверсифікація, відповідно до якої нові освітні послуги досить тісно пов'язані із базовим профілем аграрних університетів, або неоднорідна диверсифікація, коли нові види освітніх послуг не відповідають базовому профілю, а є спробою задовольнити попит зі спеціальностей і напрямів підготовки, який випереджає пропозицію. З огляду на це постає питання збалансованості портфеля освітніх послуг, однак однозначної відповіді на нього немає, оскільки це рішення повинно розглядатися в площині можливостей складових потенціалу ЗВО згідно з державними та ринковими вимогами у підготовці відповідних фахівців, але при цьому уникати розпорошення потенціалу та створювати можливості щодо активного розвитку традиційних спеціальностей аграрного профілю, з тим, щоб посилювати досягнуті конкурентні переваги й шукати нові.

Наступним напрямом посилення конкурентних переваг в освітній діяльності є впровадження інновацій в організацію освітнього процесу у вигляді технологічних інновацій. Цей напрям розвивається більшістю університетів вибірки, однак завдання та досягнуті результати є різними, він вимагає функціонування системи інноваційно-технологічного менеджменту. Пояснюється це тим, що складність вибору технологічних підходів із великої кількості, способів їх впровадження (придбання технології або власна розробка), окрім цього певна технологічна розробка може стати джерелом одержання доходу. Безсумнівно, що університети, які орієнтуються на використання сучасних цифрових технологій, забезпечують можливості раціонального поєднання способів

використання нових технологій та нових форм організації праці з метою одержання додаткових конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. На основі інноваційно-технологічного менеджменту університети будуть обґрунтовувати найбільш раціональні види технологічних процесів і формувати відповідний потенціал, необхідний для ведення конкурентної освітньої діяльності на довгострокову перспективу, визначати можливості їх поширення на комерційній основі серед інших університетів, а також розробляти організаційну структуру освітнього процесу, адекватну новим освітнім технологіям, формам і методам навчання. Одним із підходів може стати діяльність, побудована за матричним принципом, у якій поряд із функціональними структурними підрозділами організовуються проєктні цільові групи. Вона може характеризуватися такими перевагами: оперативна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізація термін реалізації інноваційних проєктів тощо.

Очевидно, що зусилля аграрних університетів щодо покращення інноваційних можливостей дозволяє їм часто досягати лідируючого або навіть монопольного становища на ринку освітніх послуг. Для аграрних університетів стратегічною можливістю підвищення конкурентоспроможності є стратегія диверсифікації портфеля ОП на основі впровадження нових видів освітніх послуг, а завдання управління зводяться до мобілізації додаткових можливостей у вигляді знань ринків, виявлення можливостей освоєння нових освітніх послуг та освітніх технологій. У деяких випадках доцільно реалізувати у цій сфері захисну стратегію, що дасть змогу протидіяти конкурентам, які намагаються проникнути на даний ринок з аналогічною освітньою програмою. Залежно від умов конкурентного середовища та потенційних можливостей університетів ця стратегія може бути спрямована як на створення умов, не досяжних для конкурентів, так і на переорієнтацію діяльності.

Науково-дослідна та інноваційна діяльність аграрних ЗВО у нинішніх умовах є джерелом конкурентних переваг, яка знаходить відображення у стратегічних програмах розвитку у вигляді таких стратегічних пріоритетів: забезпечення якісної підготовки висококваліфікованих наукових кадрів, удосконалення управління науково-дослідною та інноваційною діяльністю, стимулювання розвитку наукових шкіл, нарощення обсягів та джерел державного й позабюджетного фінансування



науково-дослідних робіт, покращення науково-дослідної інфраструктури для наукових та інноваційних цілей тощо.

Актуальність розвитку науково-інноваційної діяльності аграрними університетами зумовлена тим, що на сьогодні забезпечення конкурентоспроможності досягається за умови їх переходу до моделі підприємницького університету, у яких важливе місце відводиться науковим розробкам та комерціалізації їхніх результатів. Це доводять також позиції оцінки результатів діяльності університетів у провідних світових рейтингах, де досить широко представлені результати в науковій та інноваційній сферах. Зважаючи на це, вітчизняним ЗВО необхідно посилити науково-дослідну та інноваційну діяльність, а також сприяти трансформації їх в університети підприємницького типу. Це потребує розробки правових та інституціональних засад для розвитку мережі національних університетів, які мають бути залучені до реалізації проєктів розвитку високотехнологічного сектору економіки.

Результати аналізу аграрних університетів в області наукової діяльності дають підстави для висновку, що для неї характерні наступальна, захисна, імітаційна та інші види стратегій. Так, наступальна стратегія, якій притаманні високий рівень ризику та ефективності, найчастіше передбачає орієнтацію на фундаментальні та прикладні дослідження на основі використання інноваційних технологій. Таку стратегію спроможні реалізувати університети із високою кваліфікацією наукових співробітників, які можуть розробляти новітні розробки та передбачати потребу в них. Ця стратегія характерна для великих ЗВО, а також не надто великих за розмірами регіональних університетів із мережею лабораторій та інститутів, які орієнтуються на окремі напрями досліджень. Очевидно, що університети із цією стратегією, мають конкурентні переваги за рахунок наявності власних інноваційних науково-технічних розробок.

Вважаємо, що на сьогодні важливим завданням університетів є удосконалення наукової інфраструктури, що сприяло б розробці «проривних» нововведень у вигляді наукових продуктів та нових технологій для галузей аграрної економіки. Однак у перспективі університети змушені будуть збільшувати витрати на наукові дослідження з метою підвищення конкурентоспроможності.

Своєю чергою, захисна (оборонна) стратегія характеризується невисоким рівнем ризику, сприяє володінню відповідною частиною ринку наукової продукції. Захисна стратегія для аграрних ЗВО вимагає високого рівня науково-дослідної інфраструктури та якості науково-дослідних робіт, щоб утриматися на ринку. За такої стратегії університетам вдається одержувати замовлення на НДДКР, займатися підготовкою кадрів і здійснювати науково-дослідні розробки за широким переліком напрямів. Ці університети спроможні позиціонувати конкурентну, тобто віолентну поведінку.

Водночас, формувати та посилювати конкурентні переваги у сфері інноваційної та наукової діяльності аграрні університети можуть на основі використання сильних сторін та уникнення прямої конкуренції з іншими ЗВО, тобто додержання так званої проміжної конкуренції. Ця стратегія часто використовується тоді, коли необхідно провести модифікацію базових новітніх розробок.

Окрім цього, аграрні ЗВО можуть використовувати поглинальну стратегію, яка передбачає використання інноваційних розробок, створених іншими організаціями, що стають основою власних науково-інноваційних розробок і консалтингу. За такого підходу інноваційна політика університетів поєднує в собі власні розробки та інноваційні продукти інших інституцій, використовуючи поглинальну стратегію у поєднанні із наступальною. Вважаємо, що ця стратегія дозволить забезпечити конкурентоспроможність більшості аграрних університетів у нинішніх умовах.

Імітаційна стратегія передбачає використання продуктових, технологічних та управлінських інновацій інших організацій на основі їх адаптації. Реалізація цієї стратегії університетами потребує відповідного наукового потенціалу, спроможного на основі наявних інновацій або ідей розробляти нові наукові продукти. Імітаційна стратегія досить результативна при виконанні прикладних наукових розробок.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що проміжна, поглинальна та імітаційна стратегії доцільно застосовувати аграрними університетами, крім того стратегію, орієнтовану на диференціацію освітніх послуг і наукової продукції. Оскільки, ЗВО забезпечать стійкі позиції в ринкових сегментах на основі орієнтації на потреби й запити споживачів. За такого підходу конкурентоспроможність послуги або продукту проявляється у вигляді високої їх споживчої цінності. Основні

характеристики науково-дослідної та інноваційної діяльності аграрних ЗВО та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності, наведено в таблиці 3.2.

Одним із підходів до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти у стратегічній перспективі є посилення потенціалу науково-дослідної та інноваційної діяльності, результати якої важливо орієнтувати на показники міжнародних рейтингів. Із цією метою доцільно вирішити такі завдання: підвищення ролі науково-інноваційної складової у системі пріоритетів розвитку університету; формування корпоративної культури відповідно до традицій та прийнятої системи цінностей, які сприятимуть ефективному функціонуванню трудового колективу університету; розширення переліку та подальший розвиток фундаментальних і прикладних наукових досліджень; зміцнення діючих і формування нових наукових шкіл, підвищення їх результативності; посилення впливу університету на ринку науково-технічних розробок та інновацій на основі посилення ділових контактів із потенційними споживачами; комерціалізація результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності на основі створення малих інноваційних підприємств та розвитку консалтингової діяльності; впровадження результатів НДДКР в освітній процес; мотивація НПП у підвищенні та реалізації наукового потенціалу; залучення молодих дослідників і студентів до участі в інноваційних проєктах. Очевидно, що в умовах конкурсного відбору наукових проєктів для фінансування ускладненою є можливість забезпечення стабільного фінансування, що негативно впливає на кадровий стан університетської науки і, відповідно, на результативність досліджень. Вважаємо, що у цих умовах організація НДДКР в університеті повинна передбачати проведення попередніх робіт для організації участі на отримання фінансування, таких як: формування груп дослідників за проєктним підходом; підготовка конкурсної документації, яка крім іншого містить інформацію про науковий потенціал університету та конкретної групи дослідників; підготовка проєкту заявки для участі в конкурсі; узгодження заявки із науковим підрозділом, подання її конкурсній комісії та належна реєстрація; контроль результатів проведення конкурсу; оформлення договірних відносин у разі одержання фінансування.

## Характеристика науково-дослідної та інноваційної діяльності аграрних закладів вищої освіти

Показники	Конкурентна позиція		
	Лідери	Комфортісти (середняки)	Аутсайтери
1. Кількість ОПП та ОНП, їх інноваційність	Значна, високий рівень інноваційності	Середня, середній рівень інноваційності	Не велика, низький рівень інноваційності
2. Профільність	Широка	Широка	Середня
3. Величина ЗВО (кількість НПП, студентів)	Велика, середня	Середня	Невелика
4. Витрати на НДДКР	Високі, середні	Середні	Низькі
5. Витрати на освітню діяльність	Високі, середні	Середні, низькі	Низькі
6. Конкурентні переваги	Високий рівень підготовки. Сучасна МТБ, диверсифіковані джерела фінансування наукової діяльності, пристосування до потреб споживачів	Достатньо високий рівень освітніх програм. Гнучкість. Орієнтація на запити ринку, домінування наукових розробок на замовлення агробізнесу	Гнучкість, відсутність надходження коштів від наукової діяльності
7. Державна атестація наукової діяльності	Група А	Група В (значна кількість напрямів)	Група С (переважна кількість напрямів)
8. Динаміка розвитку	Висока, середня	Середня	Низька
9. Ефективність стратегій	Специфічні компетентності, що визначають масштаб нововведень. Гнучкість організаційних форм управління на основі поєднання централізації та децентралізації. Напрями розподілу ресурсів та ефективність їх використання. Використання нових технологій в освітній та науково-дослідній діяльності	Специфічні компетентності, що визначають масштаб нововведень. Гнучкість організаційних форм управління на основі поєднання централізації та децентралізації. Напрями розподілу ресурсів та ефективність їх використання. Використання нових технологій в освітній та науково-дослідній діяльності	Специфічні компетентності, що визначають масштаб нововведень. Гнучкість організаційних форм управління на основі поєднання централізації та децентралізації. Напрями розподілу ресурсів та ефективність їх використання. Використання нових технологій в освітній та науково-дослідній діяльності
10. Наявність наукових підрозділів та чисельність фахівців, задіяних у НДДКР	За основними профільними напрямками, середня	Є за окремими напрямками, не велика	Відсутні
11. Стратегії проведення науково-дослідної та інноваційної діяльності	Стратегія лідерства, стратегія високої наукоємності продукції або технологій	Стратегія провадження та адаптації нововведень, стратегія консалтингу	Відсутність чіткої стратегії
12. Перелік ЗВО	МНАУ, НУБіП, СНАУ	БНАУ, ВНАУ, ПНУ, ДДАЕУ, ЛНУВМБ, ЛНУП, ТДАТУМ, УНУС, ПДУ, ХДАЕУ	ОДАУ, ПДАУ

Джерело: узагальнено автором.

Відомо, що для оцінки результативності ЗВО використовується методика, розроблена Міністерством освіти і науки України для державної атестації та ухвалена відповідним його наказом [195]. Тому в нинішніх умовах необхідно орієнтуватися на покращення показників діяльності за критеріями, зазначеними у цій методиці. З цією метою доцільно налагодити систематичний їх моніторинг, а також критеріїв, визнаних у міжнародних рейтингах. Водночас важливо виділити також такі критерії ефективності науково-дослідної та інноваційної діяльності університету: загальні критерії ефективності елементів наукової інфраструктури, які відображають сукупні результати організації; часткові критерії, які відображають одержані результати як для університету, так і партнера, який запровадив їх у практичну діяльність. Для моніторингу результуючих показників доцільно науковому підрозділу сформувати експертну групу з проведення оцінки діяльності університету за пріоритетними напрямками на основі системи якісних та кількісних показників; ознайомитися із системою показників та встановити їх взаємозалежність і взаємозв'язок; визначити важливість досягнення показників відповідно до стратегії розвитку науково-інноваційної діяльності.

Наступним елементом забезпечення конкурентоспроможності аграрних університетів є міжнародна діяльність, яка реалізується як в освітній, так і науково-дослідній та інноваційній сферах діяльності. Безперечно, нав'язана нашій країні війна практично згорнула цю діяльність ЗВО, хоча окремі університети активно її розвивали в довоєнний період. Так, одним із напрямів цієї діяльності є розробка спільних освітніх програм, насамперед у партнерстві з європейськими університетами. Однак наявність укладеного договору із зарубіжними університетами не завжди означає реальну співпрацю, оскільки аналіз сайтів іноземних освітніх організацій доводить, що не завжди підтверджується наявність програм подвійних дипломів. Серед стримувальних чинників розвитку цієї діяльності можна виділити фінансові обмеження, недостатній рівень володіння іноземною мовою та кількість ОП, які реалізуються англійською мовою. Характерними рисами розвитку спільних програм у вітчизняних аграрних університетах сьогодні є кількісне накопичення програм, обмежений перелік програм аграрного профілю, незначне число студентів, практично одностороння мобільність в європейські університети. Лідерами з реалізації програм подвійного диплому є НУБіП, СНАУ,

БНАУ за такими напрямками: аграрний менеджмент, економіка, комп'ютерна справа та ін. Без сумніву, навіть в умовах війни та у повоєнний період наявність програм подвійних дипломів буде зростати, що зумовлено європейською орієнтацією України.

Іншим напрямом активізації міжнародної діяльності аграрної освіти є розробка ОП на основі викладання англійською мовою, що можна розглядати як обов'язкову умову підвищення конкурентоспроможності університету на світовому ринку освітніх послуг. Для більшості українських аграрних університетів такі ініціативи є досить новим явищем. Вважаємо, що програми англійською мовою дозволять вирішити такі стратегічні завдання: краще позиціонування української освіти на світовому ринку, посилення інтернаціоналізації навчання, стимулювання мобільності викладачів і студентів, підвищення якості навчання.

Очевидно, що зарахування на такі програми потребує підтвердження рівня володіння англійською мовою на основі міжнародних сертифікатів IELTS або TOEFL. Крім цього, залежно від спеціальності в окремих університетах необхідно подати резюме та пройти співбесіду. Перелічені вимоги дозволяють правильно сформулювати цільову аудиторію та підтримувати відповідний рівень якості освіти.

На сьогодні обмежена кількість аграрних університетів готова реалізовувати якісні програми на іноземній мові. Однак розробка таких програм сприятиме не лише посиленню конкурентних переваг конкретного ЗВО на світовому ринку освітніх послуг, але і становленню нашої країни як світового освітнього центру. Основними проблемами розробки таких програм є підбір викладацького персоналу, а також методичне забезпечення освітнього процесу на англійській мові.

Вітчизняні університети відстають від університетів провідних країн світу у сфері впровадження технологій якісної онлайн-освіти. Зазначимо, що стримувальним чинником розвитку дистанційної освіти є той факт, що розвиток цифровізації відбувається інтенсивніше, ніж технологій в області викладання, що створює ризик втрати не лише потенційних іноземних студентів, але й українських. Основою успішної реалізації дистанційних курсів є створення інформаційно-освітнього середовища. Зазначимо, що вітчизняні аграрні університети здебільшого використовують безкоштовні системи, зокрема систему Moodle. Ця система є

неоплачуваним програмним продуктом із відкритим кодом, що дає змогу налаштувати її відповідно до потреб конкретного університету, а також забезпечити повний цикл дистанційного навчання.

Одним з інструментів формування привабливості українських університетів є участь у масових відкритих онлайн-курсах – Coursera, Prometheus. Аналіз сайтів цих платформ свідчить, що на них відсутні аграрні університети, хоча найбільшу активність на платформі Coursera проявляють студенти НУБіП [196]. Вважаємо, що більш активна участь вітчизняних аграрних університетів у подібних проєктах буде сприяти розвитку та впізнаності бренду університету за кордоном. Отже, використання онлайн-освіти можна розглядати не лише як освітній процес, але й спосіб розвитку університету та залучення іноземних студентів. Щодо інструментів розвитку співпраці та впізнаності бренду університету, то переважно використовуються такі з них: вебсайти, групи в соцмережах, аккаунти у Twitter, Facebook, Instagram. Нами проаналізовано вебсайти аграрних університетів, на основі чого встановлено, що незручна структура сайту та непривабливий дизайн знижують результативність присутності на них. В обмеженій кількості університетів є як український, так й англійський варіант сайту. Водночас майже не зустрічається якісна англійська версія сайту, адаптована до особливостей зарубіжної аудиторії.

Використання мобільних додатків для аграрних університетів обмежене, однак їх доцільно впроваджувати й інтегрувати в освітній процес. Мобільний додаток – це особистий органайзер із розкладом занять, заходів та актуальними новинами, що також дає можливість ознайомитися із діяльністю інститутів, лабораторій, провести екскурсію кампусом, місцями громадського харчування та одержати необхідні контакти. У таких додатках доцільно розмістити інформацію англійською мовою про ОП, необхідні документи, стипендії та про інші питання навчання іноземців у країні.

Наступним елементом забезпечення конкурентоспроможності університету є фінансово-економічні можливості, які формують потенціал за диверсифікованими джерелами надходження грошових коштів відповідно до його стратегії. Так, фінансові можливості визначають, по-перше, готовність університету до дій у

стратегічному аспекті, по-друге – визначають характер цих дій, наприклад, розвиток нових напрямів, диверсифікацію діяльності, співпрацю зі стейкхолдерами та ін.

Посилити конкурентні переваги аграрних університетів можливо на основі привабливості ОП, комерціалізації науково-інноваційної діяльності, що сприятиме збільшенню доходів і диверсифікації джерел їх надходження. Із цією метою університету необхідно аналізувати структуру фінансових надходжень за напрямками, на основі чого розробляти прогностні сценарії своїх доходів, плани витрат, обсяги інвестицій на розвиток з урахуванням прийнятої політики.

При цьому необхідно оптимізувати співвідношення між статтями витрат коштів і джерелами їх надходження на основі зниження витрат, пов'язаних зі здійсненням основних видів діяльності. Необхідно також обґрунтувати цінову політику на освітні послуги та науково-дослідні розробки з урахуванням еластичності попиту, вимог законодавства, конкурентного середовища тощо.

Важливо також визначити стратегію фінансування МТБ, НДДКР і соціальних програм університету із метою формування та підтримки на конкурентоспроможному рівні основних елементів ресурсного потенціалу (технічних, технологічних, просторових, інформаційних), забезпечення процесу відтворення кадрового потенціалу, реалізації пріоритетних наукових проєктів тощо.

У результаті аналізу стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери університетів виявлено спрямованість їх на реалізацію таких напрямів: кадрове забезпечення, інфраструктура, комфортні умови, особистісний розвиток. Варто зауважити, що в деяких аграрних університетах відсутній блок соціальної сфери, що, безперечно, розглядається нами як негативне явище, оскільки у забезпеченні конкурентоспроможності цей напрям є дуже важливий. Вважаємо, що розвиток кадрового потенціалу університету сприяє формуванню потенціалу успіху в перспективі, тому стратегія кадрового потенціалу повинна базуватися на таких аспектах: планування кадрових потреб із урахуванням кількісних та якісних характеристик; моніторинг ринку праці для оцінювання можливостей задоволення потреб у відповідних фахівцях; розвиток персоналу в аспекті досягнення відповідності можливостей працівника вимогам, що ставляться до нього. Цьому



сприяє організований процес підготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації, створення умов для розвитку творчої та наукової активності НПП з позиції фахового зростання, формування кар'єри. Важливим моментом є також збереження персоналу на основі його стимулювання у вигляді матеріальних стимулів, організації робочого часу, можливостей особистісного розвитку, які сприяють розвитку наукової і творчої активності.

Одним з елементів забезпечення конкурентоспроможності університету є розвиток умов проживання у гуртожитку, доступності до об'єктів громадського харчування, побутового забезпечення, місць організації дозвілля, відпочинку, заняття спортом тощо, що також доцільно враховувати в стратегічних програмах розвитку.

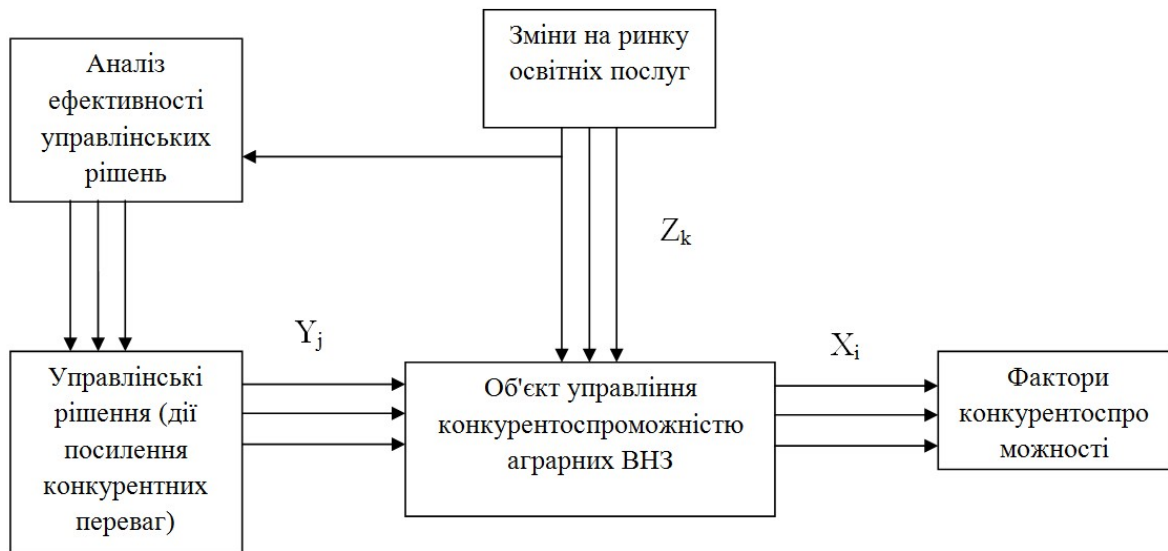
Очевидно, що досягнення цільових показників у розвитку аграрних університетів сприяє його динамічному розвитку, підвищенню конкурентних позицій, що потребує створення відповідної інформаційно-аналітичної системи, про що йтиметься в наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

### **3.2. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних університетів**

Вищі аграрні ЗВО сьогодні функціонують в умовах посилення конкуренції за всі види ресурсів, насамперед, талановитих абітурієнтів, дослідників, викладачів, які прагнуть навчатися та працювати в престижних університетах. У зв'язку із цим зростає актуальність розробки відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке б дало змогу проводити порівняння університетів та обґрунтовувати дієві заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю університету як відкритої синергетичної системи включає такі елементи: вхід, вихід, процес, зворотні зв'язки, показники-результати, складові конкурентного потенціалу, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища й вектори їх впливу (рис. 3.1). Так, вхід можна представити у вигляді видів діяльності та факторів зовнішнього середовища, у тому числі обмежень і загроз, на які необхідно адекватно та гнучко реагувати задля забезпечення конкурентоспроможності університету. Про особливості та характер процесів

свідчать показники так званого вхідного впливу, які характеризують діяльність у зовнішньому середовищі, що відбувається поза освітньою організацією. Початковий стан складових конкурентного потенціалу ЗВО визначають показники, які в результаті управлінських впливів, маючи відповідні характеристики, змінюються до необхідного рівня.



*Рис. 3.1. Схема управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти*

*Джерело: узагальнено автором.*

Водночас процес розглядається як зміна стану системи, що відбувається у часі та просторі, що зумовлено з метою збалансованого обміну із зовнішнім середовищем при здійсненні освітньої, науково-дослідної та інноваційної, міжнародної, соціальної, фінансово-економічної діяльності, включає в себе перетворення ресурсів, вхідних параметрів, збудуючих факторів ( $Z_k$ ), а також управлінських впливів при реалізації відповідної діяльності у певний момент часу ( $Y_j$ ).

На виході система має результати діяльності, одержані після закінчення процесу, і їх можна оцінити за допомогою показників-результатів ( $X_i$ ). Окрім того, для уникнення помилок при ухваленні управлінських рішень за допомогою цієї системи, а також зниження рівня неорганізованості й забезпечення стану рівноваги із навколишнім середовищем через збереження структури системи у відносно

незмінному вигляді в управлінні університетом, уводиться такий елемент, як зворотний зв'язок.

Забезпечення дієвого планування та контролю за виконанням прийнятих рішень відбувається на основі достовірної інформації, яка оперативно надходить від окремих підрозділів університету. Як важливе завдання систематизації інформації про результати діяльності ЗВО слід розглядати створення відповідної інформаційної бази даних, що дозволила б виявити структурні закономірності в досліджуваній сфері діяльності, знати стан кожного напрямку діяльності та збалансованість між собою, прогнозувати конкретні напрями, а також зробити висновок щодо конкурентоспроможності університету. Зважаючи на це, необхідна єдина система управління конкурентоспроможністю організації, яка б передбачала збір та аналіз одержуваної інформації, а також процеси планування та моніторингу показників, що характеризують результати діяльності. Очевидно, що конкурентоспроможність університету великою мірою залежить від функції контролю за ключовими параметрами, адже вона є однією із важливих функцій управління, дає можливість вчасно виявляти помилки з метою уникнення їх появи та мінімізувати їхній негативний вплив на досягнення цільових показників. Об'єктом контролю є безпосередньо види діяльності, НПП та результати їхньої діяльності, а також індивідуальні характеристики. З метою реалізації функцій системи контролю можуть бути використаними такі методи: спостереження, вимірювання, аудит, індивідуальні обговорення тощо [197–200]. Зазначимо, що через систему контролю здійснюється координація діяльності у стратегії та тактиці системи, мотивації персоналу.

Систему моніторингу конкурентоспроможності ЗВО слід формувати на основі результатів основних напрямів діяльності та досягнутих конкурентних позицій у рейтингах (зовнішнє середовище), що дозволить забезпечити систематичний збір та обробку інформації і виявляти ступінь відповідності досягнутих результатів відповідним стандартам, вимогам, критеріям та цілям. Важливе місце у процесі моніторингу результатів за напрямами діяльності відводиться їх інтерпретації, яку можна проводити, використовуючи такі способи: порівняння одержаних результатів із плановими (нормативними) значеннями, що відображають передбачуваний рівень

досягнення та є орієнтирами для подальшої оцінки їх досягнення; порівняння фактичних показників зі значеннями попереднього періоду, що дасть змогу визначити динаміку зміни функціонування об'єктів оцінки. При цьому динаміка може бути як позитивна, так і негативна. Для кожного базового показника доцільно встановити «допустимий інтервал», у якому можливі відхилення фактично досягнутого результату від заданого значення показника. Відхилення поточних значень від планових є сигналом для прийняття відповідних управлінських рішень.

У процесі моніторингу відбувається систематизація та структуризація такої інформації: цілі в основних видах діяльності й університету в цілому; предметні області у вигляді відповідної сфери діяльності та її характеристиках; показники оцінки досягнення результатів діяльності. Наявність цього інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє в системі моніторингу вирішити такі завдання: забезпечити дієвість контролю за станом параметрів сфер діяльності на основі систематичного вимірювання відповідних показників; удосконалити систему підтримки та супроводу управлінських рішень на основі комплексної інформаційної системи; забезпечувати інформаційну систему системи менеджменту університету; підвищувати достовірність внутрішніх і зовнішніх звітних даних. Система інформаційно-аналітичного забезпечення конкурентоспроможності університету повинна включати в себе автоматизовані робочі місця, що дозволить формувати необхідні аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень.

Зазначимо, що зниження конкурентоспроможності аграрного університету може відбутися внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища або через погіршення результатів у основних видах діяльності, тобто, відхилень в конкурентному потенціалі всередині системи під впливом внутрішніх чинників. Унаслідок цього можна припустити, що конкурентоспроможність університету повинна забезпечуватися за такими напрямками: відносно конкурентного потенціалу та характеру його діяльності у зовнішньому середовищі. Щодо першого напрямку, то він характеризується основними положеннями теорії управління, сутність яких полягає в тому, що ключовою компетентністю будь-якого ЗВО при формуванні конкурентних переваг є ресурси. Безперечно, важливим аспектом у забезпеченні

конкурентоспроможності університету постає наявність ресурсного потенціалу в необхідному обсязі та пропорціях, а також швидкість зміни його параметрів, ступінь запізнення у часі зміни одних факторів у відповідь на кількісні зміни інших. Вважаємо, що ресурси університету мають унікальну структуру, яку не можливо відтворити в короткий проміжок часу, а також різну швидкість накопичення, що формує індивідуальну асиметрію у конкурентному потенціалі кожного ЗВО. Отже, університет як заклад вищої освіти має особливу структуру ресурсів, яка і створює стартові умови для позиціювання на цільових сегментах.

Аналіз складових конкурентного потенціалу з позиції їх впливу на результати за основними видами діяльності став підґрунтям для висновку про те, що в частині матеріальних ресурсів (будівлі, технічні засоби, обладнання та ін.) університети відрізняються між собою, однак, не завжди одержують конкурентні переваги. Водночас нематеріальні ресурси (репутація, бренди, фірмові знаки, володіння технологіями, патентами, навиками та досвідом, місцезнаходження та ін.), які складно або неможливо скопіювати, але вони відчутно впливають на підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Аналогічний вплив на створення конкурентних переваг мають й організаційні можливості – у вигляді комплексу вмінь в області менеджменту (гнучкість, оперативне прийняття рішень, їх обґрунтованість, висока якість послуг та ін.). Сукупно з іншими ресурсами саме вони формують цінність для споживачів і забезпечують конкурентоспроможність організації та синергетичний ефект на цільових ринках.

Отже, у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних університетів матеріальні ресурси є важливим елементом, однак ідеї та новації постають як провідні, що означає перехід до економіки, яка базується на знаннях. У зв'язку із цим аграрним ЗВО в сучасних умовах необхідно постійно підвищувати конкурентоспроможність шляхом більш раціонального використання ресурсного потенціалу, передусім, його нематеріальної частини. Зазначимо, що із часом ресурси зношуються і знецінюються, що потребує відповідних інвестицій. З огляду на це менеджменту університету необхідно прийняти рішення: утримувати складові

ресурсного потенціалу без змін, не здійснюючи інвестицій, чи забезпечувати їх оновлення, не маючи гарантій одержання успішних результатів.

Очевидно, що відхилення, які зумовлюють зниження конкурентоспроможності ЗВО, проявляються, насамперед, у таких сферах діяльності: освітній, науково-інноваційній, міжнародній, соціальній, фінансово-економічній. Ресурси лише сприяють підтримці відповідного стану конкурентної позиції організації, а їх ефективне використання опосередковано проявляється у результативності напрямів діяльності. Цей висновок нами покладено в основу розробки складових інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю, що потребує кількісної оцінки результатів у відповідних сферах діяльності та надає можливість відстежувати зміни на основі часткових показників.

Наголосимо, що університет є відкритою системою, який здійснює свою діяльність як у режимі функціонування, так і в режимі розвитку на основі ефективного управління, що відображає зв'язки із зовнішнім середовищем та умови забезпечення напрямів його діяльності. У разі накопичення кількісних змін у вигляді простого приросту значень показників за певний період часу, поступової їх трансформації у якісні та структурні зміни, як правило, процес функціонування буде переходити у процес розвитку. Це відбувається як унаслідок зміни умов зовнішнього середовища, так і орієнтації на забезпечення власної конкурентоспроможності. У цьому разі межа між двома процесами може бути деякий час не чіткою. Однак у результаті формулювання нового вектора цілі та вибір сценарію розвитку університету визначається стратегією, яка дасть змогу у тривалій перспективі забезпечити високі показники в усіх сферах діяльності університету, що відповідають новому рівню конкурентоспроможності.

Важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення ЗВО є його офіційний сайт, використання якого обов'язкове для проведення моніторингу, інтерактивного спілкування із цільовими аудиторіями, при просуванні продуктів університету до потенційних споживачів.

Сайт університету на сьогодні – один із найбільш пріоритетних інструментів комунікаційної політики, дозволяє значно розширити мережу співпраці зі

стейкхолдерами, позиціонувати цільові ринки ОП, науково-дослідні та проєктні розробки. Водночас інформація, подана на сайті, може стати основою для проведення порівняльного аналізу діяльності університетів-конкурентів. Зазначимо, що слід обов'язково контролювати відвідування сторінок сайту, пов'язаних із певними напрямками діяльності університету, оскільки невелика кількість таких відвідувань не дасть змоги забезпечити залучення партнерів і замовників.

Водночас сайт – це також інструмент відображення досягнутих результатів, що також можуть використовувати різні організації, які формують рейтинги, тому важливо забезпечити повноту викладу інформації, її чіткість та зрозумілість. На сайті є можливість викласти вичерпну інформацію про проєкти та інноваційні розробки, окрім цього його мультимедійна природа дозволяє використати весь спектр видів інформації при контакті із цільовими групами – текст, графіка, звук, відеозображення, тримірна графіка. Інтерактивне середовище сайту дає змогу інструментам просування продуктів університету відігравати більш активну роль, ніж при використанні інших каналів комунікації.

Сайт, який функціонує у рамках інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю, виконує такі функції, як стимулювання збуту та імідж-реклами. Окрім цього сайт є інструментом інтерактивного спілкування із потенційними абітурієнтами, батьками, бізнесом та іншими стейкхолдерами, тому якість його виконання та рівень виконання комунікативних функцій постає однією із важливих складових інформаційно-аналітичного забезпечення.

Вважаємо, що побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю університету має здійснюватися на основі комп'ютеризованої автоматизованої системи, в яку надходить інформація із різних підрозділів та з якої розподіляється за запитами відповідних користувачів. Зазначимо, що система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна забезпечити такий обмін інформаційними потоками між підрозділами університету, який дозволить не тільки регламентувати дані процеси, але й надати можливість якісно підтримувати її функціонування за рахунок мотивації персоналу до використання інформації, яка

надходить, та пошуку напрямів удосконалення діяльності з метою покращення результативних показників.

Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання конкурентоспроможності університету є рейтинги. Очевидно, що метою створення рейтингів є задоволення попиту стейхолдерів в одержанні узагальненої інформації. На сьогодні існує велика кількість міжнародних, регіональних і національних рейтингів університетів, до того як щорічно кількість їх збільшується. Відомо, що при складанні рейтингів використовуються різні види джерел інформації, зокрема, дані соціологічних опитувань, експертних панелей, звітів університетів, реферативних баз даних Scopus, Web of Science, Google Scholar citations та інші.

Нами узагальнено широкий перелік рейтингів, який дозволив систематизувати показники, на основі яких проводиться оцінювання ЗВО. У результаті нами було виділено укрупнені групи показників: «Освітня діяльність, викладання і якість освітнього середовища», «Студентство», «Науково-дослідна діяльність», «Інноваційна діяльність та підприємництво», «Академічний та дослідницький персонал», «Міжнародна діяльність», «Фінансово-економічні показники ЗВО», «Сприяння працевлаштуванню студентів та випускників», «Використання Інтернет-ресурсів», «Якість інфраструктури ЗВО», «Соціальна відповідальність та вплив на регіональний розвиток», «Діяльність в області сталого розвитку», «Репутація університету», «Співпраця зі стейкхолдерами» (рис. 3.2).

Наведені дані на рис. 3.2 доводять, що сучасні рейтингові системи орієнтовані не лише на оцінку науково-дослідної та інноваційної діяльності університету, а охоплюють всі види діяльності, соціальну роль університетів та інші важливі напрями. Водночас для аграрних університетів важливими також є спеціалізовані рейтинги, які передбачають оцінку їхнього внеску у вирішення проблем сталого розвитку сільського господарства, сільських територій та суспільства.

Одним із таких рейтингів є рейтинг UI GreenMetric World University Rankings, який встановив добровільний стандарт для удосконалення університетської інфраструктури та практичних дій щодо створення сталих кампусів по всьому світу [201]. Оцінка університетів здійснюється на основі шести індикаторів, які мають різні



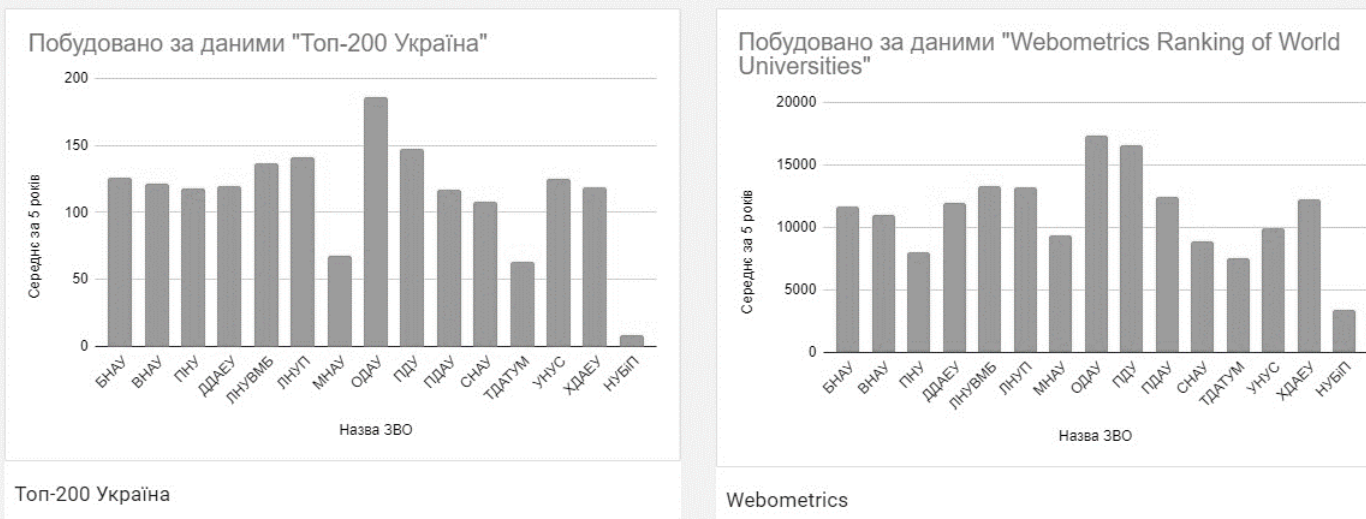
## Конкуентоспроможність ЗВО

Конкуентоспроможність у зовнішньому середовищі

Профіль конкуентоспроможності

Конкуентна позиція

Рейтинг конкуентоспроможності університету



**Рис. 3.2. Систематизація критеріїв оцінювання університетів у міжнародних та національних рейтингових системах**

Джерело: узагальнено автором на основі використання хмарних обчислень.

вагові коефіцієнти: «Оточення та інфраструктура» – 15%, «Транспортна політика» – 18%, «Переробка відходів» – 18%, «Енергія та зміна клімату» – 21%, «Освіта та дослідження в області сталого розвитку» – 18%, «Збереження водних ресурсів» – 10%.

Рейтинг The Times Higher Education University Impact Rankings передбачає оцінювання внеску університетів у досягнення цілей ООН в області сталого розвитку та враховує такі сфери діяльності: наукові дослідження – створення знань для вирішення важливих світових проблем; соціально-орієнтовані програми, які характеризують вплив університету на розвиток країни, регіону; система управління університетом, яка дозволяє оптимізувати процеси раціонального управління ресурсами. Цей рейтинг базується на комплексному підході до оцінювання внеску університетів у сталий розвиток суспільства, на даних самообстеження і на відкритих показниках, у тому числі бібліометричних даних компанії Elsevier [202].

Вважаємо, що система показників моніторингу конкурентоспроможності університету повинна формуватися на основі індикаторів стратегічної програми його розвитку, державної атестації наукової діяльності, а також національних рейтингів і міжнародних, у які ЗВО включено до рейтингування або планується подання. За такого підходу буде налагоджено систематичне відстеження важливих показників, на основі яких доцільно будувати конкурентні стратегії, що дасть аграрним університетам можливість поступово сформувати стійкі конкурентні позиції на перспективу.

Отже, університети на сьогодні перебувають у постійному пошуку дій та заходів щодо покращення своєї конкурентної позиції, яка забезпечує результати діяльності його НПП. Відповідно постає потреба у розробці рейтингових систем оцінки конкурентоспроможності НПП та його мотивації до підвищення результативних показників у важливих напрямках діяльності. Відомо, що в університетах існують різні системи визнання КРІ (ключові показники ефективності діяльності), однак не завжди вони формуються на основі індикаторів рейтингів.

Із цією метою необхідно використовувати розширену систему сервісів. Найчастіше в університетах використовують корпоративні інформаційні системи (портали), які дають можливість вводити інформацію про результати діяльності,

відслідковувати виконання показників та ін. Зауважимо, що такі портали не дозволяють провести всебічну оцінку, побудувати динаміку результатів, а також не дають можливості наочно відобразити введену інформацію.

Саме тому обов'язковим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю університету повинен стати «Особистий кабінет науково-педагогічного працівника», який дасть змогу показати всі рівні формування конкурентоспроможності «Університет – Інститут/Факультет – Кафедра/Лабораторія – НПП». В «Особистому кабінеті науковця» доцільно забезпечити доступ до індикаторів стратегічної програми університету, а також узагальнювальних показників рейтингів, до яких може потрапити університет. Зрозуміло, що особистий кабінет – це віртуальне середовище, в якому можна не лише побачити власні досягнення, але й будувати траєкторію свого фахового розвитку. Окрім того, при об'єднанні інформації від усіх НПП університету. Він є дієвим інструментом для його менеджменту університету в прийнятті відповідних рішень на основі встановлення реального внеску кожного НПП у реалізацію стратегії розвитку університету, а також обґрунтування дієвих конкурентних стратегій.

Макет дизайну для вебдодатку «Особистий кабінет НПП» подано у додатку Р, який включає у себе набір екранів, що містять певний набір елементів управління. За допомогою основного навігаційного меню можна переміщатися в потрібний розділ особистого кабінету. Своєю чергою, навігаційне меню представлено у вигляді деревовидної структури посилань на розділи особистого кабінету. Залежно від рівня доступу користувача. Він може працювати із доступними йому екранами. Так, завідувач кафедри може подавати аналітичну підсумкову інформацію у вигляді звітів за всіма видами діяльності, результатів SWOT-аналізу або додавати стратегію конкурентоспроможності на рівні структурного підрозділу, а викладач кафедри – лише на рівні НПП. На рівні деканату доцільно передбачити доступ до представлених показників на рівні кафедр і НПП, а на рівні ректорату – до всіх структурних підрозділів університету та співробітників.

Така структура посилань основного навігаційного меню містить кілька розділів:

1. Розділ для перегляду стратегій університету, окремого структурного підрозділу, подання підсумкової інформації, створення та редагування стратегії конкурентоспроможності на рівні НПП, кафедри/лабораторії, інституту/факультету та ЗВО.

2. Розділ для проведення SWOT-аналізу за допомогою інтерактивного конструктора на рівні викладача, кафедри/лабораторії, інституту/факультету та ЗВО.

3. Інформаційний розділ (банк даних), у якому представлено відомості щодо рейтингів конкурентоспроможності ЗВО у зовнішньому середовищі (міжнародні, регіональні, національні), включає в себе екран із графічним зображенням досягнень університету.

4. Інформаційний розділ (банк даних), який містить статистику університетського рейтингу (внутрішнє конкурентне середовище) на рівні ЗВО, інституту/факультету, кафедри/лабораторії, а також індивідуальний профіль конкурентоспроможності викладача.

5. Розділ для подання пропозицій удосконалення діяльності на рівні НПП, кафедри/лабораторії, інституту/факультету, ЗВО, який містить анкету для опитування, результати попереднього опитування НПП, дослідження мотивації до трудової діяльності, інтерфейс для редагування та додавання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на рівні структурних підрозділів та НПП, довідкову інформацію, що відображає прийняті в університеті положення щодо стимулювання діяльності. Узагальнення інформації цього розділу дозволяє розробити заходи щодо стимулювання НПП до активізації діяльності (рис. 3.3).

Заголовок екрану відображає назву розділу, а також містить блок з елементами управління особистим кабінетом. Блок з елементами управління повинен включати в себе рядок для повнотекстового пошуку за розділами особистого кабінету, віконце для різних повідомлень. Окрім того, цей блок включає ім'я користувача, під яким буде здійснено вхід до особистого кабінету та аватар – зображення для персоналізації користувача. Натискаючи на нього, можна одержати контекстне меню, з якого можливо перейти в налаштування користувача або вийти з особистого кабінету.

АСКОД  
ОНЛАЙН

Тетяна Яковенко

Перетягніть сюди файл, щоб розпочати  
Або  
Оберіть файли з вказаних сервісів

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Отримані	1	Відправлені	6
На підпис	0	На підпис	2
На погодження	0	На погодження	0
На ознайомлення	1	На ознайомлення	4

Опрацьовані контрагентом	2	Відхилені контрагентом	0
Підписані	2	Підписання	0
Погоджені	0	Погодження	0
Ознайомлені	0		

Останні документи    Історія

Статус	Назва	Власник	Організація	Дата
↑ ↗ ✓ 👁	допуск до сесії	Яковенко Тетяна Вікторівна	БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬ...	14/02/2023 15:06
↓ ↗ ✓ 👁	Про навчання за дистанційною ф...	Зубченко Вікторія Володимирівна	БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬ...	13/02/2023 16:30

Всього доставок: 5010

©2023 InfoPlus (v.1.37.1890.0)

Рис. 3.3. Структура навігаційного меню особистого кабінету

Джерело: на прикладі застосування системи електронного документообігу АСКОД.

Нижче блоку управління висвітиться контент екрану, який використовується залежно від обраного розділу.

Так, перший розділ передбачає ознайомлення із стратегією університету та дорожньою картою її реалізації, а також повинен містити посилання на перегляд раніше створених стратегій особистісної конкурентоспроможності викладача, а також кнопку-посилання для переходу до створення нової стратегії, виходячи із показаних стратегічних цілей ЗВО. Якщо користувач не розробив жодної конкурентної стратегії, то про це буде свідчити відповідне попередження.

Екран заповнення цільових показників за звітний період відкривається при натисканні на кнопку «редагувати». На екрані з'явиться вікно-підказка, де буде описано цільові показники конкурентоспроможності, які доцільно поділити таким чином: показники, які мають особливе значення для підвищення конкурентоспроможності університету на міжнародному рівні; показники, яких доцільно досягти, виходячи із національних рейтингів; показники, які важливі для підтвердження внеску університету в реалізацію принципів сталого розвитку.

Таблиця представлення результатів містить такі стовпчики: назва показника; тип показника (міжнародна конкурентоспроможність, національна конкурентоспроможність, спеціалізовані рейтинги, що підтверджують внесок університету в реалізацію завдань сталого розвитку); бальна оцінка показника (залежно від конкретного внеску автора в оцінювання колективної роботи); блок для вибору величини певного показника.

Доцільно передбачити можливість перегляду стратегії розвитку конкурентоспроможності, а саме інтерфейс для динаміки виконання стратегічних цілей за роками. Із цією метою слід передбачити перемикання на вкладки із відповідними роками, із можливістю редагування значень цільових показників за звітний період. Блок для перегляду виконання стратегічних цілей повинен містити список цілей із зазначенням виконано/не виконано, а також шкалу їх виконання у процентах.

Необхідно передбачити й появу екрану додавання цілей при розробці конкурентної стратегії шляхом натискання кнопки редагування стратегічних цілей.

Включає у себе відображення списку вже доданих цілей із можливістю видалення, кнопку додавання нової цілі та кнопку збереження переліку цілей. У результаті створений список відображається на загальному екрані контролю стратегії.

Одержати доступ до екранів редагування SWOT-аналізу можна із блоку основного навігаційного меню, який містить посилання для роботи із SWOT-аналізом на рівні викладача, кафедри (лабораторії), інституту (факультету). Екран SWOT-аналізу доцільно представити у вигляді покрокового конструктора для його створення та редагування.

Розділ подання пропозицій удосконалення діяльності на різних рівнях передбачає планування заходів, отже, для цієї функції повинен існувати екран для додавання та видалення заходів. Він повинен мати кнопку для додавання нового заходу, список вже доданих заходів із можливістю видалення, а також кнопку збереження загального списку. Якщо список буде порожнім, буде виведено інформаційне повідомлення із пропозицією додати новий захід.

Розділ рейтингу конкурентоспроможності передбачає створення екранів рейтингу на кожному окремому рівні і університету в цілому. Перейти на екрани цих рейтингів можна із розділу меню, де виділено НПП, кафедри/лабораторії, інституту/факультету, ЗВО. Екран на рівні викладача доцільно подати у вигляді таблиці рейтингу, яка містить такі колонки: підрозділ (кафедра, факультет, інститут, лабораторія). Варто передбачити можливість для сортування даних за підрозділом по зростанню та зменшенню; статус співробітника в рейтингу за місцем у рейтингу. Доцільно передбачити можливість для сортування даних за статусом по зростанню та зменшенню; посада співробітника (професор, доцент, асистент, провідний, головний, молодший науковий співробітник і т.д.), передбачити також вибір поля для фільтрації за посадою, а також можливість для сортування даних за посадою в алфавітному порядку по зростанню та зменшенню; ранг співробітника в рейтингу (число) на відміну від статусу позначається у вигляді точного числа, передбачити можливість сортування; прізвище, ім'я, по-батькові співробітника, додаткове поле для фільтра даних, можливість сортування по збільшенню та зменшенню в алфавітному порядку;

кількість балів – сума всіх балів співробітника, одержаних за досягнення цільових показників, можливість сортування по збільшенню та зменшенню.

Нижче таблиці потрібно передбачити елементи переходу між сторінками рейтингу, а саме елемент вибору сторінки, а також елемент вибору кількості записів на одній сторінці. Зазначимо, маючи таблиці рейтингів можна складати рейтинги не лише за сумарною кількістю виконаних цільових показників, але й за кожним індикатором та групою показників.

Щодо результатів, наведених у таблицях, то потрібно передбачити наявність екранів із профілями конкурентоспроможності, щоб формувати екрани профілю конкурентоспроможності НПП та університету. Перехід до цього екрану треба передбачити з основного меню за посиланням у підрозділі НПП в розділі Університетський рейтинг конкурентоспроможності. Екран профілю НПП відображає профілі конкурентоспроможності, які характеризують внесок НПП у показники конкурентоспроможності університету та досягнення цілей сталого розвитку.

Екран профілю конкурентоспроможності університету має відображати досягнення університету в зовнішньому конкурентному середовищі, за результатами рейтингів у яких представлено ЗВО. Вибір стратегічних напрямлень повинен вибирати самостійно кожен НПП, ураховуючи власні конкурентні переваги. Інструментарій особистого кабінету має надати НПП необхідну підтримку та необхідні базові дані, а також забезпечити автоматизований процес побудови особистісної конкурентної стратегії.

Ураховуючи реальні умови, які існують в академічному середовищі університетів, неявний спротив і негативне ставлення до системи рейтингування, укладення контрактів із кількісними та якісними показниками, доцільно перед запровадженням особистого кабінету НПП провести роз'яснювальні заходи та виробити зрозумілу систему стимулювання за досягнуті показники, що сприятиме активному освоєнню нового інструментарію.

Вважаємо, що для менеджменту університету всіх рівнів управління «Особистий кабінет НПП» стане елементом систематичного моніторингу й управління конкурентоспроможністю університету, який дозволить; в реальному часі



відстежувати результати діяльності НПП та реалізувати систему оперативних заходів щодо посилення існуючих та формування нових конкурентних переваг; розробляти конкурентні стратегії на рівнях НПП, інститут/факультет; кафедра/лабораторія; вживати дієвих заходів щодо стимулюванню НПП до активної конкурентної поведінки та подолання перешкод для розвитку конкурентоспроможності співробітників університету; одержувати актуальну інформацію про досягнення університету в зовнішньому конкурентному середовищі.

Діяльність аграрних університетів у нинішніх умовах з кожним роком ускладнюється та стає багатогранною, тому розроблення інструментів та підходів до забезпечення їх конкурентоспроможності постає актуальним завданням. Надто важлива для аграрних ЗВО реалізація стратегічних цілей в області сталого розвитку, що потребує перебудови всіх напрямів діяльності університету на основі концепції освіти для сталого розвитку, тісно пов'язаної із концепцією сталого розвитку агросфери й суспільства в цілому. Із цією метою до системи моніторингу конкурентоспроможності доцільно ввести показники, які висвітлюватимуть діяльність в області сталого розвитку за такими розділами: «Освіта та освітній процес», «Дослідження та інновації», «Стала інфраструктура», «Заходи та дії в області сталого розвитку», «Співпрацю зі стейкхолдерами». Це сприятиме залученню студентів і співробітників університету до процесу формування та розвитку сталої конкурентоспроможності, що дасть змогу значно підвищити конкурентні позиції на міжнародному рівні, а також репутацію ЗВО у середовищі внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Вважаємо, що включення індикаторів з реалізації університетом принципів сталого розвитку буде сприяти прояву синергетичного ефекту в соціо-еколого-економічній діяльності університету, а також дасть змогу покращити позицію у спеціалізованих рейтингах щодо сталого розвитку. Так, ЗВО буде формувати «сталу культуру» у студентства, співробітників і випускників, що заснована на реалізації принципів сталого розвитку в усіх напрямках діяльності, а також підвищення у них рівня знань, умінь і навичок в області сталого розвитку, а також активного їх

залучення до практичної реалізації ідей і практик сталості на локальному, регіональному та національному рівнях.

На сьогодні важливим завданням для кожного аграрного університету є покращення природної екосистеми університетської території, дослідних полів і виробничих сільськогосподарських підрозділів шляхом реалізації проєктів з озеленення, збереження і сталого використання земельних угідь, водних джерел і біорізноманіття, в тому числі й на місцевому та регіональному рівнях. Важливо забезпечити також зниження негативного впливу університету на навколишнє середовище на основі підтримки альтернативних видів транспорту, раціонального використання енергетичних ресурсів, переходу на альтернативні джерела енергії, запровадження схем ефективного управління водою та відходами. Одним із напрямів діяльності університету слід передбачити надання консультаційної підтримки з питань охорони навколишнього середовища та екологічної етики.

У результаті орієнтації аграрних ЗВО на реалізацію принципів сталого розвитку буде підвищуватися їх інвестиційна привабливість в аспекті проведення фундаментальних і прикладних досліджень та підготовки кадрів із компонентою сталого розвитку, що сприятиме кращим конкурентним позиціям в міжнародних і національних рейтингах конкурентоспроможності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу формування та розвитку конкурентоспроможності університету на рівнях: структурний підрозділ – структурна одиниця – НПП надає можливість мати розширену систему сервісів, допоміжний функціонал для вирішення різних завдань. Так, його можна використовувати для діагностики поточного рівня конкурентоспроможності об'єкта управління, оцінки динаміки результатів реалізації конкурентного потенціалу, розробки конкурентних стратегій та стимулювання НПП до активної поведінки, спрямованої на розвиток і посилення конкурентних переваг.

Бізнес-аналітика як невід'ємна складова ведення бізнесу передбачає аналіз широкого кола аналітичних показників, використання статистичних і математичних методів, сучасних комп'ютерних технологій і спеціалізованого програмного забезпечення для ухвалення управлінських рішень відповідно до визначеної стратегії

та політики організації, що направлені на забезпечення і підвищення її конкурентоспроможності.

Ідеї сучасного бізнесу потребують не лише професійних знань, але і застосування технічних засобів та залучення кваліфікованого персоналу [203–204]. Найближчим часом прогнозується 10-кратне зростання обсягу цифрової інформації, що потребує обробки й аналізу Big Data для швидкого та ефективного реагування в управлінні на зміни. Аналогічні дослідження і висновки висвітлюються у багатьох наукових працях [205–209]. Відповідно до міжнародних досліджень, 72 % виконавчих директорів вважають, що наступні три роки будуть більш критичними, ніж останні 50 років; успіх бізнесу залежатиме від швидкості реагування на нові технологічні можливості [210].

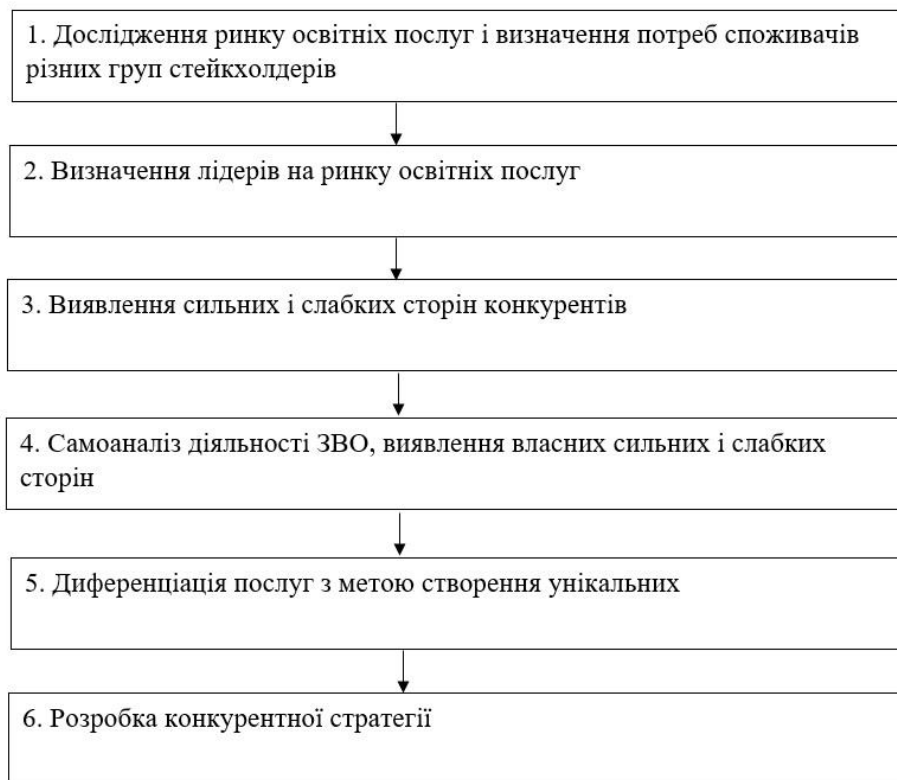
Сучасні тенденції управління аграрним закладом вищої освіти все більше стають подібними до моделей ведення бізнесу. Оскільки основною метою освітньої діяльності вищих навчальних закладів є не лише якісна підготовка її здобувачів, а й забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг з метою залучення інвесторів, спонсорів, партнерів, споживачів нових сегментів ринку. Тому, на нашу думку, застосування методик бізнес-аналітики і механізмів оптимізації бізнес-процесів при управлінні аграрним закладом вищої освіти, є доцільним і необхідним.

Ознайомлення вітчизняних та іноземних джерел [211–214] дозволило визначити найпопулярніші інструменти бізнес-аналітики, їх характеристику, специфіку і сферу застосування. Незважаючи на великий перелік інструментарію бізнес-аналітики та значний досвід його застосування у сфері ведення підприємницької діяльності, відчутно мало публікацій щодо аналізу застосування такого інструментарію у сфері освітніх послуг, особливо в Україні. Лише найкращі та прогресивні університети мають можливість залучати послуги професійного бізнес-аналітика, а більшість вітчизняних закладів вищої освіти навіть не визнають потребу в послугах такого спеціаліста або застосуванні спеціалізованого інструментарію.

Розглянемо алгоритм прийняття управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності організації. Оскільки бути конкурентним означає бути

готовим до постійних змін згідно з викликами часу і потребами споживачів, то даний алгоритм має передбачати врахування цих змін, вибір методики збору, обробки й аналізу даних і прогнозування ситуації на ринку освітніх послуг.

Алгоритм представлено на рис. 3.4 за умови чітко визначеної політики, стратегії та структури і механізмів внутрішньої системи управління якістю аграрного закладу вищої освіти [215].

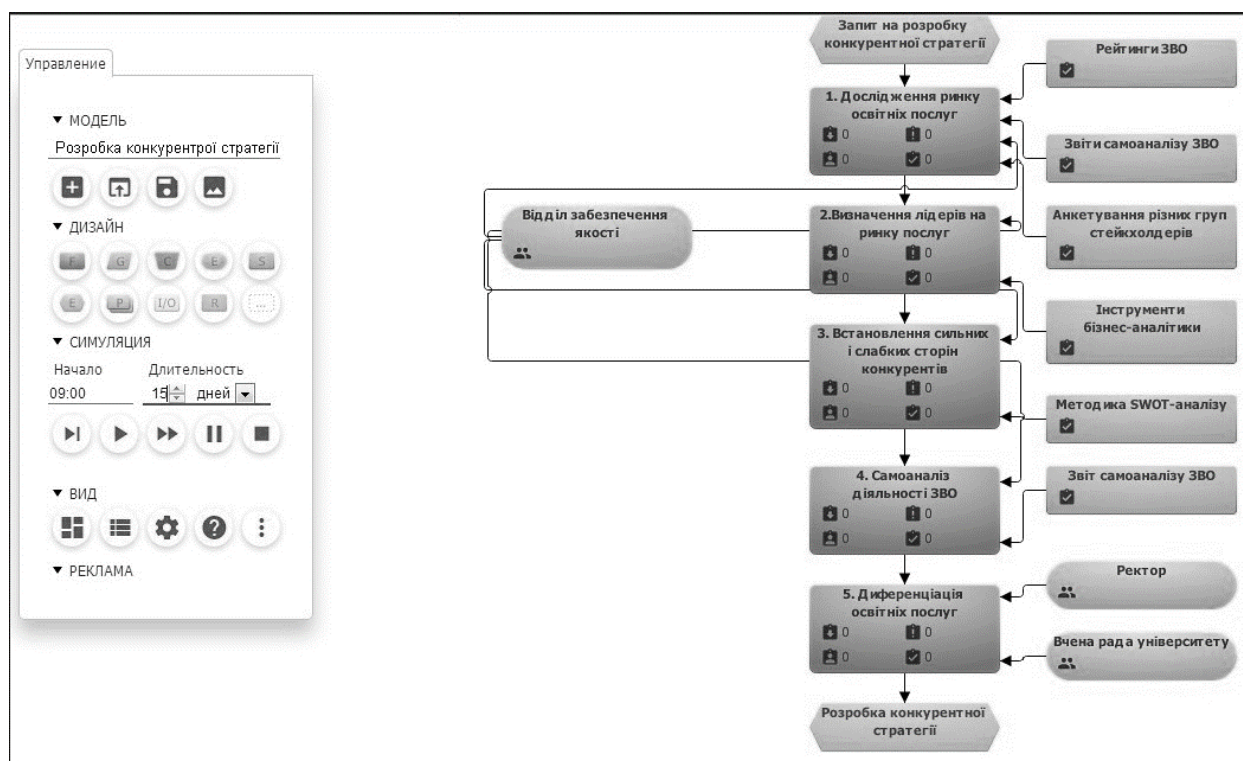


**Рис.3.4. Алгоритм розробки конкурентної стратегії**

*Джерело:* розроблено автором.

Модель створено за допомогою симулятора бізнес-процесів BP Simulator (рис.3.5). Симулятор бізнес-процесів BP Simulator – це вебресурс імітаційного моделювання для аналізу бізнес-процесів підприємства. Наведений алгоритм розробки конкурентних стратегій передбачає створення освітньої послуги з унікальними властивостями, причому визначений елемент унікальності повинен стати цінним для покупця (споживача) настільки, щоб він був готовий за нього сплатити. Обрана диференціація має бути стійкою, щоб конкуренти не змогли відтворити її в найближчому часовому періоді.

При розробленні конкурентної стратегії потрібно передбачити просування нової освітньої послуги на ринку й забезпечити формування та підтримку довгострокових конкурентних переваг. Особливе місце при цьому займає реклама. Виникає потреба в інвестуванні у рекламу, тому необхідно застосовувати сучасні інструменти презентації бізнес-процесів та визначення рентабельності витрат на рекламу.



**Рис.3.5. Модель "Розробка конкурентної стратегії" в симуляторі бізнес процесів BP Simulator**

*Джерело:* розроблено автором.

Отже, опрацювання конкурентної стратегії аграрного ЗВО не можливе без якісної бізнес-аналітики управлінських процесів закладу. З моделі рис.3.5 видно, що кожний етап алгоритму розробки конкурентної стратегії передбачає використання певних інструментів. Зокрема, етап визначення лідерів на ринку освітніх послуг передбачає застосування інструментів бізнес-аналітики. У моделі передбачено, що дослідженням ринку освітніх послуг, звітом самоаналізу діяльності закладу вищої освіти і визначенням потенційних конкурентів займається відділ забезпечення якості вищої освіти та групи забезпечення якості університету. Розробку конкурентної стратегії, зосередженої на унікальних властивостях освітніх послуг закладу здійснює Вчена рада університету.

Розглянемо сучасні інструменти бізнес-аналітики, сфери їх застосування та наведемо найпопулярніші з них (табл. 3.3), які можуть бути застосовані для аналітики закладів вищої освіти.

Джерелами інформації і збору даних можуть бути рейтинги закладів вищої освіти, звіти самоаналізу їх діяльності, звіти експертів акредитаційних комісій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також результати анкетування різних груп стейкхолдерів. Аналітику аграрних закладів вищої освіти виконаємо у середовищі он-лайн візуалізатора на ВІ-платформі Tableau Public 2020.2 за даними академічного рейтингу "Топ-200 Україна 2020". На рис. 3.6 візуалізовано рейтинг Google Scholar Citations різних ЗВО, а на рис. 3.7 – суму індексів університетів за допомогою інструментарію бізнес-аналітики. Перевагами такого інструментарію є можливість імпорту даних з онлайн джерел і різних форматів документів, можливість одночасної візуалізації за декількома критеріями із застосуванням різних форм презентації і фільтрів. Отже, організація управління конкурентоспроможністю закладом вищої освіти передбачає застосування сучасних інструментів аналітики, від якості звітів яких залежить ефективність ухвалення управлінських рішень.

Сучасні підходи ухвалення управлінських рішень передбачають застосування автоматизованої системи управління або інструментарію, що забезпечує автоматизацію процесів збору, аналізу, обробки даних та розрахунок прогнозованих показників діяльності організації. Великий обсяг даних, різноманітність джерел інформації, швидка динаміка змін процесів і необхідність обробки великого масиву інформації, а також необхідність візуалізації отриманих результатів потребує автоматизації конкурентної стратегії на різних етапах її впровадження. Для вирішення цього питання запропоновано систему аналітичної моделі для аграрного закладу вищої освіти.

Аналітична модель конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти розглядається як інструмент, який сприяє вирішенню таких завдань: самоаналіз діяльності закладу; розрахунок критеріїв конкурентоспроможності; порівняльний аналіз критеріїв конкурентоспроможності з іншими аграрними закладами вищої освіти; прогноз ефективності критеріїв конкурентоспроможності; розробка стратегії управлінських рішень; формування бази даних аналітичних звітів.

## Інструменти бізнес-аналітики

№ з/п	Інструмент	Характеристика	Сфера застосування
1	Tableau Public	Онлайн візуалізатор і BI-платформа (Business Intelligence) для аналізу бізнес-процесів	Обробка, візуалізація і презентація даних з використанням дашборду. Dashboard (аналітична панель) – інструмент аналізу бізнес-процесів, контролю проєктів, візуалізації важливих даних і короткого представлення інформації
2	BP Simulator	Вебресурс класу систем імітаційного моделювання для аналізу бізнес-процесів підприємства	Просте і візуальне моделювання бізнес-процесів, дискретне моделювання подій бізнес-процесу в заданому часовому інтервалі, оцінка вартості виконання бізнес-процесів
3	Google Analytics	Інструмент вебаналітики за результатами взаємодії користувачів з веб-ресурсами	Оцінка ефективності реклами веб-ресурсів
4	Microsoft SQL Server	Платформа Microsoft Business Intelligence	Управління, аналіз і візуалізація даних на базі технологій Microsoft SQL Server

Джерело: складено за даними джерел [216–219].

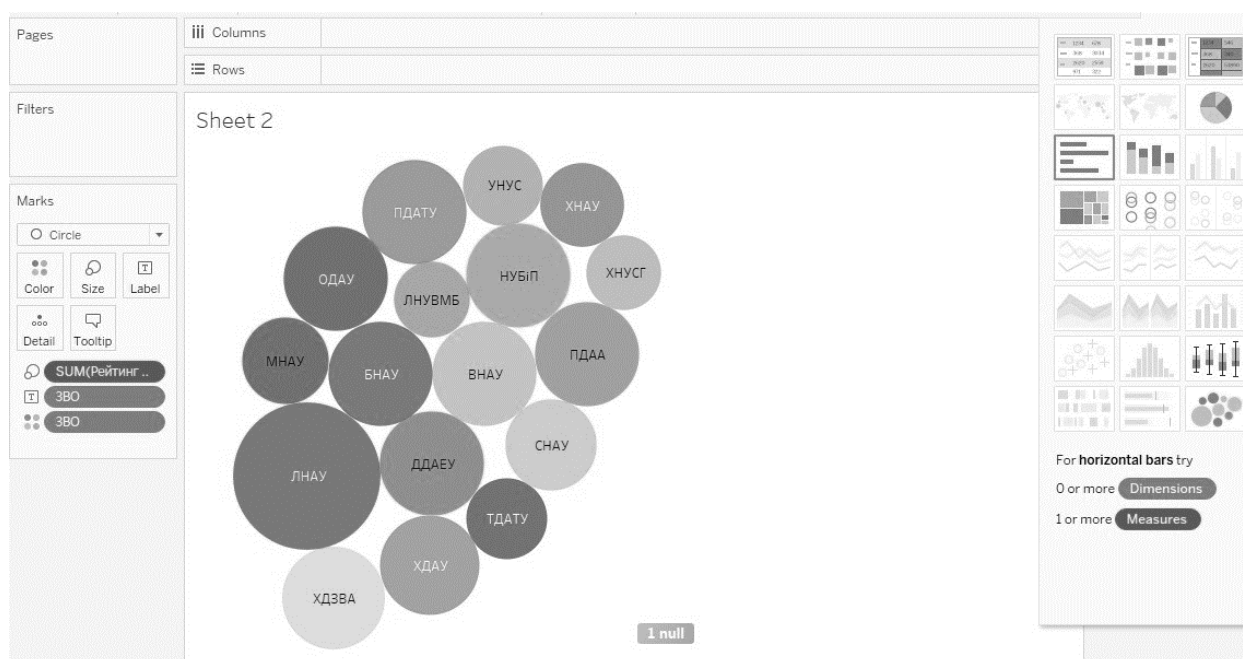
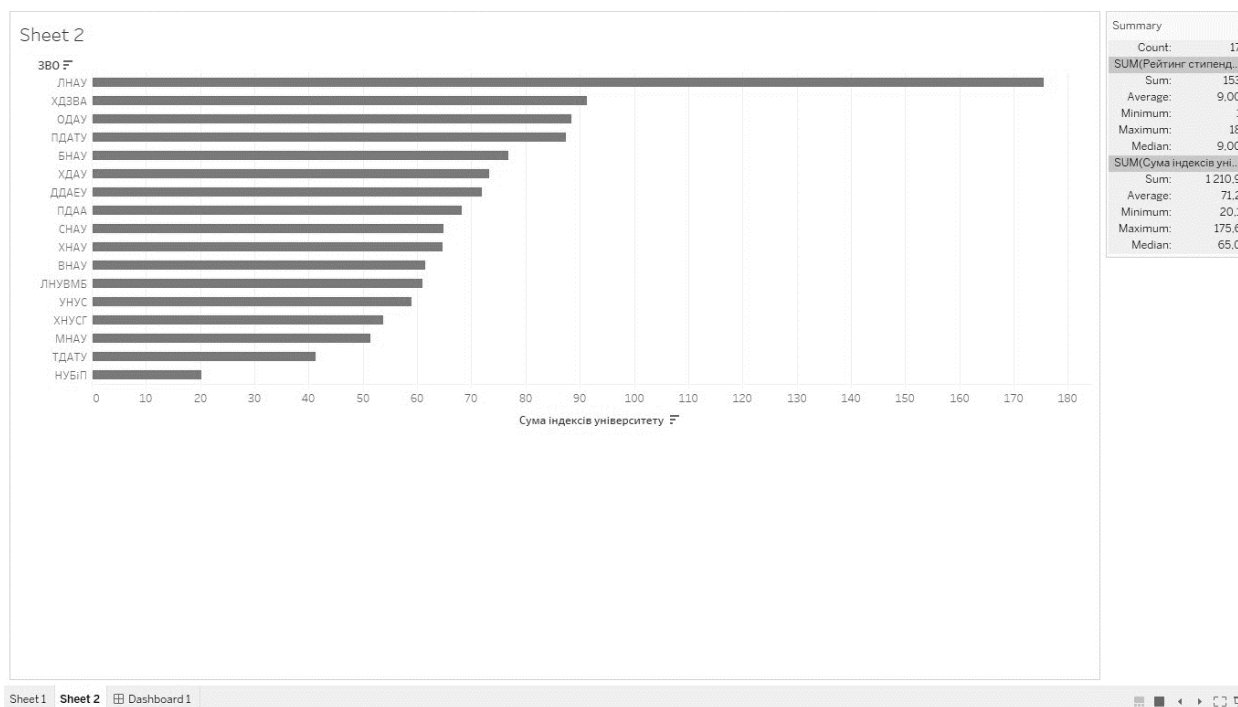


Рис. 3.6. Аналітика рейтингу Google Scholar Citations в середовищі Tableau Public 2020.2

Джерело: побудовано автором за даними джерела [181].



**Рис. 3.7. Аналітика суми індексів аграрних університетів у середовищі Tableau Public 2020.2**

*Джерело:* побудовано автором за даними [181].

На наше переконання, запропоновані інструменти та підходи до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту сприятимуть ухваленню обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних університетів.

### **3.3. Удосконалення системи управління якістю освітньої діяльності університету**

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ЗВО в аспекті визнання освітніх програм на основі національної та міжнародної акредитації є створення дієвої системи забезпечення якості. У дослідженні забезпечення якості нами розглядається як специфічна форма організації освітньої діяльності, що включає в себе процеси та інструменти їх реалізації, метою яких є налагодження систематичного моніторингу, на основі якого проводиться аналіз діяльності в області якості освіти та розробляються заходи з підтримки та/або покращення якості освітньої діяльності. Акредитація розглядається як інструмент забезпечення якості, результатом якої є прийняття позитивного або негативного рішення по конкретній освітній програмі щодо її відповідності прийнятим стандартам якості.



Діяльність університетів у сфері управління якістю освіти в нинішніх умовах вимагає гнучкого реагування ЗВО на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та на вимоги ринку праці, чого можливо досягти за умови налагодження системи менеджменту управління якості [220]. Ми поділяємо думку, що система якості освітньої діяльності в університеті є комплексом розроблених нормативно-методичних документів, у яких визначається зміст, відповідні технології, методи та засоби роботи всіх учасників цього процесу з метою підвищення якості освітньої діяльності та забезпечення необхідної фахової компетентності його випускників [221]. Ця система дозволяє розробити відповідну політику, яка визначає цілі гарантії якості, механізми реалізації цих цілей, тому розглядається як основа неперервного удосконалення діяльності ЗВО з метою якнайповнішого задоволення інтересів стейкхолдерів, роботодавців, студентів та їхніх батьків, постачальників абітурієнтів, НПП та адміністрації університету, держави і суспільства.

В останні роки всі університети, зокрема й аграрні, активно ведуть дослідження в області управління якістю освіти, займаються опрацюванням концептуальних засад і створенням відповідних організаційних структур на основі використання різних підходів. Однак поки що не вироблено єдиних положень щодо побудови системи управління якістю освітньої діяльності. Чимало проблем виникає у практичному використанні більшості методів та інструментів менеджменту якості, які дають позитивні результати у виробничих організаціях, а для ЗВО потребують відповідної адаптації. Висловлюється думка, що систему якості не можна сформувати за прикладом іншої організації, вона повинна бути створена менеджментом університету і за обов'язкової участі всього колективу.

Узагальнення зарубіжного досвіду та вітчизняної практики функціонування системи управління якістю щодо показників при проведенні атестації та акредитації дало підстави для таких висновків: основою всіх моделей є процесно-орієнтований підхід, моделі структурно подібні, відрізняються лише повнотою та глибиною охоплення всіх процесів організації та ступенем поєднання системи управління якістю та системою менеджменту університету; найбільшу повноту інформації щодо якості містить модель підвищення якості вищої освіти, що базується на моделі ділової

досконалості Європейського фонду менеджменту якості (EFQM). Варто наголосити, що в моделі EFQM чітко не зазначено критерії та вимоги, на основі яких можна оцінити рівень розвитку системи управління якістю, але вони містяться у вимогах стандартів серії ISO 9001:2015 [222]. Використання тієї чи іншої моделі в системі управління якістю освітньої діяльності забезпечує перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої самооцінки як окремих освітніх програм, так і структурних підрозділів та в цілому університету. Результативність функціонування системи управління якістю освіти в університеті підтверджується акредитацією освітніх програм та ЗВО, на основі чого ухвалюються рішення щодо фінансування, підтвердження його статусу, відбувається формування іміджу, репутації.

Якість освіти необхідно розглядати як сукупність певних характеристик та властивостей, які визначають відповідність освітньої системи обов'язковим вимогам та прийнятим нормам і стандартам, тобто, поняття якості набуває конкретного відображення лише за умови висунення певних вимог до нього. Якість має вторинне значення щодо поставлених певною системою цілей і способів їх досягнення. Якість у сфері освіти можна розглядати із різних позицій: якість освітньої діяльності, якість освітнього процесу або якість освітніх послуг, які надаються, якість випускника або якість фахівця. Вважаємо, що доцільно розглядати, насамперед, якість освітньої діяльності на рівні конкретного ЗВО, оскільки це узагальнювальний показник відповідності основних компетентностей, які характеризують його здатність повною мірою здійснювати свою діяльність.

На сьогодні якість освітньої діяльності університету визначається у процесі проведення процедури державної акредитації, атестації та ліцензування на основі визначеного переліку показників якості. Однак, на нашу думку, не може бути правильно оцінена якість освітньої діяльності лише на основі сукупності встановлених показників, залишаючи поза увагою комплексний аналіз результативності системи управління якістю освітньої діяльності. Наголосимо, що через відсутність чітко визначених критеріїв оцінки результативності управління якістю освітньої діяльності ускладнюється її оцінювання в умовах модернізації системи вищої освіти. Саме тому основними принципами побудови системи управління якістю освітньої діяльності

повинні стати: розроблення єдиних критеріїв і стандартів у системі забезпечення якості та єдиної системи менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO 9001:2015, а також активне впровадження системи менеджменту якості в освітній процес.

У процесі дослідження з'ясовано, що опрацювання та впровадження системи менеджменту якості в університеті є досить складним процесом, який орієнтується на використання універсальних загальноприйнятих підходів або передбачає розробку адаптивної системи менеджменту якості для конкретного університету. Однак, при цьому виникають труднощі, пов'язані зі специфічними особливостями ЗВО. Так, існуюча багаторівнева організаційна структура в університеті включає в себе управлінську вертикаль із складними горизонтальними та вертикальними зв'язками, що зумовлює зміни у внутрішньорганізаційній системі документообігу. Окрім того, широкий перелік груп споживачів освітніх послуг також можна вважати характерною особливістю університету, а також те, що тривалість надання освітньої послуги зумовлює високу трудомісткість, а складність її виконання потребує залучення фахівців-практиків та високої кваліфікації. Отже, при запровадженні системи менеджменту якості в ЗВО необхідно враховувати його специфічні особливості, а принципи побудови такої системи повинні включати в себе, у тому числі концептуальні напрями у сфері якості освітніх послуг, а також конкретизувати форми, види і механізми досягнення за планованих результатів.

Ураховуючи ту обставину, що якість освітньої діяльності є інструментом забезпечення конкурентоспроможності університету, доцільно розглядати стратегічне управління якістю, яке передбачає формування та реалізацію стратегії якості, під якою розуміють певну сукупність правил і прийомів досягнення цілей в цій області. Основними елементами стратегії якості університету є: цілі, які визначаються в стратегічній перспективі щодо якості; основні напрями діяльності; інструментарій для досягнення стратегічних цілей. Отже, якість не розглядається лише як забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм, а об'єднуючою ідеєю, що дозволяє визначити цілі організації, які підтримуються всіма учасниками діяльності університету. Таким чином, стратегія управління якістю освітньої діяльності ЗВО повинна

формуватися не лише за запитами та потребами ринку праці, а й на основі врахування того, що якість як об'єкт управління розглядається не як статичний норматив, а як інструмент, який дає змогу закладу освіти досягати стратегічних цілей розвитку.

Формування стратегії управління якістю освітньої діяльності університету передбачає інтеграцію цілей стратегічного управління якістю освіти та цілей щодо забезпечення розвитку конкурентного потенціалу організації. У зв'язку із цим діяльність сучасного університету може характеризуватися як система соціально-економічної діяльності, що реалізує такі функції: діяльність індивідуумів з надання послуг з метою задоволення потреб усіх учасників діяльності; ціннісно-орієнтована діяльність, основним напрямом здійснення якої є якісні зміни видів діяльності, розвиток конкурентного потенціалу. Отже, система забезпечення якості діяльності університету має бути зорієнтована на визначення довго- і короткострокових завдань, а також стратегії для їх досягнення; формування чітких зв'язків ЗВО; з'ясування змісту, структури і комунікації щодо результативності закладу освіти, яку слід періодично визначати і на основні цього удосконалювати розглядувану систему [223].

Процес удосконалення системи менеджменту забезпечення якості освіти університету повинен включати: стандарти та рекомендації із забезпечення якості вищої освіти Європейського простору, розроблені Європейською асоціацією з гарантії якості вищої освіти ENQA; діючу національну систему забезпечення якості освіти; нормативні документи, що регламентують діяльність системи забезпечення якості освіти конкретного закладу освіти. Саме тому найбільш важливим принципом у діяльності ЗВО є орієнтація на власні підходи та набутий досвід з цього питання, особливо в аспекті процесуальних заходів, застосування методик і принципів організації діяльності щодо удосконалення системи забезпечення якості освіти.

Окрім цього, важливо в університеті формувати так звану культуру якості, яка передбачає позитивне ставлення всіх учасників процесу забезпечення якості освіти до дій та практичних заходів щодо реалізації стратегічного плану, чітке розуміння того, що якістю необхідно управляти для досягнення поставлених завдань стосовно її досягнення. Культура якості освіти – це також фахові навички, набуті випускниками,

якість самого освітнього процесу та управління ним, а також певний ступінь свободи, який надається студентам.

Очевидно, що покращення системи забезпечення якості освіти повинно здійснюватися університетом у тісній взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу. Звідси, основне завдання ЗВО полягає в одержанні від кожного із них чітко сформульованих вимог до навчального процесу та всієї системи освіти, які в подальшому будуть сформульовані у конкретних цілях та завданнях освітньої діяльності. Так, основна частина вимог сторін, заінтересованих в якості освіти, знаходить своє відображення у галузевих стандартах освітніх програм, а завданням університету є повне їх виконання. Вважаємо, що перехід на галузеві стандарти освітніх програм вимагає від ЗВО результативних зусиль з реорганізації освітнього процесу та внесення змін в існуючі системи забезпечення якості освітньої діяльності.

Отже, удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності здійснюється через систематичний аналіз нових вимог до стандартів якості, створення на його основі відповідних умов і виділення необхідних ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей. У процесі визначення основних напрямів удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності важливо забезпечити єдиний підхід щодо об'єктів якості освіти, який підтримуватимуть усі учасники процесу. Зазначимо, що цей процес не передбачає створення нової системи забезпечення якості освіти, а поліпшення структури існуючої моделі на основі врахування сучасних вимог, принципів і рекомендацій шляхом внесення змін, коригувань та доопрацювань.

У процесі удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності університету важливо дотримуватись певної послідовності дій: розроблення методики та визначення механізму забезпечення якості; підготовки відповідної нормативної та методичної документації; організації функціонування системи й підтримання її у працездатному стані; постійне забезпечення результативності та функціонування системи.

В основу удосконалення системи управління якістю доцільно покласти принципи наступних підходів: модель Європейського фонду управління якістю (EFQM

2020) та моделі збалансованої системи показників (balanced scorecard, BSC). EFQM, як комплексна та оновлена бізнес-модель, базується на сталості та Індустрії 4.0, у якій вирішальне значення має управління знаннями, навичками й можливостями, а також наголошується на трансформації та покращенні організаційної ефективності [224]. Бізнес-модель містить набір критеріїв у вигляді оціночної шкали, за якою визначають результати діяльності організації щодо TQM (повне управління якістю). Процедура проведення самооцінки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, сформулювати стратегічні ініціативи, зорієнтовані на реалізацію заходів удосконалення. Позитивний результат досягається за умови проведення регулярних самооцінок і самоперевірок.

Модель збалансованої системи показників (BSC) передбачає, що основні показники діяльності організації (KPIs) групуються та визначаються для різних перспектив, які формують неявну логіку, корисну при розробленні та впровадженні стратегії і виявленні причинно-наслідкових зв'язків [225]. Ці показники дають змогу менеджменту університету виділяти стратегічні завдання та зорієнтовувати розроблені стратегії на досягнення певних цілей, використовуючи основні показники виконання всіх видів діяльності.

Зазначимо, що перша модель містить перелік конкретних критеріїв, який являє собою оціночну шкалу, на основі якої здійснюється перевірка та надаються висновки про результати функціонування організації в контексті ідеї повного менеджменту якості, а також обґрунтованої методології, яка забезпечить проведення процедури цілісної, систематичної самооцінки. Систематичні процедури самооцінки та самоперевірки є основою системи менеджменту якості освіти, тому що дозволяють визначити слабкі та сильні сторони організації і на основі цього підтримувати програми з удосконалення якості.

При цьому вихідним пунктом є перелік критеріїв, використання якого передбачає, що окрім оцінки якості проводиться аналіз усіх напрямів діяльності університету. За цим підходом на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків можна виділити дві сфери оцінки: «можливості» (об'єктами є: цілі, бачення та стратегії, організаційна культура й лідерство, залучення зацікавлених сторін, партнерство і

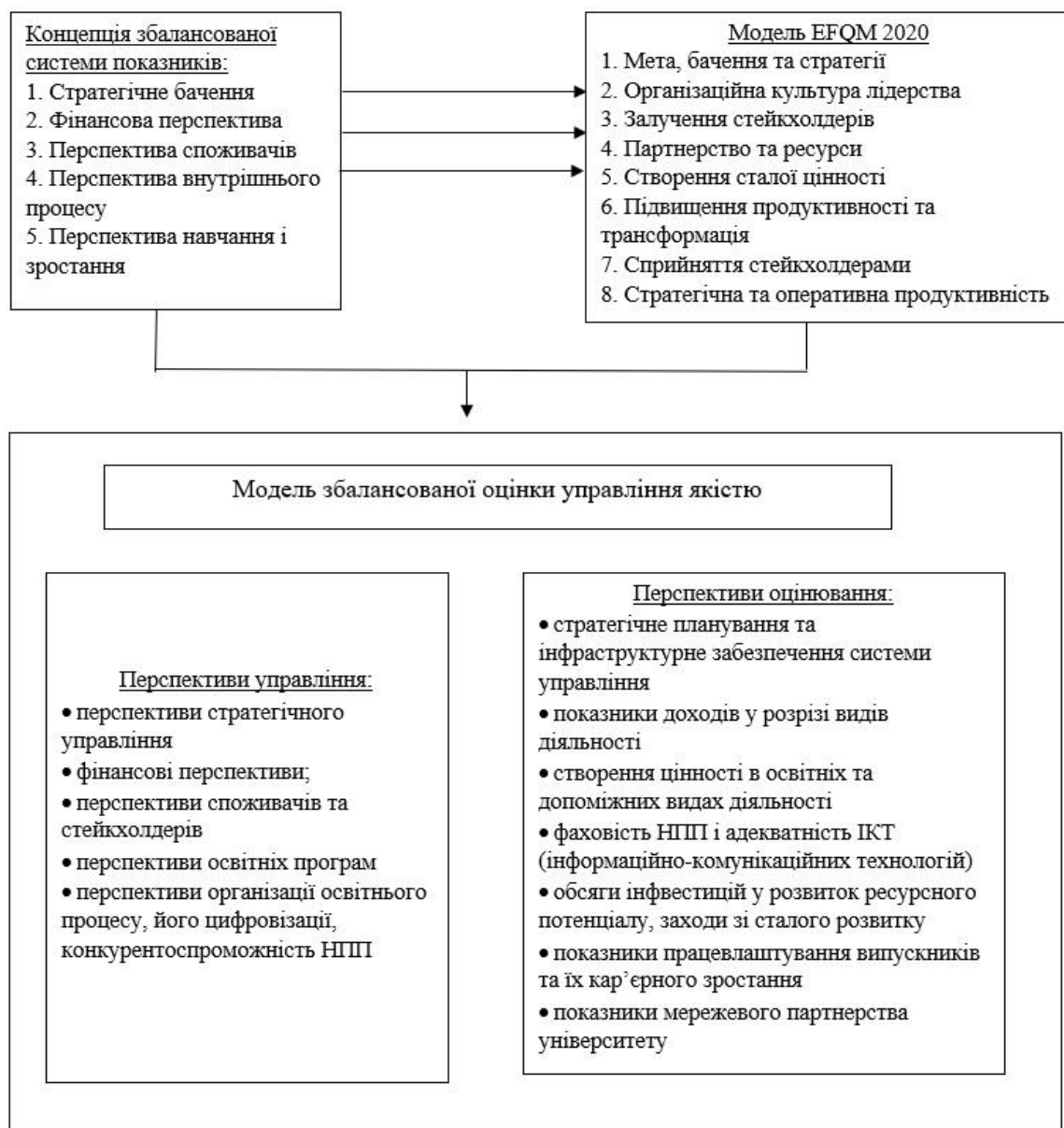
ресурси, створення сталої цінності, підвищення продуктивності та трансформація, сприйняття стейкхолдерами, стратегічна й оперативна продуктивність) та «результати» (показники, які характеризують задоволення клієнтів, стейкхолдерів, співробітників, репутацію університету тощо).

Узагальнюючи спільні риси та відмінності моделі EFQM і збалансованої системи показників, можна стверджувати, що перша охоплює, насамперед, показники, стратегічні заходи та перспективи. Саме тому доходимо висновку, що ці дві моделі є подібними, оскільки мають одну мету. Окрім того, моделі дозволяють охопити всі види діяльності організації, а їх використання значно покращує результати діяльності. Однак цілі використання цих моделей відрізняються, а їх використання раціонально доповнюють одна одну.

Так, модель EFQM функціонує як інструмент самооцінки та діагнозу. Вона забезпечує комплексні, регулярні та систематичні перевірки результатів діяльності організації на основі моделі, орієнтовану на якість та високу результативність усіх напрямів діяльності. Водночас збалансована система показників є інструментом управління, який зорієнтований на стратегію та забезпечує активне управління всіма підрозділами організації.

Отже, ці моделі є двома компліментарними підходами до управління організацією, однак, практичне використання потрібно адаптувати до специфіки університету, його системи менеджменту, якості освіти та стратегічного управління (рис. 3.8).

Запропонований збалансований підхід до управління якістю освіти дасть змогу визначити критичні області, які необхідно врахувати у стратегічному плануванні розвитку університету. Важливою умовою при цьому є визначення стратегічних показників, які необхідно оцінювати й управляти причинно-наслідковими зв'язками між ними з метою удосконалення якості освітньої діяльності. Ці показники повинні характеризувати рівень задоволення освітньою організацією інтересів стейкхолдерів і результативністю освітнього процесу, тобто внутрішнє та зовнішнє середовище університету. Детальний перелік цих показників детально наведено в нормативних документах та науковій літературі, тому нами не подається їх перелік.



**Рис. 3.8. Модель збалансованої оцінки результативності управління якістю освіти**

*Джерело:* розроблено автором.

Вважаємо, що у межах запропонованої збалансованої системи оцінки результативності системи менеджменту формування показників повинно здійснюватися на підставі аналізу карти стратегічних індикаторів університету, в якій доцільно змінити загальноприйняту структуру та окреслити її перспективи, а саме: розвиток, процеси, споживачів та фінанси. Фінансові показники державних ЗВО мають чітко визначену структуру та джерела фінансування, які в процесі оцінювання варто досліджувати [226–231], особливо з позиції їх збільшення (скорочення), для

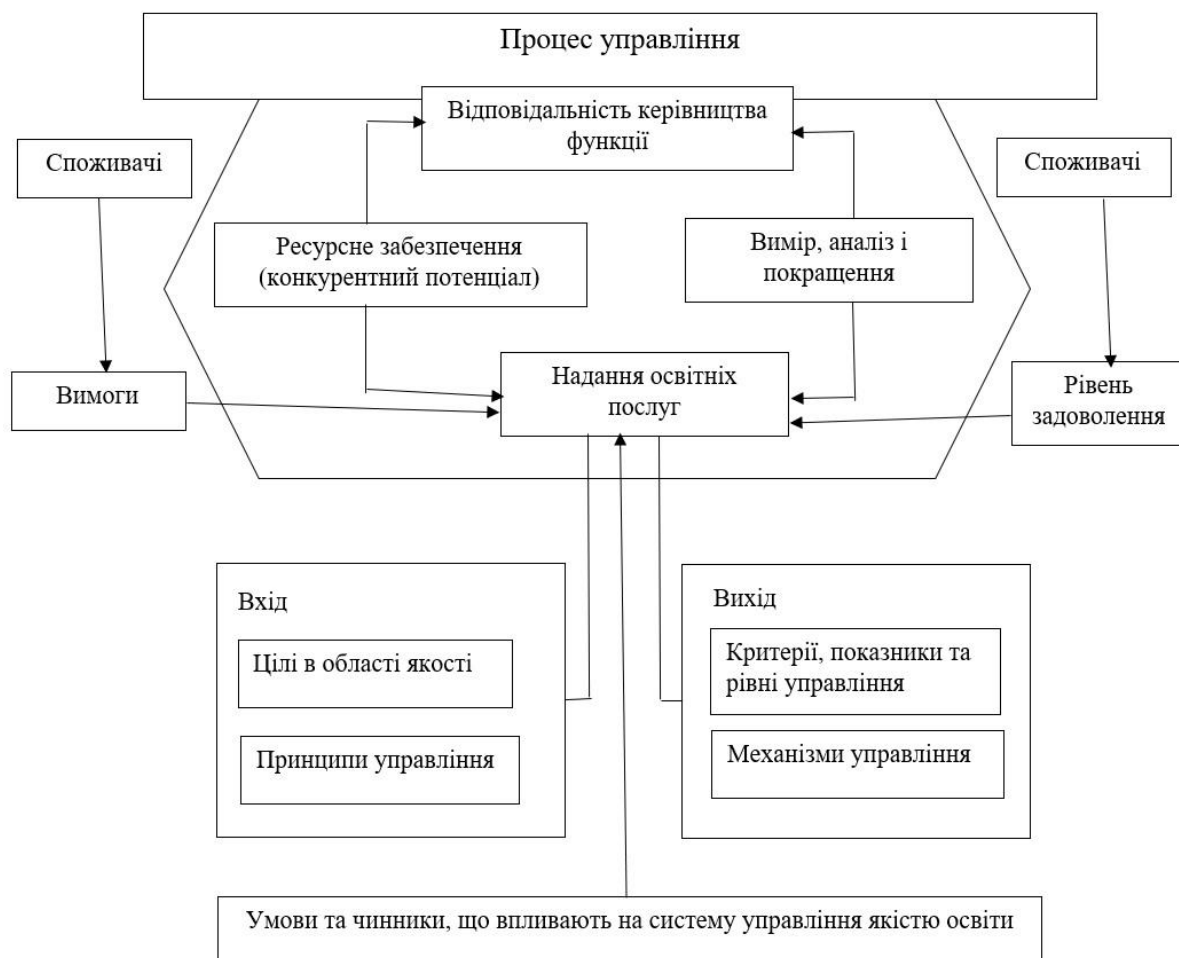


визначення причини, до прикладу, за рахунок одержання базового фінансування на науку за умови високого результату державної атестації наукової діяльності й інших чинників. Водночас обсяги інвестування університету із позабюджетних джерел залежать від того, які результати університет одержав щодо якості освітніх послуг. Очевидно, що в структурі основних стратегічних перспектив складова «фінанси» може вважатися похідною всіх інших видів діяльності в забезпеченні стратегічних показників ЗВО. Зважаючи на це, пропонуємо за основу взяти такі взаємопов'язані стратегічні перспективи та відповідно до них розробляти систему показників, а саме: споживачі та стейкхолдери – рівень задоволення потреб; процеси на рівні організації – умови організації освітнього процесу, його цифровізація, фаховість НПП; розвиток ЗВО – результативність освітнього процесу на основі конкурентоспроможності освітніх програм.

Освітній процес в університеті характеризується низкою чинників, які ускладнюють структурування системи показників якості освіти. Серед них слід виділити такі: багатоаспектність діяльності, різноманітність форм і методів навчання, необхідність додержання вимог галузевих стандартів щодо забезпечення компетентнісного підходу та впровадження інтерактивних методів навчання, сформовано чіткі вимоги як до професорсько-викладацького складу, так і безпосередньо до здобувачів освіти. Окрім цього, слід перерахувати вимоги до відповідності освітніх програм, навчальних планів, матеріально-технічного забезпечення, змісту й результативності науково-дослідної та інноваційної діяльності вимогам соціально-економічного розвитку та ринку праці, що потребують надання об'єктивної та різнобічної інформації про реалізацію стратегії управління якістю освіти, а також проведення цілеспрямованої маркетингової підтримки.

Модель системи управління якістю освітньої діяльності в ЗВО – це певна сукупність вимог, цілей, принципів, механізмів та інструментів, що вмонтовано у різні процеси діяльності, а також сукупність критеріїв, які визначають рівень досконалості процесів і способів їх оцінки, що зорієнтовані на досягнення стратегічних показників у сфері якості освіти. З метою забезпечення дієвості системи управління якістю освітніх послуг в університеті необхідно передбачити процес її

удосконалення у напрямі досягнення стратегічних показників розвитку організації (рис. 3.9).



**Рис. 3.9. Алгоритм функціонування системи управління якістю освітньої діяльності університету**

*Джерело:* розроблено автором.

Оскільки система управління якістю освітньої діяльності передбачає орієнтацію на кінцеві стратегічні показники, то це вимагає систематичного пояснення та опису процесів і результуючих показників, їх взаємозалежності й взаємовпливу, уточнення та доповнення на основі врахування умов і чинників середовища університету. Узагальнення змін у розвитку середовища потребує опису їх впливу на систему управління якістю, що започатковує процес критичного перегляду діючої системи та коригування системи результативних показників управління якістю. Необхідно також здійснити детальний і зрозумілий опис

організації освітнього процесу в університеті, який є основою розробки заходів щодо поліпшення його складових.

У межах процесу удосконалення системи управління якістю в університеті доцільно розробити проєкт умов і передумов для досягнення прогнозних параметрів результуючих показників із детальним описом, чітким поясненням та визначенням інструментів і механізмів, за допомогою яких можна їх досягти. Із цією метою необхідно розробити проєкт альтернативних ресурсів, що дасть змогу визначити варіативні сценарії використання додаткових інструментів удосконалення системи управління якістю та досягнення прогнозних показників. До практичної реалізації буде прийнятним такий варіант, який забезпечує виконання стратегічної програми розвитку університету, є досяжним у фінансовому аспекті та сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх послуг і конкурентних позицій університету.

Щодо необхідності маркетингової підтримки освітніх послуг, то вона пояснюється тим, що сприйняття їх якості є суб'єктивною оцінкою конкретного споживача, яка базується на відповідності бажаного та дійсного рівнів якості. Очевидно, що чим менша розбіжність в оцінці якості, тим вищим є позитивне сприйняття якості продукту споживачем. У нинішніх умовах університети спрямовують зусилля та ресурси на істотне поліпшення якості освітньої діяльності, однак цього не завжди потребують споживачі, оскільки вони виявляють інтерес лише до тих властивостей освітніх послуг, які узгоджуються із їхніми запитами, тобто, якість продукту повинна бути зіставною з його ціною. Саме тому сприйняття цінності продукту більшою мірою пов'язана з його ціною, ніж із його якістю.

Сучасні університети в системі прийняття управлінських рішень повинні спиратися на концепцію стейкхолдерівського підходу [232-236], що пояснюється наступним. Так, модель «партнерських відносин» орієнтується на довгострокові відносини із стейкхолдерами та передбачає, що між університетом та усіма партнерами виникають довірчі відносини у процесі майбутньої взаємодії [237], які при виникненні нових потреб у них є вирішальним чинником при виборі постачальника послуги. У процесі обміну, при якому між споживачем та ЗВО виникає не лише ділова, але й міжособистісна взаємодія, університет найбільш вичерпно знає

потреби свого замовника і, як наслідок, найбільш ефективно може задовольнити його запити та потреби, що є основою сучасного маркетингу. Отже, університетам необхідно перейти від управління не лише пропозицією, але і попитом, створюючи можливості для перспективного успішного розвитку, враховувати інтереси формальних і неформальних інститутів суспільства – суб'єктів різних галузей та сфер бізнесу, органів влади й індивідуальних споживачів.

Зазначимо, якщо раніше університети відповідали на існуючі ринкові потреби, то на сьогодні вони повинні створювати потенційний попит на нові потреби (освітні програми, інноваційні технології, консалтингові послуги, проєктні розробки тощо), які були створені ним. Це підвищує соціальну відповідальність ЗВО перед суспільством, отже, потребує перегляду принципів маркетингової діяльності, орієнтованої на цільові сегменти, а також і створення відповідного внутрішнього середовища з метою забезпечення соціально відповідальних рішень.

Університет задовольняє потреби різних цільових груп: внутрішніх груп (викладачів, дослідників, співробітників), зовнішніх (індивідуальних споживачів, суб'єктів бізнесу та суспільства в цілому, включаючи державу). Вочевидь, що мотивація виділених соціальних груп, які дотичні безпосередньо до функціонування ЗВО, дозволить йому підвищити якість створюваних споживчих цінностей.

Основною функцією університету в умовах інноваційного розвитку постає забезпечення добробуту суспільства на основі генерування нових знань і формування економіки нового типу шляхом активної участі у вирішенні фундаментальних та прикладних проблем бізнес-товариства. На сьогодні університет виконує такі основні функції ЗВО: соціальна – забезпечення сталого відтворення та розвитку суспільства на основі впливу на соціо-еколого-економічні процеси, стимулювання інноваційного розвитку, реалізації принципів сталого розвитку та економіки знань; економічна – забезпечення розвитку бізнесових структур та зростання їхніх доходів шляхом пропонування нових методів менеджменту, інноваційних технологій та розробок; інноваційна – посилення інноваційного потенціалу, який сприяє досягненню стратегічних показників усіма стейкхолдерами; освітня – розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Звісно, що в умовах високої інтенсивності конкуренції та високої динаміки структури споживчих цінностей розвиток ЗВО можливо забезпечити лише за рахунок випереджального нарощування споживчих властивостей продуктів і пропонування нових відповідно до прогнозованої динаміки структури споживчих цінностей. Водночас, в умовах низької інтенсивності конкуренції та високої динаміки структури споживчих цінностей, розвиток ЗВО відбувається на основі постійного моніторингу зміни структури споживчих цінностей. Стратегічне управління споживчою цінністю полягає в наступному: розвивати ті процеси та ресурси, які забезпечують розробку продуктів, що забезпечують максимальну споживчу цінність; управління ресурсами необхідно здійснювати з урахуванням зовнішнього середовища з метою підтримки ключових факторів успіху університету, його потенційних можливостей та забезпечення ними необхідних бізнес-процесів. Конкурентна перевага ЗВО можлива лише в тому разі, якщо дотримано баланс між ресурсами, ключовими факторами його успіху, потенційними можливостями і процесами та динамікою структури споживчої цінності.

Безперечно, цінність продуктів університету для його потенційних споживачів визначається змістом та якістю створених компетентностей, їх корисністю, актуальністю, можливістю практичного використання. У кожному випадку цінність продуктів ЗВО матиме диференційовану оцінку, що дозволить оцінити її значимість для споживача. Інноваційні продукти університету є унікальними та мають персоніфікований характер, що є стимулом для споживачів їх придбання та підвищує їх ціннісну оцінку. Водночас цінність їх з погляду споживчих властивостей завжди відносна, оскільки буде визначатися споживачами, зокрема й за суб'єктивними чинниками. Очевидно, що інноваційні продукти університету мають визнаватися споживачами як обов'язкова складова їх інноваційного розвитку, до якої необхідно прагнути, яку мають можливість придбати та використовувати у своїй діяльності не всі, а лише найбільш зацікавлені в довгостроковому успіху та підвищенні своєї конкурентоспроможності свого закладу.

Окрім того, ЗВО повинні створювати нову споживчу цінність, яка зазвичай є унікальною, корисною, не поширеною, яка потребує особливих підходів до її

просування на цільових сегментах, реалізації або спільної доробки тощо. Із цією метою університету необхідно створювати спеціалізовані підрозділи та залучати фахівців, які спроможні створити не лише пропозицію, а й попит на продукти університету, а одним із них є служба маркетингу [238–239].

Вважаємо, що аграрним університетам у нинішніх умовах доцільно використовувати організаційну структуру управління, зорієнтовану на повне врахування трендів розвитку вищої освіти, вимог споживачів та інтересів стейхолдерів, яка б сприяла підвищенню якості освітньої діяльності й конкурентоспроможності (рис. 3.10).

Підрозділи університету, які забезпечують якість освітніх послуг повинні охопити всі види діяльності – від профорієнтаційної роботи з абітурієнтами і до працевлаштування випускників та всіма програмами післявузівського навчання. Відповідно постає потреба у створенні маркетингового підрозділу, діяльність якого була б пов'язана із формуванням репутації та підтримкою традицій; із розвитком та удосконаленням контенту й технологій реалізації основних та додаткових ОП, орієнтованих на повне задоволення потреб споживачів освітніх послуг; веденням постійного контролю якості освітнього процесу; посиленням фаховості кадрового персоналу, а також підтримкою молодих науковців; розвитком науково-інноваційного, методичного та інформаційного забезпечення освітнього процесу; розширенням бази інформаційних ресурсів та бібліотечного фонду; удосконаленням існуючих та поповненням новими методами управління освітнім процесом і стимулюванням високої якості його результатів; цифровізацією всіх видів діяльності університету; активною діяльністю в області програм підвищення кваліфікації та післявузівської підготовки; створенням та активним розвитком структури, відповідальної за національно-патріотичне виховання, розвиток лідерських здібностей, активної громадянської позиції студентства; сприяння працевлаштуванню випускників.

Маркетингова діяльність повинна стати невід'ємною складовою частиною діяльності університету в напрямі підвищення якості освіти, що вимагає чіткого визначення функцій та відповідальності фахівців підрозділу маркетингу та

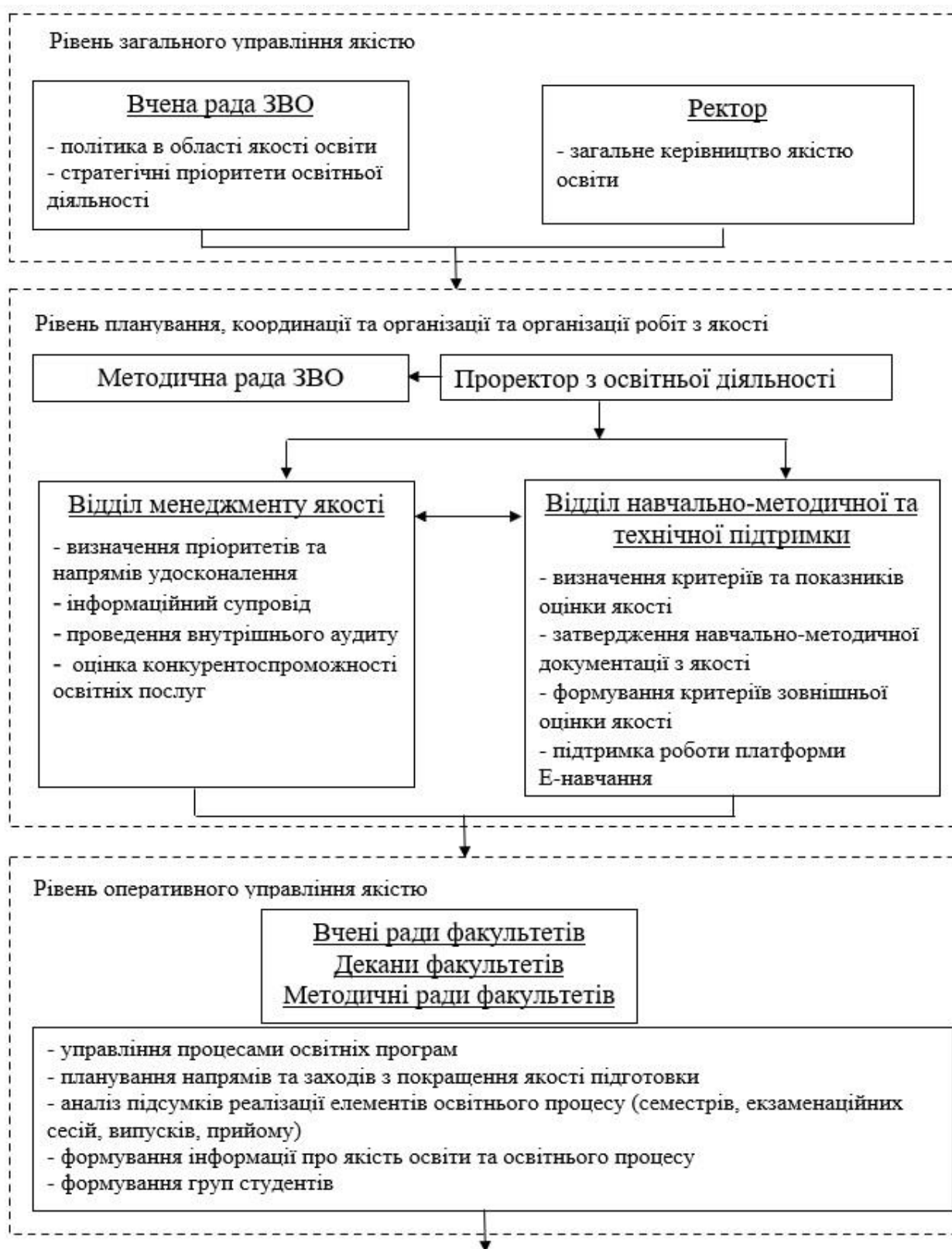


Рис. 3.10. Рівні системи менеджменту забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти

Джерело: розроблено автором.



узгодження їхніх функцій із відділом якості освіти. Очевидно, що координація роботи із потенційними споживачами залежно від виду продукції (освітні послуги, консультаційні, наукові дослідження, інноваційні розробки та ін.) має покладатися на керівників лінійно-функціональних блоків: проректори з освітньої, науково-дослідної та інноваційної, міжнародної діяльності. У складі підрозділу маркетингу мають бути фахівці, які вестимуть соціологічні дослідження, розроблятимуть комунікативну політику в області сталого розвитку та інших видів діяльності, тематичні прес-релізи, заходи паблік рилейшнз, реклами тощо.

Одним із завдань підрозділу маркетингу університету повинно стати виконання аналітичної функції, а саме: проведення досліджень ринку освітніх послуг, ринку праці, консультаційних послуг, наукових досліджень та інноваційних розробок, результати яких будуть використані при розробленні стратегічних планів підрозділу управління якістю освіти, а також обґрунтування перспективного розвитку інших видів діяльності.

Так, якщо розглядати освітню діяльність університету, то початковим етапом має бути профорієнтаційна робота. Завдання маркетингового підрозділу будуть такі:



збір інформації про потенційних абітурієнтів, проведення соціологічних опитувань та інших аналітичних заходів, які дозволять цілеспрямовано впливати на цільову групу. На наступному етапі освітньої діяльності – підготовки фахівців, використовуються результати прогнозування потреб в окремих видах ОП, додаткових послугах з метою оптимізації освітньої діяльності за напрямками, спеціальностями, формами, технологіями підготовки. З урахуванням цієї інформації проводиться підбір та комплектування кадрів університету, підвищення кваліфікації викладачів, що є однією з умов забезпечення якості освітніх послуг.

Очевидно, що важливим для університету є затребуваність випускників на ринку праці. Саме тому ЗВО повинні активно долучатися до працевлаштування випускників, розглядаючи це важливим елементом управління якістю освіти. Тому одна із функцій маркетингового підрозділу полягає у сприянні в працевлаштуванні на основі укладання договорів із суб'єктами бізнесу на підготовку фахівців; здійснення заходів щодо реклами фахових якостей випускників; формування бази вакансій у регіоні; проведення досліджень з визначення потреб регіону у фахівцях тощо.

Отже, в тісній співпраці підрозділів управління якістю та маркетингового забезпечення аграрні ЗВО будуть дотримуватися комплексного підходу до управління освітньою діяльністю з її базовими принципами створення цінностей, затребуваних стейкхолдерами, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та конкурентоспроможності освітнього закладу.

### **Висновки до третього розділу**

1. Систематизовано особливості розвитку вищої освіти, які необхідно враховувати при обґрунтуванні стратегічних програм розвитку аграрних університетів, а саме: глобалізація та міжнародна орієнтація; використання новітніх ІКТ в науково-освітньому процесі; активізація науково-дослідницької діяльності; перехід університету до організації навчального процесу на основі індивідуальної траєкторії розвитку здобувачів; поширення використання програм неперервної освіти та обміну досвідом тощо.

Визначено, що при обґрунтуванні стратегічних програм розвитку аграрного університету доцільно враховувати також тренди розвитку аграрного сектору, що дозволить розробити затребуваний портфель ОП, а також визначити пріоритетні напрями наукових дослідження та інноваційної діяльності.

2. Виявлено невідповідність концепції аграрної освіти, орієнтованої на масовий випуск фахівців широкого профілю, яка зумовлює розрив між якістю одержаних знань випускниками університетів та кваліфікаційними вимогами галузі, що не відповідає реальним потребам аграрного сектору в новому технологічному укладі,

Обґрунтовано, що забезпечення конкурентоспроможності українських аграрних ЗВО буде досягатися за умови пропозиції спеціальностей, на які існує попит з боку роботодавців, а також забезпечення високого рівня якості підготовки. Однак невідповідність випускників кваліфікаційним потребам галузі, а отже, неготовність роботодавців забезпечити таким випускникам конкурентоспроможний дохід зумовлює кількісну та якісну нестачу фахівців у галузі, що вимагає від аграрних університетів врахування цієї проблеми та опрацювання стратегічних рішень щодо подолання її негативних проявів.

3. Зроблено висновок, що вища аграрна освіта має стратегічне значення для розвитку країни та потребує розробки відповідних стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних університетів. У процесі аналізу стратегічних програм розвитку аграрних університетів виявлено пріоритетні види їх діяльності: освітня, науково-дослідна та інноваційна, соціальна, міжнародна, фінансово-економічна, у яких на основі цілеспрямованих заходів та дій доцільно посилювати конкурентні переваги та формувати нові.

4. Обґрунтовано, що систему моніторингу конкурентоспроможності ЗВО доцільно формувати відповідно до одержаних результатів за основними напрямками діяльності й досягнутими конкурентними позиціями у міжнародних і національних рейтингах, що дозволить забезпечити систематичний збір та обробку інформації, виявляти ступінь відповідності досягнутих результатів чинним стандартам, вимогам, критеріям і цілям. Система інформаційно-аналітичного забезпечення

конкурентоспроможності університету повинна включати в себе автоматизовані робочі місця, що дасть змогу формувати аналітичні звіти для ухвалення управлінських рішень.

Складовим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення ЗВО є його сайт, використання якого обов'язкове для проведення моніторингу, інтерактивного спілкування із цільовими аудиторіями, при просуванні продуктів університету до потенційних споживачів.

5. Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю університету повинна будуватися на основі комп'ютеризованої автоматизованої системи, в яку надходить інформація із різних підрозділів та з якої розподіляється за запитамі відповідних користувачів. Складовими системи показників мають стати: індикатори стратегічної програми розвитку ЗВО, показники державної атестації наукової діяльності, а також національних і міжнародних рейтингів, у які ЗВО включено до рейтингування або планується подання.

Запропоновано як елемент системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю університету створення «Особистого кабінету науково-педагогічного працівника», що дасть можливість відстежувати посилення та формування конкурентних переваг на всіх рівнях. З цією метою обґрунтовано необхідність для аграрних ЗВО включення до системи моніторингу конкурентоспроможності показників, які висвітлюють їх діяльність в області сталого розвитку за відповідними розділами.

6. Якість освіти розглядається як сукупність певних характеристик та властивостей, які визначають відповідність освітньої системи вимогам, прийнятим нормам і стандартам. Модель системи управління якістю освітньої діяльності в ЗВО – це певна сукупність вимог, цілей, принципів, механізмів та інструментів, що включено у різні процеси діяльності, а також сукупність критеріїв, які визначають рівень досконалості процесів та способів їх оцінки, зорієнтованих на досягнення стратегічних показників у сфері якості освіти.

Запропоновано побудувати процес удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності університету, повинен проводитися у такій послідовності: опрацювання методики та механізму забезпечення якості надання освітніх послуг; розробка відповідної нормативної та методичної документації; організація функціонування відповідної системи та підтримка її у працездатному стані; постійне забезпечення її результативності її функціонування.

7. Доведено, що в основу удосконалення системи управління якістю доцільно покласти принципи, застосовувані в моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM 2020) та у збалансованій системі показників (BSC). Виважений підхід до оцінки результативності управління якістю освіти дозволить визначити критичні області, які необхідно врахувати у стратегічному плануванні розвитку університету.

Доведено, що систематичні процедури самооцінки та самоперевірки становлять основу системи менеджменту якості освіти, оскільки дають змогу визначити слабкі та сильні сторони організації, щоб відповідно стимулювати програми з удосконалення якості.

8. Аргументовано, що підрозділи університету, які забезпечують якість освітніх послуг, повинні послідовно охопити етапи, починаючи із профорієнтаційної роботи з абітурієнтами та закінчуючи працевлаштуванням випускників, а також залучення до програм післявузівського навчання. У зв'язку із цим постає необхідність у створенні маркетингового підрозділу, діяльність якого буде пов'язана із проведенням комплексу заходів щодо цілеспрямованої діяльності з формування та підтримання споживчого попиту на освітні програми й інші продукти, підвищення репутації університету та його конкурентоспроможності.

Структурні підрозділи аграрних ЗВО з управління якістю та маркетингового забезпечення будуть дотримуватися комплексного підходу до управління освітньою діяльністю, базовими принципами якої буде постане створення цінностей, затребуваних стейкхолдерами та суспільством в цілому, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню якості освітніх послуг і конкурентоспроможності освітнього закладу.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі сформульовано пропозиції теоретичного і науково-практичного спрямування щодо розв'язання наукової проблеми управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг.

1. Авторська позиція розуміння сталої конкурентоспроможності ЗВО визначає її як сукупність несуперечливих та збалансованих соціо-еколого-економічних аспектів діяльності організації в коротко- та довгостроковій перспективі на основі різнобічних конкурентних переваг, зокрема, надання освітніх продуктів, використання галузевих (або кластерних) переваг, здібностей до створення інновацій, ефективних ланцюгів доданої вартості на ринку послуг вищої освіти в цифровому середовищі.

Обґрунтовані тенденції та закономірності розвитку університетів в цифровому науково-освітньому середовищі розкривають зміст трансформацій у напрямі формування нових та посилення існуючих конкурентних переваг на основі мережевого конкурентного партнерства у взаємодії зі стейкхолдерами, забезпеченні лідерства у сфері надання освітніх послуг, науково-дослідницької та інноваційної діяльності, наукової і консалтингової підтримки бізнесових структур.

2. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти доцільно розглядати із позиції ідентифікації конкурентних переваг і виділення стратегічного та адаптивного (тактичного й оперативного) складових менеджменту. Аргументовано, що забезпечення конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти досягається на основі цифровізації, створення мережевого партнерства та урахування принципів сталого розвитку, результатом чого є приріст їх соціо-еколого-економічного внеску в розвиток сільських територій регіону, аграрного сектору економіки.

Обґрунтовано складові моделі управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти на основі інтеграції стратегічного менеджменту, споживчих цінностей та ризик-менеджменту як сукупності принципів, методів та інструментів, які поєднують у собі стратегію розвитку, тактичний і оперативний менеджмент діяльності, адаптованих до сучасних тенденцій їх розвитку, динамічної

невизначеності, а також концепції посилення існуючих конкурентних переваг та формування нових у вигляді ціннісних орієнтирів.

3. Визначено складові системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти, яка включає в себе такі блоки: зовнішні джерела інформації – індикатори та показники міжнародних і національних рейтингів; показники макроекономічного, галузевого розвитку; показники кон'юнктури ринку послуг освітніх аграрних закладів; показники, які характеризують діяльність стейкхолдерів і конкурентів; нормативно-правове регулювання розвитку системи вищої освіти; внутрішні джерела інформації – індикатори та показники фінансового стану, матеріально-технічного забезпечення, статистичну інформацію за видами діяльності та інформацію про процедуру акредитації.

Доведено, що існуюча система міжнародних, регіональних і національних рейтингів закладів вищої освіти є потужним інформаційно-аналітичним інструментом, а також елементом конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг системи вищої освіти. У зв'язку із цим проведено оцінювання конкурентоспроможності закладів вищої освіти на основі інформації рейтингових систем як підґрунтя для розробки методичного підходу до оцінювання сталої конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти.

4. Обґрунтовано, що аграрні заклади вищої освіти функціонують в умовах нестійкого зовнішнього середовища, що вимагає налагодження систематичного відстеження чинників і векторів, з урахуванням яких доцільно розробляти відповідні конкурентні стратегії та визначати їхній вплив на стійкість ринкової позиції. Систематизовано особливості аграрних університетів та визначено тренди їхнього розвитку: зменшення кількості закладів вищої освіти (у 2022 р. функціонувало 20 аграрних ЗВО); скорочення чисельності студентів; зниження частки здобувачів, які навчаються за державні кошти; впровадження дистанційної форми навчання; використання можливостей глобалізації та інтернаціоналізації; розширення використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в освітньо-науковій діяльності. Відповідно аграрні університети можуть сформувати нові конкурентні

переваги та посилити існуючі на основі гнучкості та здатності до змін, оперативності сприйняття змін у зовнішньому середовищі.

5. Систематизовано особливості освітніх та науково-інноваційних послуг, що надаються аграрними закладами вищої освіти, на основі врахування галузевих тенденцій, моделей поведінки споживачів на відповідних ринках, доступних інструментів регулювання відповідної діяльності, сучасних трендів розвитку аграрної освіти і науки, які доцільно враховувати при формуванні продуктового портфеля послуг в аспекті досягнення найвищого рівня відповідності їх запитам та вимогам потенційних споживачів.

Виявлено, що на сьогодні аграрні університети сформували портфель освітніх послуг у такому обсязі: освітні програми першого бакалаврського рівня становлять – 44,0%, другого магістерського рівня – 41,0%, третього рівня доктора філософії – 15,0%, з них половина представляє традиційні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми, а саме аграрного профілю. В останні роки помітний прояв тенденції до розширення портфеля освітніх послуг за рахунок кон'юнктурних спеціальностей підготовки, що потребує глибокого аналізу при прийнятті відповідного рішення на основі врахування численних факторів, у тому числі споживчого попиту, якості підготовки, потреби в інвестиціях та їх окупності тощо.

6. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність аграрних університетів доцільно оцінювати на основі інформаційної бази міжнародних і національних рейтингів, що дозволить визначити об'єктивну й оперативну конкурентну позицію аграрних закладів освіти у зовнішньому середовищі. Запропоновано методичний підхід до розрахунку узагальнювального показника конкурентоспроможності закладів вищої освіти, який визначається досягнутою конкурентною позицією у групі міжнародних і національних рейтингів на момент проведення оцінки та її стійкістю в динаміці. Такий підхід дасть змогу керівництву університетів оперативно одержувати об'єктивну та достовірну інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень в аспекті обґрунтованого вибору конкурентних стратегій при розробленні стратегічних програм розвитку.

7. Доведено необхідність врахування у стратегічних програмах діяльності аграрних університетів сучасних трендів розвитку вищої освіти та аграрного сектору

як основного споживача, що дозволить розробити затребуваний портфель послуг. Обґрунтовано, що з цією метою освітні програми слід орієнтувати на затребувані новітні спеціальності; активне залучення студентів до науково-інноваційної та підприємницької діяльності; забезпечення результативності наукових досліджень у вигляді високої публікаційної активності та портфеля інноваційних розробок, що можуть бути комерціалізованими, а також забезпечувати відтворення кадрів нового формату; створення екосистеми інноваційної діяльності та підприємництва університету на основі власної спеціальної інфраструктури та системи мережевої взаємодії із вітчизняними та зарубіжними університетами, науковими організаціями, агробізнесом, інвесторами, інноваційними та консалтинговими структурами тощо.

У стратегічних програмах розвитку доцільно комплексно представити напрями діяльності університету, кожний з яких розглядати як елемент посилення існуючих конкурентних переваг та створення нових на основі їх удосконалення з урахуванням провідної практики зарубіжних і українських університетів.

8. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю університету повинно будуватися на основі комп'ютеризованої автоматизованої системи та включати такі показники: індикатори стратегічної програми розвитку закладів вищої освіти, показники державної атестації наукової діяльності, а також міжнародних і національних рейтингів.

Запропоновано створення такого інструменту управління конкурентоспроможністю університету як «Особистий кабінет науково-педагогічного працівника», що дозволить в реальному часі відстежувати результати діяльності НПП та проводити систему оперативних заходів щодо посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг, розробляти конкурентні стратегії на рівнях управління, реалізувати дієві заходи із стимулювання НПП до активної конкурентної поведінки, одержувати актуальну інформацію про досягнення університету в зовнішньому конкурентному середовищі.

9. Аграрним закладам вищої освіти доцільно орієнтувати стратегічні цілі на реалізацію принципів сталого розвитку, що потребує перебудови усіх напрямів діяльності університету на основі концепції освіти, яка пов'язана із концепцією сталого розвитку агросфери та суспільства в цілому. До системи моніторингу



конкурентоспроможності, відповідно, включити показники, які будуть висвітлювати діяльність в області сталого розвитку за певними розділами, що сприятиме залученню студентів і співробітників університету до процесу формування й розвитку сталої конкурентоспроможності та посиленню репутації закладів вищої освіти у середовищі внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Результатом таких дій буде прояв синергетичного ефекту в соціо-еколого-економічній діяльності університету, що позитивно вплине на позицію аграрних закладів вищої освіти у спеціалізованих рейтингах по сталому розвитку.

10. За результатами дослідження доведено, що процес удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності університету має здійснюватися у такій послідовності: опрацювання методики та механізму забезпечення якості; розробка відповідної нормативної та методичної документації; організація функціонування системи та її підтримки у працездатному стані; забезпечення її результативності. Запропоновано в основу оцінювання результатів управління якістю освітньої діяльності покласти принципи моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM 2020) та збалансованої системи показників (BSC), що дозволить визначити критичні області, які необхідно врахувати у стратегічному плануванні розвитку університету.

Маркетинговий супровід діяльності закладів вищої освіти у формуванні та підтриманні споживчого попиту на освітні програми, створенні репутації університету й підвищенні його конкурентоспроможності та інші продукти сприятимуть визначенню цінностей з боку стейкхолдерів, підвищенню якості освітніх послуг і конкурентоспроможності освітнього закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про вищу освіту" № 37-38. Верховна Рада України. Законодавство України, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Bell D. The Coming of Post-industrial Society. A Venture in Social Forecasting. N. Y.: Basic Books, Inc., 1973. P. 54.
3. Toffler A. (1981). The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow. Publishing Group. 537 p.
4. Masuda Y. The Information Society as Postindustrial Society. Wash.: World Future Soc., 1983. 171 p.
5. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. The Journal of Political Economy. 1962. Vol. 70. № 5. P. 9–49.
6. Schultz T. W. Capital Formation by Education. The Journal of Political Economy. 1960. Vol. 68. № 6. P. 571–583.
7. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. The Journal of Political Economy. 1958. Vol. 66. № 4. P. 281–302.
8. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States N. J.: Princeton, 1962. 446 p.
9. Schumpeter J. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Translated by Redvers Opie, with a special preface by the author. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934. P. 84.
10. Ф. А. Гаєк. Індивідуалізм та економічний порядок / перекл. з англ. Харків: Акта, 2002. 418 с.
11. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. Oxford: Butter worth Heinemann, 1993. P. 60.
12. Castells M. (1996). The Information Age: Economy, Society and Culture. UK: Oxford. 625 p.
13. Василенко О.І. Забезпечення якості електронного навчання аграрних закладів вищої освіти: матеріали V Міжнар. наук. конф. «Цифрова освіта в природничих університетах» (17–18 жовтня 2018 р.). Київ: НУБіП, 2018. С. 59–61.
14. Василенко О.І. Аналітична модель конкурентоспроможності аграрного закладу вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль. фактори росту». *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва, торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі* (30 жовтня 2020 р.). Біла Церква, 2020. С. 43–46.
15. Бурдье П., Вакан Л. Рефлексивна соціологія. Ч. II: Чиказький воркшоп. / пер. з англ. А. Рябчук. Київ: Медуза, 2015. 224 с.

16. Bourdieu P. The forms of capital. Hand book of the ory and research for the sociology of education. N. Y: Greenwood, 1985. P. 241–258.
17. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 95–121.
18. Fukuyama F. (1999). *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York. 368 p.
19. Stewart T. A. (1998). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Crown Business. 320 p.
20. Brooking A. (1997). *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press. 204 p.
21. Etzkowitz H. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASSTReview*. 1995. Vol. 14. № 1. P. 14–19.
22. Ketels C. Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitive-ness in the Global Economy. Expert report no. 30 to Sweden's Globalisation Council, 2009. 66 p.
23. Prahalad C., Ramaswamy V. Co-creating unqu evalue with customers. *Strategy & Leadership*. 2004. Vol. 32. № 3. P. 5.
24. Porter M. E., Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, P. 78–92.
25. Castells M. (2009). *Communication Power*. Oxford: University Press. 571 p.
26. Брундтланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища та розвитку. Оксфорд: Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987. 512 с.
27. Elkington J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltc., 1997. 417 p.
28. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. № 2. P. 90–100.
29. Costanza R., Folke C. *Ecological Economics and Sustainable Development*. International Experts Meeting for the Operation alization of the Economics of Sustainability. Manila, Philippines, 1994.
30. Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.
31. The World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report, 2011–2012*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf) (accessdate 15.02.2022). P. 4.
32. The Global Sustainable Competitiveness Index. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/downloads/> (access date: 15.02.2022).

33. Анісімова А.Ю. Інтернаціоналізація вищої освіти: моделі та механізми. *Освітня аналітика України*. 2009. № 3 (7). С. 97–110. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/8\\_Anisimova\\_37-2019\\_97\\_110.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/8_Anisimova_37-2019_97_110.pdf).
34. Семенець Ю. О. Інтернаціоналізація вищої освіти: у пошуку перспектив вдосконалення стратегії провідних українських ВНЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14, ч.2. С. 108– 113. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_2\\_2017ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_2_2017ua/24.pdf).
35. Корнійчук Л. Я., Татаренко Н. О., Поручник А. М. та ін. Історія економічних учень: підруч., Київ. КНЕУ, 1999. 564 с.
36. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип.5. С.58–59.
37. Smith A. (2016). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*: eBook. 1381 p.
38. Нілова Н. М., Семенко Т. О. Конкуренція: дослідження теоретичного підґрунтя. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 36. С. 117–125.
39. Юхименко П. І., Леоненко П. М. Історія економічних учень: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2005. 583 с.
40. Mill J. S. (1848). *Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy, vol. 1 (1 ed.)*, London: John W. Parker, retrieved 7 December 2012, volume 2 via Google Books. 593 p.
41. Маркс К. Капітал. Т. I. Кн. I. Процес виробництва капіталу / пер. І. Степанова-Скворцова, перевір. і виправл. Київ: Політвидав, 1954. 790 с.
42. Вініченко І. І. Генезис історичних форм розвитку конкуренції. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 10 - 13.
43. Амосов О. Ю., Сивоконь В. О. Історія економіки та економічної думки: підруч. Харків: Магістр, 2013. 599 с.
44. Гаск Ф. Значення конкуренції (1946). Австрійська економічна школа українською. 2010. URL: <https://mises.org.ua/articles/53-friedrich-hayek/273-the-meaning-of-competition.html>.
45. Schumpeter J.A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy with a new introduction by Richard Swedberg*. Taylor and Francis e-Library. 436 p.
46. Heyne P. L., Boettke P. J., Prychitko D. L. (2002). *The Economic Way of Thinking*: Pearson New International Edition. 529 p.
47. McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. (2014.). *Economics: Principles, Problems, and Policies*. McGraw-Hill Education. 996 p.

48. Robinson J. (1969). *The Economics of Imperfect Competition*. Palgrave Macmillan. 372 p.
49. Mason E. S. The Current State of the Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review*. 1949. Vol. 62. P. 1265–1285.
50. Bain J. S. *Industrial Organization*. New York: Wiley, 1968. 678 p.
51. Marshall A. (1947). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co Ltd. 871 p.
52. Stigler G.J. A Theory of Oligopoly. *The Journal of Political Economy*. 1964. Vol. 72. Issue 1. P. 44 – 61.
53. Galbraith J.K. (1968). *The New Industrial State*. Harmondsworth: Penguin. 414 p.
54. Galbraith J.K. (1959). *The Affluent Society*. London: Hamish Hamilton. 280 p.
55. Aveni R. *Hyper competition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press, 1994. 448 p.
56. Porter M.E. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. 432 p.
57. Philip K., Keller K. L. A (2015). *Framework for Marketing Management*. New Jersey. 870 p.
58. Assael H. (1990). *Marketing: Principles and Strategy*. Dryden Press. 739 p.
59. Kim C.W., Mauborgne R. A. (2017). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press. 224 p.
60. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17 (1). P. 99–120.
61. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 2008. P. 140–150.
62. Hofer C. W., Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing: St. Paul, MN, 1978. P. 145.
63. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. № 3. P. 119.
64. Treacy M., Wiersema F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Basic Books. 210 p.
65. Hall R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. № 2. P. 135–44.
66. Grant R.M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley. 842 p.
67. Roos G., Pike S. (2007). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Routledge. 396 p.

68. Moore J. F. *The Death of Competition – Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. N.Y.: Harper Business, 1999. 324 p.
69. Ayres R. On the lifecycle metaphor: where ecology and economics diverge. *Ecological Economics*. 2004. Vol. 48 (4). P. 425–438.
70. Maxwell I. *Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth* New York: Springer, 2009. 200 p.
71. Brandenburger A. M., Nalebuff B. M. *Co-opetition*. N.Y.: Doubleday, 1996. 304 p.
72. Масляєва О. О., Сітковська А. О., Кравченко М. В. Аналіз та оцінка конкурентних переваг молокопереробного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 3. С. 52. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3\\_2017\\_ukr/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/13.pdf).
73. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 104 с.
74. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: змістовні фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №3. С. 34–37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/9.pdf).
75. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10. С. 59–61.
76. Лисенко Ю. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип.21. С. 308–315.
77. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підруч. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. С.34.
78. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 348. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/56.pdf).
79. Шарко В. В. Формування системи стратегічного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 20. С. 149–155. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/27.pdf).
80. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т.1. С. 35–37. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/451/1/5\\_1\\_5.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/451/1/5_1_5.pdf).
81. Мельник К. М., Пташник С. А. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Т. 4.

№ 2. С. 97–114. URL: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/8505/1/172-Article%20Text-385-1-10-20180620.pdf>.

82. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. монографія за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 490. С.9.

83. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1 (123). С. 44. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_042\\_GoroshkoA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_042_GoroshkoA.pdf).

84. Балан В. Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.84.

85. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу: дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2008. 191 с.

86. Ситницький М. В. Міжнародний конкурентний потенціал дослідницьких університетів України. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 171–181. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-3\\_0-pages-170\\_181.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-170_181.pdf).

87. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. Київ: Ліра-К, 2018. 302 с.

88. Загірняк Д. М. Послуги вищої освіти: структура пропозиції та рівень конкуренції. *Економіка та право*. 2018. № 1 (49). С.105–116.

89. Кобець А. С., Пугач А. М. Перспективні напрями розвитку державної політики інтеграції вищої аграрної освіти до європейського освітнього простору. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 1 (14). С. 55–60.

90. Про схвалення Концепції реформування і розвитку аграрної освіти та науки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 квіт. 2011 р. № 279-р. URL: <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-p>.

91. Шпак О. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2010. № 12 (71). С.10–13.

92. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.

93. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223–230. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/42.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/42.pdf).

94. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль:

Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2016. Т. 25. № 2. С. 79–85.

95. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. 592 p.

96. Porter M. (1983). *Cases in Competitive Strategy*. New York: Free Press. 541 p.

97. Василенко О. І. Складові управління конкурентоспроможністю закладів аграрної вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 150–159. DOI: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159.

98. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 219–223. URL:[https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf).

99. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 219–223.

100. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. *Основи менеджменту: теорія і практика: навч. посіб.* Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.

101. Негода Ю. В. Концепція реалізації програмно-цільового управління при системній трансформації аграрного сектору економіки. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 17–24. DOI: 10.32702/2306!6792.2020.5.17.

102. Варцаба В. І., Траньович Ю. П. Програмно-цільовий метод як інструмент вдосконалення бюджетного планування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 100–102.

103. Харчук Т. В., Кургузенкова Л.А. Ціннісно-орієнтовані імперативи економічного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 133–138.

104. Куценко М. М. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні програмами інноваційного розвитку на основі системи управління знаннями. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2012. № 6 (4). С. 7–8.

105. Євтушенко В. А., Кудінова М. М. *Організаційна поведінка: конспект лекцій*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. 84 с.

106. Пархоменко Н.О., Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 21–28. DOI: 10.32782/2413-9971/2020-33-26.

107. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.38.

108. Стасевська О. А. Система цінностей як основа буття сучасного українського суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія*



*України імені Ярослава Мудрого*. 2014. №1 (20). С. 62–76.  
URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6562/1/Stasevskaya.pdf>.

109. Ціннісні орієнтири сучасної української школи. Міністерство освіти і науки України. 2019. 33 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentasia-Roman-Stesichin.pdf>.

110. Стець О. М., Крикавський Є. В., Дмитрів А. Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 1/2. С. 35–40.

111. Warren G. Bennis. (2009). *On Becoming a Leader* 4th Edition, Kindle Edition. Basic Books. A Member of the Perseus Books group. New York. 254 p. URL: [https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader\\_BOOK.pdf](https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf).

112. Василенко О. І. Складові управління конкурентоспроможністю закладів аграрної вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 150–159. DOI: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159.

113. Василенко О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрного закладу вищої освіти на рівні стратегічного менеджменту. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «*Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі*» (20 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ. 2022. С. 20–22.

114. Стеблюк Н. Ф., Копейкіна Є. В. Оцінка конкурентоспроможності вищих навчальних закладів для визначення стратегій їх розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 28–32.

115. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (3). С. 122–125.

116. Пархоменко Н. В. Вплив міжнародних рейтингів на конкурентоспроможність закладів вищої освіти. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.76.

117. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. № 2. С. 53–62. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf>.

118. Крат О. А., Загірняк Д. М. Інструментарій оцінки задоволеності потреб у послугах вищої освіти. *Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія*. Київ: КНЕУ. 2019. С. 45–60.

119. Пурій Г. М., Кузнєцова М. Б. Конкуентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 150–154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.150.

120. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 238–217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-270.

121. Сандул М. С. Методики оцінювання міжнародної конкурентоспроможності національних систем вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. ч. 2. С. 83–87. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8\\_2\\_2016ua/22.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_2_2016ua/22.pdf).

122. UI GreenMetric. World University Rankings. URL: <https://greenmetric.ui.ac.id/about/methodology>.

123. The Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-faqs>

124. Мельник Л. Ю. Місце і роль аграрної освіти в становленні економіки знань. *Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет* / редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”. 2016. Т. 23. № 1. С. 60–67.

125. Василенко О. І. Дослідження конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти як складової сталого розвитку сільського господарства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Сільське господарство в умовах глобальних викликів: стратегічні пріоритети та загрози» (6-7 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ, 2022. С. 28–30.

126. Експрес-випуск Державної служби статистики України. 25.03.2022., С. 3. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/25.pdf>.

127. Павлиш О. Мінагро: Україна годує 400 мільйонів людей у світі, у планах – нагодувати мільярд. *Економічна правда*. 09.02.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/9/682239/>.

128. Rankings and trends. Global Food Security Index 2022. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/index>.

129. Україна у 2020 році збільшила імпорт агропродукції на 13%. Мультимедійна платформа іномовлення України «УКРІНФОРМ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3169535-ukraina-u-2020-roci-zbilsila-import-agroprodukcii-na-13.html>.

130. Дудзяк О. Вплив агроосвіти на відновлення та розвиток сільських територій. *Агросвіт*. 2019. № 3. С.10–13. DOI:10.32702/2306-6792.2019.4.10

131. Методика розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 р. № 346. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-2013-%D0%BF#Text>.

132. Ловінська Л. Г. Парасій-Вергуненко І. М. Вартість освітніх послуг як базовий показник розподілу бюджетного фінансування між закладами вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 3 (84). С.18–36.

133. Markina I. A., Chykurkova A. D., Dudziak O. A., Opaliuk T. L., Dobrenko I. A. Globalization-induced changes in higher education management in Ukraine. *International Journal of Educational Management*. 2019. Vol. 33, Is. 6. P. 1291–1302.

134. Василенко О. І. Міжнародна освіта як стратегічний пріоритет розвитку аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту». *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі* (21 жовтня 2021 р.), Біла Церква: БНАУ, 2021. С. 14–16.

135. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. С. 218–226.

136. Knysh O., Dudziak O. Overcoming the Challenges – the Impact of COVID-19 on Agricultural Higher Education in Ukraine. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2020. Vol. 12 No. 3 (2020). URL: <https://doi.org/10.18662/rrem/12.2Sup1/302>

137. 7 tips for implementing virtual mobility. European Association for International Education. URL: <https://www.eaie.org/blog/7-tips-implementing-virtual-mobility.html>.

138. Collaborative Online International Learning. Suny COIL. URL: <https://coil.suny.edu/>.

139. Global Education Monitoring (GEM) Report 2020. UNESCO Building peace in the minds of men and women. URL: <https://en.unesco.org/news/global-education-monitoring-gem-report-2020>.

140. Learn without limits. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/>.

141. Start learning from the world's best institutions. EdX. URL: <https://www.edx.org/>.

142. MicroMasters Programs. EdX for Business. URL: <https://www.edx.org/micromasters>.

143. MasterTrack Certificates. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/mastertrack>.

144. Статистично-аналітичні дослідження діяльності аграрних закладів освіти за 2019 рік (у таблицях, графіках, діаграмах), Київ. 2020. 48 с. URL: <https://nmc-vfpo.com/wp-content/uploads/2020/09/zbirnyk-2019.pdf>.

145. Заклади загальної середньої освіти (1995–2021 рр.). Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=530&lang=1>.

146. Народжуваність в Україні продовжує падати і готується поставити новий антирекорд останніх 30-ти років. Оpendatabot. 06.09.2021. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/depoulation-2021>.

147. Іванишин В. В., Бялковська О. А. Значення вищої освіти для розвитку сільських територій та формування сільських лідерів. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. 6 с. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.4.

148. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2020. С. 21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

149. Вища освіта в Україні. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

150. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

151. Василенко О. І. Характеристика функціонування аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 157–169. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-157-169.

152. Ніколаєнко С.М., Ніколаєнко М.С. Аграрна освіта в контексті реформування вищої школи України: сучасні виклики та тенденції в аграрному секторі. *Вісник НАПН України*. 2021. № 3 (2). 12 с. DOI: 10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-3.

153. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848-VIII. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

154. Державний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua/about-us/the-mission-and-purpose-of-the-foundation/>.

155. Звіт про діяльність Національного фонду досліджень України. Київ. 2021. 105 с. URL: [https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/report\\_2\\_dodatok\\_merged.pdf](https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/report_2_dodatok_merged.pdf).

156. Open Agro University. Kernel career. URL: <https://career.kernel.ua/students-are-our-future/>.

157. Nalebuff B.F., Brandenburger A.M. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins, 1996. 304 p.

158. Peter Drucker: Nonprofit Prophet. *The Alliance Analyst*. 1996. Nov. 11. URL: <http://www.allianceanalyst.com/nonprofitprophet/>.

159. Boya Ren, Hongzhi Wang, Jianzhong Li, Hong Gao. (2017). Life-long learning based on dynamic combination model. *Applied Soft Computing*. Vol. 56. P. 398–404. DOI: 10.1016/j.asoc.2017.03.005.

160. Maria Hercz, Ference Pozsonyi, Nikolett Flick-Takacs (2020). Supporting a Sustainable Way of Life-Long Learning in the Frame of Challenge-Based Learning. *Discourse and Communication for Sustainable Education*. Vol. 11 (2020). P.45–64. DOI: 10.2478/dcse-2020-0018.

161. Квітка Г. Науковці: ми справді велика аграрна держава. Газета Верховної Ради України «Голос України». 27.05.2021. URL: <http://www.golos.com.ua/article/346504>.

162. Василенко О. І. Фактори конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі*» (31 жовтня 2019 р.), Біла Церква: БНАУ, 2019. С. 104–106.

163. Василенко О. І., Паска І. М. Фактори посилення конкурентних позицій вищих навчальних закладів аграрної освіти на ринку освітніх послуг: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*» (29-30 березня 2018 р.), Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2018. Т.1. С. 132–133.

164. Vasylenko O. Evaluation of changes in the market of agrarian educational services and their impact on competitiveness criteria formation: *The Book of Abstract is a part of Multidisciplinary Conference for Young Researchers within the framework of the project Support of young university capacity in education and research and science activities in Ukraine*. 2019. P.42–44.

165. Василенко О. Відповідність очікуванням споживачів - складова управління якістю вищої аграрної освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Якість вищої освіти: українська національна система та європейські практики*» (6-7 грудня 2018 р.). Київ: ЦП Компрінт, НУБіП, 2018. С. 28–29.

166. Василенко О. І. Сучасні виклики і основні вектори розвитку вищої аграрної освіти України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «*Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*» (11 вересня 2020 р.). Київ, 2020. С. 9–15.

167. Hercz M., Pozsonyi F., Flick-Takacs (2020). Supporting a Sustainable Way of Life-Long Learning in the Frame of Challenge-Based Learning. *Discourse and Communication for Sustainable Education*. Vol. 11, No. 2. P. 45–64. DOI: 10.2478/dcse-2020-0018.

168. Liah T., Spirina T., Popova A. (2018). Information and Communication Technologies in the Training of Future Specialists of Social Sphere. Open educational e-environment of modern university. № 4. P. 44–51. DOI: 10.28925/2414-0325.2018.4.4451.

169. Sayaf A. M., Alamri M. M., Alqahtani M. A., Al-Rahmi W. M. (2021). Information and Communications Technology Used in Higher Education: *An Empirical Study on Digital Learning as Sustainability*. *Sustainability*. No. 13 (13). DOI: 10.3390/su13137074.

170. Методика розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 № 346. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-2013-%D0%BF#Text>

171. Данилиш Б. Щодо ситуації в економіці та на фінансових ринках. Lb.ua. Дорослий погляд на світ. 06.04.2022. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/512522\\_shchodo\\_situatsii\\_ekonomitsi.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/512522_shchodo_situatsii_ekonomitsi.html).

172. Корнещук В. Співробітництво зі стейкхолдерами як передумова якості вищої освіти. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2020. № 1 (68). С. 127–132. DOI: 10.33310/2518-7813-2020-68-1-127-132.

173. Гевко І., Борисов В. Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2020. № 3 (30). С.57–63. DOI 10.31651/2524-2660-2020-3-57–63.

174. Піскурска Г. В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. 2019. № 1 (24). DOI: 10.31474/2077-6780-2019-1-69–77.

175. Vasylenko O. Analytics of competitiveness management of Ukrainian agrarian higher education institutions. Conference Proceedings of the "Challenges and changes under the shadow of COVID-19" 7th VUA YOUTH scientific session. Hungary, 2020. P. 304–311.

176. QS World University Rankings by Subject 2021: Agriculture & Forestry URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/agriculture-forestry>.

177. Overall Rankings 2021. UI GreenMetric World University Rankings URL: <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021>.

178. Рейтинг вишів "Топ-200 Україна" 2017 року. Рейтинг ВНЗ. URL: [osvita.ua/vnz/rating/55849/](http://osvita.ua/vnz/rating/55849/).

179. Рейтинг університетів "Топ-200 Україна" 2018 року. URL: [osvita.ua/vnz/rating/60985/](http://osvita.ua/vnz/rating/60985/).

180. Рейтинг університетів "Топ-200 Україна" 2019 . URL: [osvita.ua/vnz/rating/64884/](http://osvita.ua/vnz/rating/64884/).

181. Незалежне оцінювання університетів: академічний рейтинг "Топ-200 Україна 2020" . URL: <http://euroosvita.net/index.php/?category=11&id=6556>.

182. Рейтингова таблиця вищих навчальних закладів «Топ-200 Україна» - 2021. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=49&id=6867>.

183. Оприлюднення рейтингів вишів «Топ-200 Україна 2022». URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/86578/>.

184. Pilar M. M., Bordel B. The educative model is changing: toward a student participative learning framework 3.0 - editing Wikipedia in the higher education. *Universal Access in the Information Society*. 2019. Vol.18. P. 689–701. DOI: 10.1007/s10209-019-00687-6.

185. Офіційний сайт Wageningen University & Research. URL: [https://www.yenlo.com/client-cases/wageningen-university-with-wso2-esb/?gclid=EAIaIQobChMI99S36Pao-gIVgu-yCh1N4AKfEAAYASAAEgJOY\\_D\\_BwE](https://www.yenlo.com/client-cases/wageningen-university-with-wso2-esb/?gclid=EAIaIQobChMI99S36Pao-gIVgu-yCh1N4AKfEAAYASAAEgJOY_D_BwE).

186. Linina I., Vevere V. Critical Thinking Competence and its Impact on Acquisition of Basic Principles of Entrepreneurship Among Business Students in Latvia. *European integration studies*. Kaunas University of Technology. 2021. Vol. 1. Iss. 45. P. 47–55. DOI: 10.5755/j01.eis.1.15.29248.

187. Souto-Otero M., Whitworth A. Adult participation in higher education and the «knowledge economy»: a cross-national analysis of patterns of delayed participation in higher education across European countries. *British Journal of Sociology of Education*. 2017. No 38 (6). P. 763–781.

188. Schulze-Cleven T. Higher Education in the Knowledge Economy: Politics and Policies of Transformation. *PS - Political Science and Politics*. 2017. No 50 (2). P. 397–402.

189. Василенко О. І. Пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО в сучасних умовах: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти» (15 березня 2023 р.). Київ: МОН України, НМЦВФПО. 2023. С. 18–21.

190. QS World University Rankings by Subject 2022: Agriculture and Forestry. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/agriculture-forestry>.

191. 4-H is a Community for all Kids. 4-H. URL: <https://4-h.org/about/what-is-4-h/#!menu-builder>.

192. National Institute of Food and Agriculture. USD. URL: <https://www.nifa.usda.gov/grants/programs/k-12-higher-education-programs/agriculture-classroom-aitc-program>.

193. Kotler F. A Framework for Marketing Management. Second Edition. Prentice Hall, 2003. 363 p.

194. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2001. 204 с.

195. Наказ Міністерство освіти і науки України № 1008 від 17.09.2018. Методика оцінювання ефективності наукової науково-технічної та інноваційної діяльності наукової організації URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5c3/d8c/112/5c3d8c112f264641317346.pdf>.

196. Coursera пропонує безкоштовні онлайн-курси для українських студентів. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/coursera-proponuye-bezkoshtovni-onlajn-kursi-dlya-ukrayinskih-studentiv>.

197. Медвідь В. Ю., Данько Ю. І., Коблянська І. І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах та таблицях): навч. посіб. Суми: СНАУ, 2020. 220 с.

198. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

199. Веретенникова Г. Б., Омеласенко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.

200. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. *Аудитор України*. 2014. № 9 (226). С. 32–37.

201. UI GreenMetric World University URL: <https://greenmetric.ui.ac.id/>.

202. World University Rankings. The Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

203. Гофіяк А. М. IT-технології та бізнес-аналітика. *Економіка і суспільство*, 2018. № 15. С. 933–937. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/143.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/143.pdf).

204. Столярчук І., Чайковська О., Саяпіна Т. Сучасні інструменти бізнес-аналізу в ERP-системах на прикладі ERP лінійки BUSINESS AUTOMATION SOFTWARE. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2019. Т.2 № 1. С. 86–94. DOI:10.34866/2617-796x.2.1.2019.175657.

205. Яременко З. М. Модель бізнес-аналітики підприємства в контексті стратегічного управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3 (41). С.328–333.

206. Davenport T., Harris R., Morcison R. *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business School Press, 2010. 225 p.

207. Identifying the Education Need of Business Analyst: Australian Study. *Australian Journal of Information System*, 2014. № 2 (18). DOI: 10.3127/ajis.v18i2.803.

208. Laursen G., Thorland J. *Business Analytics for Managers. Taking Business Intelligence Beyond Reporting*, 2010. 273 p.

209. Клепікова О. А. Інформаційно-аналітичні системи прийняття рішень в управлінні підприємством, 2017. № 1 (62). С. 196–204.



210. Business Analysis - positioning for success. IBM International Institute of Business Analysis, 2016. - 16 p. URL: <https://www.iiba.org/globalassets/standards-and-resources/reports--research/research-and-study-impact2016.pdf>.

211. Джон Шук, Майкл Ротер. Вміння бачити бізнес-процеси: Створення цінності та зменшення втрат: Rabulum, 2017. 132 с.

212. Білошапка В. А. Оцінка бізнес-моделі та управління зростанням в умовах глобальної конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 6. С. 14–19.

213. Бортніков Г.П. Порівняльний аналіз бізнес-моделей державних банків в Україні. *Фінанси України*. 2019. № 1. С. 80–101.

214. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 3.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2015.

215. Василенко О. І. Моніторинг діяльності аграрного закладу вищої освіти інструментами бізнес-аналітики. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 2. С. 124–133. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-159-2-124-133.

216. Agile Business Analysis Planning Horizons. International Institute of Business Analysis. URL: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/agile-extension/>.

217. Управління бізнес-процесами. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/products/dokumentooborot-i-bpm/upravlenie-biznes-processami-bpm1->.

218. Data everywhere Tableau for everyone URL: <https://www.tableau.com/products/our-platform>.

219. Free Business Process Simulation Modeling Software URL: <https://www.bpsimulator.com>.

220. Vasylenko O. The Modern Ukrainian Model of Quality Assurance in the Agricultural University Education. International Scientific Days 2020 "*Innovative Approaches for Sustainable Agriculture and Food Systems Development*". Nitra, Slovak Republic. Hungary. 2020. P. 522–530. DOI: 10.18515/dBEM.ISD.P01.2020.p058.

221. Якість вищої освіти: теорія і практика: навч.-метод. посіб. за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та ін.; НАПН України, Університет менеджменту освіти. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

222. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

223. Mukherjee S. P. Quality assurance in an education system. Total Quality Management. 1995. Vol. 6. Issue 5. P. 571–578. DOI: 10.1080/09544129550035224.

224. Fonseca L., Amaral A., Oliveira J. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*. 2021. No 13 (3107):1. 20 p. DOI: 10.3390/su13063107.

225. Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 11. No. 3. P. 353–370.

226. Zagirniak D., Kratt O., Zagirniak M. The effectiveness of state financing of higher education. *University Economic Bulletin*. 2020. No. 47. P. 155–164.

227. Загірняк Д. М., Крат О. А., Загірняк М. В. Фінансові відносини у сфері вищої освіти, основані на особній та взаємній відповідальності суб'єктів. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. № 2 (6). С. 17–26. DOI:10.23939/semi2020.02.017.

228. Загірняк Д. М., Крат О. А., Загірняк М. В. Результативність державного фінансування вищої освіти. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 47. С. 155–164. DOI:10.31470/2306-546X-2020-47-155-164.

229. Загірняк Д., Кратт О., Загірняк М. Фінансова політика держави у сфері вищої освіти: необхідна та достатня умови. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчук: КрНУ. 2020. № 1/2020 (120). С. 173–179. DOI:10.30929/1995-0519.2020.1.173-179.

230. Шуст О. А., Гринчук Ю. С., Рибак Н. О. Моделі фінансування діяльності закладів вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 119–129. DOI: 10/33245/2310-9262-2021-169-2-119-129.

231. Шуст О. А., Варченко О. М., Гринчук Ю. С., Крисанов Д. Ф., Рибак Н. О. Обґрунтування джерел фінансування аграрних закладів вищої освіти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 1 (42). С. 116–124. DOI:10.55643/fcaptp.1.42.2022.3682.

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3682/3466>

232. Donaldson, T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1997. No. 1. P. 65–66.

233. Rappaport A. (1998). *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*, Rev. and updated ed. New York: Free Press. 205 p.

234. Zydziunaite V. Leadership Values and Values Based Leadership: What is the Main Focus? *Applied Research in Health and Social Sciences*. 2018. Vol. 15. No. 1. P. 43 – 58. DOI:10.2478/arhss-2018-0005.

235. Viinamaki O.P. Embedding value-based organization: an identification of critical success factors and challenges. *The International Journal of Management Science and Information Technology*. 2012. Issue 3. P.63–92. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/97867/1/785324305.pdf>.

236. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Гринчук Ю. С., Рибак Н. О. Складові політики формування контингенту абітурієнтів як інструменту забезпечення

конкурентоспроможності аграрних університетів. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2023. № 1 (33). С. 18 – 28. DOI:10.35774/econa2023.01.018.

237. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Гринчук Ю. С., Рибак Н. О. Розвиток взаємовідносин аграрних університетів та бізнесових структур на основі довіри як інструменту підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 112–123. DOI:10.33245/2310-9262-2022-177-2-112-123.

238. Паска І. М., Василенко О. І., Понедільчук Т. В., Заболотний В. С. Формування фінансових показників комерціалізації освітніх послуг аграрних закладів вищої освіти України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 173–181. DOI: 10.18371/fcaptr.v6i41.251429.

239. Паска І. М., Василенко О. І. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. Інтернет конф. «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути». *Економічні науки*. Наукова платформа Open Science Laboratory (28.01.2022 р.). Київ. С. 37–42.

240. Грановська В. Г. Парадигма конкуренції та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Національна економіка*. 2016. № 5. С. 50–57.

241. Задорожнюк Н. О. Дослідження етапів розвитку конкуренції до інноваційної форми. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. 2015. С. 149–150.

242. Афеднікова С. В. Еволюція методологічних засад дослідження конкуренції. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 7-1 (49). С. 8–11.

243. Бечко П. П., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конуренція" і "конкурентоспроможність". *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>

244. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf).

245. Цимбал Л. І. Теоретичні концепції становлення інтелектуального лідерства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 96–102. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7454/1/11.pdf>.

246. Кузьмін О. Є., Шахно А. Ю. Національна модель державного регулювання розвитку людського капіталу в умовах глобальної конкуренції. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 2 (36). С. 88–97.

247. Ніколайчук М. В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії і практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.

248. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 8–13.

249. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. Київ: Port-Royal. 2001. 593 с.
250. Chamberlin E. The Theory of Monopolistic Competition: A Reorientation of the Theory of Value. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1962.
251. Hicks J. R. (1975). Value and Capital: An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory. Oxford University Press. 352 p.
252. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
253. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С.52–60.
254. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 35. С. 97–103.
255. Николюк О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ. 2011. № 3. Т.2. С.231–238.
256. Касич А. О., Черняхівська М. В. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 14. С.129–134.
257. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С.49–53.
258. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та функціональна характеристика. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/27.pdf).
259. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО). URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/>.
260. Офіційний сайт Національного університету біоресурсів і природокористування. URL: <https://nubip.edu.ua/node/44>.
261. Wageningen University and Research. URL: <https://www.wur.nl/en.htm>.
262. Colorado State University. URL: <https://www.colostate.edu/>.
263. Mizzou University of Missouri. URL: <https://missouri.edu/>.
264. OHIO University. URL: <https://www.ohio.edu/>.
265. Офіційний сайт Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/>.

## ДОДАТОК А

### Етапи розвитку дефініції «конкуренція»

Етап конкуренції		
№ з/п	Параметр	Характеристика
I етап	Назва	Докапіталістична конкуренція
	Період	Кінець XVII - початок XVIII ст.
	Умови і джерела виникнення	Занепад первісного ладу, розвиток простого товарного виробництва, топіка ("topos" - місце, місцевість)
	Форма конкуренції	Речовий клондайк
	Прояви конкуренції	Спонтанність, випадковість конкурентних відносин, поява потоку колонізаторів (віддаленість територій окуплювалася за умови виявлення рідкісних і дорогих ресурсів)
	Теоретична платформа конкуренції	Відсутня
	Представники	Відсутні
	Конкуренція – це...	Поняття ще не визначено
Результати розвитку конкуренції	- зародження конкуренції; - початок формування ролі конкуренції; - передумови для виникнення моделі досконалої конкуренції	
II етап	Назва	Вільна конкуренція (досконала, чиста)
	Період	3 II пол. XVIII ст. до 1870 р.
	Умови і джерела виникнення	розвиток капіталістичних відносин
	Форма конкуренції	Охоплює не лише товар, а й робочу силу, землю, засоби виробництва
	Прояви конкуренції	Сила, яка здатна встановлювати та регулювати рівновагу на ринку (зниження пропозиції викликає конкуренцію серед покупців і підвищення цін; надлишок пропозиції зумовлює суперництво між виробниками і призводить до зниження цін)
	Теоретична платформа конкуренції	Класичний підхід
	Представники	А. Тюгро, А. Сміт, Д. Рікардо, Т. Мальтус, Дж. Міль, К. Маркс.
	Конкуренція – це...	- суперництво між продавцями і покупцями за найбільш вигідні умови продажу та купівлі (А. Сміт); - стан економічної системи у відносинах між виробником і споживачем (К. Маркс)

## Продовження додатка А

	Результати розвитку конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформовано цілісне поняття конкуренції (А. Тьюро);</li> <li>- визначені умови конкуренції;</li> <li>- визначено зв'язок категорій «попит», «пропозиція», «конкуренція» (А. Сміт);</li> <li>- виділено дві структури ринку – конкуренцію і монополію (А. Сміт);</li> <li>- розроблено теорію конкурентної ціни і модель досконалої конкуренції</li> </ul>
III етап	Назва	Монополістична конкуренція
	Період	З 1870 р. до I пол. XX ст.
	Умови і джерела виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дефіцит платоспроможного балансу країн;</li> <li>- уповільнення темпів зростання експорту;</li> <li>- процес формування монополій як засобу захисту від конкуренції</li> </ul>
	Форма конкуренції	Технічна монополія за рахунок покращення споживчих якостей товару
	Прояви конкуренції	Конкурентні переваги базуються на технічній і функціональній винахідливості (з'являються патенти)
	Теоретична платформа конкуренції	Парадигми XX ст.
	Представники	К. Менгер, Дж. Кларк, Дж. Робінсон, Е.Г. Чемберлін, Г. Дж. Кейнс, Ф. Найт.
	Конкуренція – це...	- свобода індивідумів мати справу з тими чи іншими індивідумами і вибирати кращі, з їх точки зору, умови серед запропонованих (Ф. Найт)
	Результати розвитку конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення теорії монополістичної і недосконалої конкуренції;</li> <li>- зміна сутності конкуренції під впливом монополії і держави;</li> <li>- конкуренція розглядається як елемент ефективності економічної системи і ринку;</li> <li>- розроблено параметри конкуренції</li> </ul>
IV етап	Назва	Інноваційна конкуренція
	Період	2-га пол. XX ст.
	Умови і джерела виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- послаблення протистояння конкурентів і формування партнерських відносин у постіндустріальний період;</li> <li>- розвиток інформаційних технологій</li> </ul>
	Форма конкуренції	Нецінова конкуренція
	Прояви конкуренції	Формуються системи управління якістю, здійснюється порівняльний аналіз, матричне управління
	Теоретична платформа конкуренції	Сучасна теорія

## Продовження додатка А

	Представники	М. Портер, Р. Морган, Дж. Робертс, Ш. Хант, Н. Педченко, Й. Шумпетер, К.Р. Макконеллі, С.Л. Брю, Ф. Хайєк, Дж. Дж. Стіглер, Д.К. Гелбрейт, Ф. Котлер
	Конкуренція – це...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамічний процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти ( М. Портер);</li> <li>- економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, вдосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці (Н. Педченко);</li> <li>- джерело інновацій, впровадження нових технологічних рішень (Й. Шумпетер);</li> <li>- наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців виходити на ринок та залишати його (К.Р. Макконеллі, С.Л. Брю);</li> <li>- динамічний процес, що виступає у якості координатора дій економічних агентів (Д.К. Гелбрейт)</li> </ul>
	Результати розвитку конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція набуває соціальний характер;</li> <li>- підтримка конкуренції з боку держави через антимонопольне законодавство;</li> <li>- партнерські відносини на довірі;</li> <li>- довгострокове співробітництво;</li> <li>- сформульовано принципи успішного функціонування суб'єктів ринкової діяльності (Дж. Дж. Стіглер)</li> </ul>
V етап	Назва	Новітня конкуренція
	Період	XXI ст.
	Умови і джерела виникнення	Конкуренція більше не будується на інноваційно-технологічних чи організаційних перевагах, в її основі лежать "тимчасові емоції і уява людини"; використання базових функціональних властивостей продукту (можливостей розвитку продукту) та ключових компетенцій (знання, уміння людей з розробки нового продукту)
	Прояви конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економіка заснована на знаннях, зосереджена на розвиток людського капіталу;</li> <li>- виробники розглядають інтереси споживачів, інвестують в людський капітал заради продуктивності людського розуму, прагнуть до зростання унікальності;</li> <li>- для деяких виробників кількість споживачів не є метою (вони працюють для визначеної кількості клієнтів і не прагнуть до їх збільшення, а зростання бажаних веде до підвищення ціни на товари чи послуги)</li> </ul>

## Продовження додатка А

Теоретична платформа конкуренції	Теорія інтелектуального лідерства
Представники	Г. Хамел, Прахалад К., Ф.Махлуп, Л. Гансен, Рудницька О.М., Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем, М. Трейсі, Ф. Вірсема
Конкуренція – це...	- суперництво виробників, успіх яких забезпечується інтелектуальною перевагою (Г. Хамел); - невід'ємна властивість ринку, одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності (Рудницька О.М.)
Результати розвитку конкуренції	- введено поняття "ключові компетенції", "створення суспільних благ" (Прахалад К.); - використання нових форм бізнесу та інноваційних технологій у глобальному масштабі; - прийняття нестандартних рішень для задоволення несформованих потреб споживачів; - розвиток людського капіталу; - удосконалення законодавчої бази для розвитку людського капіталу як основи розбудови соціальної держави; - обґрунтовано необхідність визначення для підприємства чи організації «ціннісних критеріїв» та конкурентної стратегії з пріоритетним напрямком розвитку інтелектуального капіталу та міжфірмової взаємодії

Джерело: розроблено автором за даними [42, 52–54, 64, 67, 240–248 ].



## ДОДАТОК Б

## Етапи розвитку дефініції «конкурентоспроможність»

Етап конкуренції		
№ з/п	Параметр	Характеристика
I-II етапи	Назва	- докапіталістичної конкуренції - вільної конкуренції (досконалої, чистої)
	Представники	А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. Міль, А. Курно, А. Вальрас
	Об'єкт дослідження	- окремі фактори конкурентоспроможності, інструменти впливу на них
	Фактори конкурентоспроможності	- масштаби виробництва; - обсяги реалізації продукції
	Засоби формування конкурентних переваг	- зниження ціни шляхом збільшення продуктивності праці завдяки використанню прогресивних технологій та поглиблення поділу праці; - економія на використанні постійного капіталу
	Теорія конкурентоспроможності	- цінова конкуренція
	Поняття конкурентоспроможності	- усвідомлення поняття конкурентоспроможності підприємства; - формування категоріального апарату
	Управління конкурентоспроможністю	- вчені заперечували можливість управління конкурентоспроможністю підприємств, проте з'являються перші дискусійні думки з даного питання
	Додатково використані джерела	[249]
III етап	Назва	- монополістичної конкуренції
	Представники	К. Менгер, Ф. Візер, А. Маршал, Й. Шумпетер, Дж. Робінсон, Е.Г. Чемберлін
	Об'єкт дослідження	групи факторів конкурентоспроможності, інструменти впливу на них
	Фактори конкурентоспроможності	- обсяги виробництва; - рівень витрат
	Засоби формування конкурентних переваг	4 напрями обмеження збуту товару (К. Менгер): 1) кількості носіїв попиту на товар; 2) сфери, в яких товар можна реалізувати; 3) обсягу попиту; 4) часу, протягом якого можливий збут
	Теорія конкурентоспроможності	- ефективне управління
	Поняття конкурентоспроможності	- відображає нові реалії сучасного господарювання
	Управління конкурентоспроможністю	- «успіх залежить від чуття», від прийняття управлінських рішень стосовно вибору господарської діяльності та способів її здійснення на основі прогнозування стану ринку; - обсяг реалізації залежить від витрат на просування товару

## Продовження додатка Б

	Додатково використані джерела	[45, 51, 250]
IV етап	Назва	- інноваційної конкуренції
	Представники	Дж. Гікс, М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Г. Хамеля, Дж. Гейбрейт., Антонюк Л.Л., Золотарьова О.В., Гура С.О., С. Хамініч, В. Стівенсон, Д.А. Панасенко
	Об'єкт дослідження	- методики формування конкурентних переваг
	Фактори конкурентоспроможності	- попит; - фактори динамічно змінюються залежно від сфери діяльності і ринку збуту
	Засоби формування конкурентних переваг	- зростання попиту за рахунок ефекту заміщення; - фактори конкурентоспроможності почали розглядати в системі; - готовність підприємства до перегляду та внесення змін до запланованих дій; - об'єктом уваги у процесі формування конкурентних переваг стає споживач; - вміння підприємства правильно визначати конкурентні переваги; - вміння підприємства створювати нові ринки; - вміння управляти попитом і поведінкою споживачів завдяки рекламі
	Теорія конкурентоспроможності	- стратегія управління; - співконкуренція
	Поняття конкурентоспроможності	- відображає принципово нові реалії сучасного господарювання; - це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках (М. Портер); - це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів (І.О. Піддубний, А.І. Піддубна) - це наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу (В. Стівенсон); - це перманентне цілеспрямоване підтримання наявних та формування нових конкурентних переваг в межах існуючих та потенційних для підприємства конкурентних ринків у динамічних умовах функціонування, повинні з високою ймовірністю гарантувати очікувані результати у цій сфері (Д.А. Панасенко)

*Продовження додатка Б*

	Управління конкурентоспроможністю	- формування управлінських рішень на базі оцінки ринкової ситуації та методів економічного прогнозування; - процес управління конкурентоспроможністю розглядається з точки зору стратегічного управління
	Додатково використані джерела	[53, 251–254 ]

*Джерело:* сформовано автором за даними [73–75, 255–258].



## Продовження додатка В

18	075 Маркетинг		+	+	+	+	+	+				+	+	+	+		+	+	+	+	<b>14</b>
19	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	+	+		+	+		+				+	+	+	+		+	+	+	+	<b>15</b>
20	081 Право	+	+		+		+	+				+	+					+		+	<b>9</b>
21	091 Біологія													+			+				<b>2</b>
22	101 Екологія	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+		+	+	+	+	<b>16</b>
23	103 Науки про Землю				+									+			+		+		<b>4</b>
24	121 Інженерія програмного забезпечення																			+	<b>1</b>
25	122 Комп'ютерні науки		+		+			+	+					+	+					+	<b>7</b>
26	123 Комп'ютерна інженерія																	+		+	<b>2</b>
27	125 Кібербезпека																			+	<b>1</b>
28	126 Інформаційні системи та технології				+			+				+	+							+	<b>5</b>
29	131 Прикладна механіка													+							<b>1</b>
30	133 Галузеве машинобудування		+		+			+				+		+				+		+	<b>7</b>
31	141 Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка	+	+		+			+	+		+	+	+	+				+	+	+	<b>12</b>
32	144 Теплоенергетика																			+	<b>1</b>
33	151 Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології							+										+		+	<b>3</b>
34	152 Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка								+												<b>1</b>
35	161 Хімічні технології та інженерія						+														<b>1</b>
36	162 Біотехнології та біоінженерія	+					+		+			+	+			+	+			+	<b>8</b>
37	163 Біомедична інженерія																	+		+	<b>2</b>
38	181 Харчові технології	+	+	+		+	+		+			+	+	+	+			+	+	+	<b>13</b>
39	183 Технології захисту навколишнього середовища				+	+		+						+						+	<b>5</b>
40	187 Деревообробні та меблеві технології																	+		+	<b>2</b>
41	191 Архітектура та містобудування							+					+				+		+		<b>4</b>
42	192 Будівництво та цивільна інженерія				+		+						+					+	+	+	<b>7</b>
43	193 Геодезія та землеустрій	+			+	+		+	+	+	+	+	+	+			+		+	+	<b>13</b>
44	194 Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології				+															+	<b>2</b>
45	201 Агрономія	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	<b>17</b>
46	202 Захист і карантин рослин				+			+		+	+	+	+	+			+		+	+	<b>11</b>
47	203 Садівництво та виноградарство				+			+		+	+			+	+				+	+	<b>9</b>

## Продовження додатка В

48	204 Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	<b>16</b>
49	205 Лісове господарство	+	+		+	+							+		+	+	+	+	+	+	+	<b>11</b>
50	206 Садово-паркове господарство	+	+	+				+			+		+		+		+		+	+	+	<b>10</b>
51	207 Водні біоресурси та аквакультура	+	+	+	+		+						+			+			+	+	+	<b>9</b>
52	208 Агроінженерія		+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+		+	+	<b>15</b>
53	227 Фізична терапія, ерготерапія						+															<b>1</b>
54	229 Громадське здоров'я									+											+	<b>2</b>
55	231 Соціальна робота																				+	<b>1</b>
56	241 Готельно-ресторанна справа		+						+					+	+				+	+	+	<b>6</b>
57	242 Туризм		+		+		+	+	+				+	+	+		+	+	+	+	+	<b>12</b>
58	263 Цивільна безпека													+								<b>1</b>
59	274 Автомобільний транспорт							+			+							+				<b>3</b>
60	275 Транспортні технології на автомобільному транспорті										+		+					+		+		<b>4</b>
61	281 Публічне управління та адміністрування	+	+		+				+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	<b>13</b>
62	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії																				+	<b>1</b>
63	292 Міжнародні економічні відносини				+			+				+										<b>3</b>
64	293 Міжнародне право												+									<b>1</b>
	<b>Разом</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>45</b>		

Джерело: складено автором за даними вступних кампаній Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) [259].

## ДОДАТОК Г

Портфель освітніх послуг аграрних ЗВО другого освітнього рівня (магістр), 2019–2021 рр.

№ з/п	Спеціальність	БНАУ	ВНАУ	ЛДАБУ	ПНУ	ЛНАУ	ЛНУВМБГ	ЛНУП	МНАУ	ОДАУ	ПДУ	ПДАУ	СНАУ	ТДАУДМ	УНУС	ХДЗА	ХНАУД	ХНТУСГПВ	ХДАБУ	НУБіП	Разом	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	011 Освітні, педагогічні науки						+													+	2	
2	015 Професійна освіта																			+	1	
3	015 Професійна освіта. Технологія виробництва і переробки продуктів сільського господарства								+		+										2	
4	015 Професійна освіта. Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології										+										1	
5	035 Філологія. Германські мови та літератури переклад включно, перша - англійська											+									+	2
6	035 Філологія. Германські мови та літератури переклад включно, перша - німецька																				+	1
7	051 Економіка	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	16	
8	052 Політологія											+									1	
9	053 Психологія				+																+	2
10	071 Облік і оподаткування	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	17	
11	072 Фінанси, банківська справа та страхування	+	+	+	+			+	+		+	+	+	+	+		+			+	15	
12	073 Менеджмент	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	18	
13	075 Маркетинг			+		+	+					+	+	+	+			+		+	9	
14	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	+			+			+			+	+	+	+	+		+	+	+	+	12	
15	081 Право	+	+		+		+						+							+	6	
16	101 Екологія	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+		+	+	+	+	16	
17	103 Науки про Землю																		+		1	





## Продовження додатка Г

47	241 Готельно-ресторанна справа		+												+								<b>2</b>	
48	242 Туризм		+				+	+							+									<b>4</b>
49	263 Цивільна безпека													+										<b>1</b>
50	274 Автомобільний транспорт							+											+			+		<b>3</b>
51	275 Транспортні технології на автомобільному транспорті										+		+						+			+		<b>4</b>
52	281 Публічне управління та адміністрування	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	+			+	+	+				<b>15</b>
53	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії																						+	<b>1</b>
54	292 Міжнародні економічні відносини							+																<b>1</b>
	<b>Разом</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	

Джерело: складено автором за даними вступних кампаній Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) [259].

## ДОДАТОК Д

Портфель освітніх послуг аграрних ЗВО третього (освітнього-наукового) рівня у 2022 р.

№ з/п	Спеціальність	БНАУ	ВНАУ	ДДАЕУ	ІНУ	ЛНАУ	ЛНУВМБГ	ЛНУП	МНАУ	ОДАУ	ПДУ	ПДАУ	СНАУ	ТДАУДМ	УНУС	ДБУ	ХДАЕУ	НУБіП	Разом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	011 Освітні, педагогічні науки																	+	1
2	015 Професійна освіта													+				+	2
3	015 Професійна освіта. Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології										+								1
4	032 Історія та археологія																	+	1
5	033 Філософія																	+	1
6	051 Економіка	+	+	+	+		+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	14
7	053 Психологія																	+	1
8	071 Облік і оподаткування		+		+											+		+	4
9	072 Фінанси, банківська справа та страхування												+		+	+		+	4
10	073 Менеджмент	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+		+	14
11	075 Маркетинг												+	+				+	3
12	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність				+			+						+	+			+	4
13	081 Право												+					+	2
14	091 Біологія															+		+	2
15	101 Екологія	+		+	+			+								+		+	6
16	102 Хімія																	+	1
17	103 Науки про Землю														+				1
18	122 Комп'ютерні науки																	+	1
19	131 Прикладна механіка															+		+	2
20	132 Матеріалознавство		+													+			2
21	133 Галузеве машинобудування		+	+	+	+		+				+	+	+		+		+	10

## Продовження додатка Д

22	141 Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка														+		+		+	<b>3</b>
23	151 Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології																		+	<b>1</b>
24	162 Біотехнології та біоінженерія																		+	<b>1</b>
25	163 Біомедична інженерія																+			<b>1</b>
26	181 Харчові технології		+										+	+	+	+			+	<b>6</b>
27	187 Деревообробні та меблеві технології																		+	<b>1</b>
28	192 Будівництво та цивільна інженерія							+												<b>1</b>
29	193 Геодезія та землеустрій							+												<b>1</b>
30	201 Агрономія	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	<b>15</b>
31	202 Захист і карантин рослин												+		+	+			+	<b>4</b>
32	203 Садівництво та виноградарство														+				+	<b>2</b>
33	204 Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва	+	+	+	+			+		+	+	+	+				+	+	+	<b>13</b>
34	205 Лісове господарство															+			+	<b>2</b>
35	206 Садово-паркове господарство														+				+	<b>2</b>
36	207 Водні біоресурси та аквакультура																+	+	+	<b>3</b>
37	211 Ветеринарна медицина	+		+	+	+	+				+	+	+	+			+		+	<b>11</b>
38	212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза	+	+	+			+				+		+				+		+	<b>8</b>
39	275 Транспортні технології на автомобільному транспорті																+			<b>1</b>
40	281 Публічне управління та адміністрування			+			+					+							+	<b>4</b>
	<b>Разом</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>33</b>		

Джерело: складено автором за даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) [259].

Примітка. 15- ДБУ - утворено 12.05.2021 р. в результаті реорганізації шляхом приєднання Харківської державної зооветеринарної академії, Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка, Харківського державного університету харчування та торгівлі

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Динаміка надходжень загальної суми коштів для науково-дослідної діяльності у 2019–2021 рр., грн

№ з/п	Аграрні ЗВО	2019	2020	2021
1	БНАУ	984 700	1 054 500	3 622 675
2	ВНАУ	292 000	620 000	300 000
3	ДДАЕУ	-	-	5 452 700
4	ПНУ	575 000	371 253	545 000
5	ЛНУВМБГ	1 320 000	630 000	120 000
6	ЛНУП	-	887 000	750 000
7	ОДАУ	-	30 000	1000000
8	ПДУ	-	3506926,95	15244504,14
9	ПДАУ	1 073 500	1 000 000	1 600 000
10	СНАУ	8 754 413	5 651 150	5651150
11	ТДАУДМ	200 000	1 500 000	6 000 000
12	УНУС	852 100	1 160 0000	700 000
13	НУБіП	49 901 160	-	-

Джерело: складено автором за даними кошторисів ЗВО.

Таблиця Е.2

Фінансування науково-дослідної роботи НУБіП у 2019–2021 рр., грн

№ з/п	Джерело фінансування	2019	2020	2021
1	Держбюджет	38 193 960	38 768 513	50 852 298
2	МОН України	3 030 000	1 940 000	660 000
3	Нац. Фонд досліджень України (держ. Фонд фонд.досл.)	60 000	-	5 401 300
4	Госпдоговірна тематика	4 458 800	5 611 900	4 769 200
5	Договори на надання послуг	4 213 600	2 606 590	4 848 700
6	Інші надходження	3 843 300	4 321 880	1 007 900
	Разом	53 799 660	53 248 883	67 539 398

Джерело: складено на основі інформації офіційного сайту НУБіП [260].

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка надходжень коштів за різними джерелами фінансування  
науково-дослідної діяльності у 2019–2021 рр., грн

№ з/п	Аграрні ЗВО	2019		2020		2021	
		державний бюджет	госпроз-рахунок	державний бюджет	госпроз-рахунок	державний бюджет	госпроз-рахунок
1	БНАУ	200 000	*	206 200	890 900	202 700	936 486
2	ВНАУ	292 000	5 04 000	660 005	1 960 000	1 987 426	1 965 000
3	ДДАЕУ	4 007 000	961 000	18 600 000	455 346	8 818 923	160 571
4	ПНУ	575 000	242 000	371 300	815 490	714 743	1 573 526
5	ЛНУВМБГ	1 110 000	64 080	1 763 152	130 000	2 047 127	311 000
6	ЛНУП	27 082 500	2 025 000	25 499 300	8 607 300	27 785 900	27 703 400
7	МНАУ	1 180 000	*	932 300	*	1 423 300	*
8	ОДАУ	*	*	0	*	0	*
9	ПДУ	*	*	*	33 000	*	153 280
10	ПДАУ	413 300	351 200	798 700	880 400	1 467 900	881 600
11	СНАУ	*	*	*	*	*	*
12	ТДАУДМ	*	*	*	*	*	*
13	УНУС	852 100	1 182 850	396 570	885 100	843 570	747 880
14	ХДАЕУ	2 819 500	384 000	5 098 589	532 100	5 575 114	828 000
15	НУБіП	38 193 960	4 458 800	38 768 513	5 611 900	50 852 298	4 769 200

Примітка.

\* дані відсутні.

Джерело: сформовано автором за даними підсумків наукової діяльності та річними звітами ректорів ЗВО, дані з офіційних сайтів ЗВО.

Таблиця Ж.2

## Надходження від освітніх послуг аграрних ЗВО за джерелами фінансування у 2019–2021 рр., грн

№ з/п	Заклад вищої освіти	2019			2020			2021		
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
1	Білоцерківський НАУ	77 101 100	62 250 000	139 351 100	85 569 300	63 250 000	148 819 300	105 423 700	70 707 000	176 130 700
2	Вінницький НАУ	71 392 700	67 415 300	138 808 000	71 413 000	77 086 000	148 499 000	84 787 400	50 215 400	135 002 800
3	Дніпровський ДАЕУ	59 536 700	67 655 100	127 191 800	64 154 800	75 240 300	139 395 100	79 482 700	75 240 300	154 723 000
4	Поліський НУ (Житомирський НАУ)	66 893 400	49 238 300	116 131 700	70 999 000	60 750 000	131 749 000	84 483 300	60 000 000	144983 300
5	Львівський НАУ	х	х	х	79 953 000	68 000 000	147 953 000	90 029 800	72 000 000	162 029 800
6	Львівський НУ ВМБ	81 778 400	29 000 000	110 778 400	90 513 800	30 500 000	121 013 800	110 206 100	31 700 000	141 906 100
7	НУБіП	427 121100	160 660000	587 781100	445 025300	190 910000	635 935300	549 836 100	211018200	760 854 300
8	Одеський ДАУ	х	х	х	28 816 600	33 500 000	62 316 600	32 999 700	38 000 000	70 999 700
9	Подільський ДАТУ	49 624 300	20 302 500	69 926 800	49 529 000	21 586 600	71 115 600	57 275 500	23 610 000	80 955 500
10	Полтавська ДАА	67 937 800	80 000 000	147 937 800	71 953 700	100 000 000	171 953 700	89 204 300	110000000	199 204 300
11	Сумський НАУ	102 620500	102 190600	204 811100	29 688 030	81 000 000	37 788 030	128 800 500	94 113 500	222 914 000
12	Таврійський ДАТУ	78 474 200	39 960 000	118 434 200	83 827 300	47 600 000	131 427 300	101 285 500	52 160 000	153 445 500
13	Уманський НУС	68 975 500	47 041 000	116 016 500	74 495 500	47 509 000	122 004 500	90 525 300	50 548 000	141 073 300
14	Харківський НАУ	66 448 400	44 600 000	111 048 400	62 926 800	49 700 000	112 626 800	73 205700	51 000 000	124 205 700
15	Харківський НУСГ	84 233 600	45 000 000	129 233 600	85 547 000	50 000 000	135 547 000	101 799 000	65 140 000	166 939 000

Джерело: сформовано автором за даними кошторисів ЗВО з підготовки кадрів та забезпечення діяльності їх баз практики

Таблиця Ж.3

Динаміка змін надходжень від освітніх послуг аграрних ЗВО у 2019–2021 рр.  
за джерелами фінансування

№ з/п	Заклад вищої освіти	% загал. ф. від всіх надходжень			Зміни загал. фонду, %		Зміни спеціал. фонду, %		Зміни всіх надходжень, %	
		2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	Білоцерківський НАУ	55	57	60	+ 11	+ 23	+ 2	+ 12	+ 7	+ 18
2	Вінницький НАУ	51	48	63	0	+ 19	+ 14	- 35	+ 7	- 9
3	Дніпровський ДАЕУ	47	46	51	+ 8	+ 24	+ 11	0	+ 10	+11
4	Поліський НУ (Житомирський НАУ)	58	54	58	+ 6	+ 19	+ 23	- 1	+ 13	+ 10
5	Львівський НАУ	x	54	56	x	+ 13	x	+ 6	x	+ 10
6	Львівський НУ ВМБ	74	75	78	+ 11	+ 22	+ 5	+ 4	+ 9	+ 17
7	НУБіП	73	70	72	+ 4	+ 24	+ 19	+ 11	+ 8	+ 20
8	Одеський ДАУ	x	46	46	x	+ 15	x	+ 13	x	+14
9	Подільський ДАТУ	71	70	71	0	+ 16	+ 6	+ 9	+ 2	+ 14
10	Полтавська ДАА	46	42	45	+ 6	+ 24	+ 25	+ 10	+ 16	+ 16
11	Сумський НАУ	50	79	58	- 71	+ 334	- 21	+ 16	- 72	+ 490
12	Таврійський ДАТУ	66	64	66	+ 7	+ 21	+ 19	+ 10	+ 11	+ 17
13	Уманський НУС	59	61	64	+ 8	+ 22	+ 1	+ 6	+ 5	+ 16
14	Харківський НАУ	60	56	59	- 5	+ 16	+ 11	+ 3	+ 1	+ 10
15	Харківський НУСГ	65	63	61	+ 2	+ 19	+ 11	+ 30	+ 5	+ 23

Джерело: розраховано автором за даними кошторисів ЗВО.

## ДОДАТОК II

Вартість навчання в аспірантурі аграрних ЗВО України у 2022 р., грн

№ з/п	ЗВО	Аспірантура			Докторантура
		денна	заочна	вечірня	денна
1	БНАУ	35 400	29 500	-	28 150
2	ВНАУ	8 000	18 000	-	18 000
3	ДДАЕУ	16 800	10 440	-	-
4	ПНУ	27 250	-	-	30 500
5	ЛНУВМБГ	28 000	25 000	25 000	-
6	ЛНУП	30 000	30 000	-	26 000
7	МНАУ	<u>051, 073:</u> 34 770 <u>201:</u> 35 970 <u>204:</u> 36 620	33 200	-	<u>051,073:</u> 39 000 <u>201:</u> 40 700 <u>204:</u> 41 000
8	ОДАУ	<u>073:</u> 23 800 <u>201:</u> 21 500 <u>211:</u> 21 000 <u>212:</u> 25 000	<u>073:</u> 16 660 <u>201:</u> 15 050 <u>211:</u> 21 000 <u>212:</u> 17 500	-	-
9	ПДУ	19 000	-	15 000	-
10	ПДАУ	23 500	23 500	-	-
11	СНАУ	26 800	22 500	26 800	-
12	ТДАУДМ	25 350	25 350	-	25 350
13	УНУС	31 680	24 400	-	38 940
14	ДБУ	<u>051, 071, 072, 073, 211, 212:</u> 23 000 <u>решта:</u> 22 000	21 000	-	20 000
15	ХДАЕУ	20 000	-	20 000	26 000
16	НУБіП	<u>05, 07, 08, 21:</u> 36 200 <u>решта:</u> 33 800	<u>05, 07, 08, 21:</u> 31 520 <u>решта:</u> 28 450	<u>05, 07, 08, 21:</u> 31 520 <u>решта:</u> 28 450	36 150
	Середня вартість	25 575	23 254	24 462	30 816

Примітка. У СНАУ призначено вартість складання кандидатських іспитів:

- з філософії - 2 370 грн

- з іноземної мови – 2 110 грн

- із спеціальних дисциплін – 2 390 грн

Джерело: сформовано і розраховано автором за інформацією з офіційних сайтів ЗВО



## Додаток К

### Анкета експерта

#### Шановні колеги!

З метою виявлення найбільш актуальних рейтингів для оцінювання конкурентоспроможності аграрних університетів, які характеризують їх досягнення в сучасних умовах, просимо заповнити наступну анкету.

#### 1. Міжнародні рейтинги конкурентоспроможності аграрних університетів

Які міжнародні рейтинги є найбільш важливими для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів? Будь ласка, визначте ранги від 10 – найбільш важливі, 0 – не важливі)

Назва рейтингу	Ранг (0-10)
THE World University Ranking	
THE Young University Rankings	
THE: Most International Universities	
THE: World Reputation Rankings	
THE: University Impact Rankings	
QS World University Rankings	
QS Top 50 Under 50	
QS Graduate Employability Rankings	
Academic Ranking of World Universities (ARWU)	
Webometrics Ranking of World Universities	
SCImago Institutions Rankings - Higher Education	
Round World Univeristy Ranking (RUR)	
U.S. News Best Global Universities rankings	
UI GreenMetric World University Rankings	
U-Multirank	
CWTS Leiden Ranking	
Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities	
NTU Ranking	
Top Universities by Google Scholar Citations	
Academic Ranking of World Universities-European Standard ARES	

#### 2. Міжнародні рейтинги конкурентоспроможності аграрних університетів (предметні області «Сільське та лісове господарство», «Ветеринарна медицина»)

Які міжнародні рейтинги у відповідних предметних областях є найбільш важливими для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів? Будь ласка, визначте ранги від 10 – найбільш важливі, 0 – не важливі)

Назва рейтингу	Ранг (0-10)
THE World University Rankings by subject	
QS World University Rankings by Subject	
Academic Ranking of World Universities by Subject (ARWU Subject)	
ShanghaiRankings Global Ranking of Academic Subjects	
RUR Subject Rankings	
US News Global University Ranking by Subject	
The Times Higher Education University Impact Rankings	

## Продовження додатка К

**3. Міжнародні рейтинги конкурентоспроможності аграрних університетів (макрорегіони)**

Які міжнародні рейтинги у розрізі європейського регіону є найбільш важливими для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів? Будь ласка, визначте ранги від 10 – найбільш важливі, 0 – не важливі)

Назва рейтингу	Ранг (0-10)
QS World University Rankings: Europe	
THE World University Ranking: Europe	
Webometrics Ranking of World Universities: Europe	
UI GreenMetric World University Rankings: Europe	
THE European University Ranking	
U-Map (The European Classification of Higher Education Institutions)	
Webometrics: Central Eastern Europe	

**4. Національні рейтинги конкурентоспроможності аграрних університетів**

Які національні рейтинги є найбільш важливими для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних аграрних університетів? Будь ласка, визначте ранги від 10 – найбільш важливі, 0 – не важливі)

Назва рейтингу	Ранг (0-10)
ТОП-200 Україна	
Найкращі університети України	
Консолідований рейтинг ЗВО України	
Рейтинг Міністерства освіти України	
Рейтинг «Софія Київська»	

**Дякуємо за співпрацю!**

## Додаток Л

**Результати експертного оцінювання важливості міжнародних і національних рейтингів конкурентоспроможності аграрних ЗВО**

Таблиця Л.1

Середні оцінки значимості рейтингів у групі «Міжнародні рейтинги»

<b>Назва рейтингу</b>	<b>Ранг (0-10)</b>
QS World University Rankings	8,8
THE World University Ranking	8,4
Webometrics Ranking of World Universities	7,6
UI GreenMetric World University Rankings	4,4
The Times Higher Education University Impact Rankings	3,5
Academic Ranking of World Universities (ARWU)	2,8
SCImago Institutions Rankings - Higher Education	2,6
Round World Univeristy Ranking (RUR)	2,3
U-Multirank	1,5
THE: University Impact Rankings	1,2
QS Top 50 Under 50	0,9
CWTS Leiden Ranking	0,7
U.S. News Best Global Universities rankings	0,6
QS Graduate Employability Rankings	0,2
Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities	0,2
Top Universities by Google Scholar Citations	0,1
Academic Ranking of World Universities-European Standard ARES	0,1
World Universities: Тайваньський рейтинг (NTU Ranking)	0,1
THE Young University Rankings	0,1
THE: Most International Universities	0,1
THE: World Reputation Rankings	0,1

Таблиця Л.2

Середні оцінки значимості рейтингів у групі «Міжнародні рейтинги»  
(предметні області «Сільське та лісове господарство», «Ветеринарна медицина»)

<b>Назва рейтингу</b>	<b>Ранг (0-10)</b>
QS World University Rankings by Subject	8,1
THE World University Rankings by subject	7,9
The Times Higher Education University Impact Rankings	7,1
Academic Ranking of World Universities by Subject (ARWU Subject)	3,9
ShanghaiRankings Global Ranking of Academic Subjects	3,3
RUR Subject Rankings	3,2
US News Global University Ranking by Subject	2,8

Таблиця Л.3

Середні оцінки значимості рейтингів у групі «Міжнародні рейтинги»  
(макрорегіони)

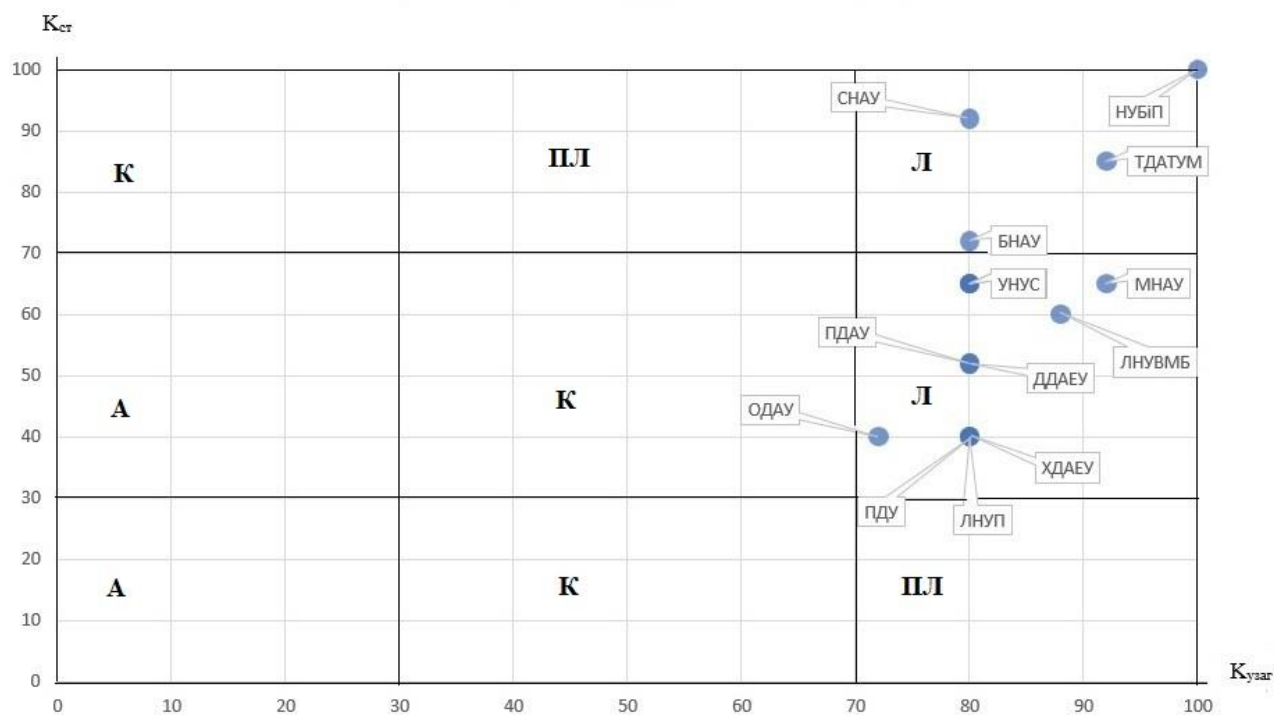
Назва рейтингу	Ранг (0-10)
QS World University Rankings: Europe	7,8
THE World University Ranking: Europe	6,8
Webometrics Ranking of World Universities: Europe	6,1
UI GreenMetric World University Rankings: Europe	5,7
THE European University Ranking	3,4
U-Map (The European Classification of Higher Education Institutions)	3,0
Webometrics: Central Eastern Europe	2,9

Таблиця Л.4

Середні оцінки значимості рейтингів у групі «Національні рейтинги»

Назва рейтингу	Ранг (0-10)
ТОП-200 Україна	8,4
Найкращі університети України	7,7
Консолідований рейтинг ЗВО України	6,9
Рейтинг Міністерства освіти України	3,1
Рейтинг «Софія Київська»	1,8

## Додаток М



Матриця конкурентоспроможності аграрних університетів за критеріями «конкурентна позиція – конкурентна стійкість» для групи «Національні рейтинги»

Джерело: побудовано за власними розрахунками автора.

## ДОДАТОК Н

Перелік напрямів підготовки фахівців аграрного профілю в Україні та зарубіжних країнах світу

США	Нідерланди	Україна
<b>Бакалаврські програми</b>		
<p>Сільськогосподарська біологія  Ентомологія  Патологія рослин  Науки про бур'яни  Аграрний бізнес  Економіка сільського господарства  Управління фермою та ранчо  Системи харчування  Аграрна освіта  Розвиток вчителя  Сільськогосподарська грамотність  Науки про тварин</p>	<p><b>А) програми нідерландською мовою</b>  Агротехніка  Дослідження бізнесу та споживачів  Біологія  Біотехнологія  Лісове природокористування  Комунікації та науки про життя  Економіка і політика  Здоров'я і суспільство  Дослідження міжнародного розвитку  Ландшафтна архітектура та просторове планування  Молекулярні науки про життя  Науки про рослини  Харчування та здоров'я</p> <p><b>Б) програми англійською мовою</b>  Науки про тварин  Екологічні науки  Харчові технології  Міжнародне управління земельними та водними ресурсами  Морські науки  Грунт, Вода, Атмосфера  Туризм</p>	<p>Професійна освіта (Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчової технології)  Екологія  Інженерія програмного забезпечення  Галузеве машинобудування (Галузеве машинобудування)  Галузеве машинобудування (Робототехнічні системи та комплекси)  Галузеве машинобудування (Технічний сервіс машин та обладнання сільськогосподарського виробництва)  Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка (Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка)  Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка (Інжиніринг електроенергетичних систем з відновлювальними джерелами)  Теплоенергетика  Біотехнології та біоінженерія Біомедична інженерія  Харчові технології  Деревообробні та меблеві технології  Геодезія та землеустрій  Агрономія</p>

*Продовження додатка Н*

		Захист і карантин рослин Садівництво та виноградарство Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва Лісове господарство Садово-паркове господарство Водні біоресурси та аквакультура Агроінженерія Громадське здоров'я (Нутриціологія здорового харчування) Туризм
<b>Магістерські програми</b>		
Клітинна та молекулярна біологія Екологія Управління агробізнесом та харчовими інноваціями Економіка сільського господарства та ресурсів Сільськогосподарські науки – <b>спеціалізація:</b> інтегроване управління ресурсами; розвиток викладання; Науки про тварин Біосільськогосподарські науки – <b>спеціалізація:</b> ентомологія, боротьба зі шкідниками та хворобами; патології рослин; наука про бур'яни; Біоінженерія Біовиробництво та біотехнологія Науки про екосистеми та сталий розвиток Сталість екосистеми Риба, дика природа та біологія збереження	Агроекологія Розведення та генетика тварин Науки про тварин Аквакультура та управління морськими ресурсами Біологічні науки Біоінформатика Біологія Інженерія біосистем Біотехнологія Дослідження клімату Комунікація, здоров'я та науки про життя Дослідження споживачів Data Science for Food and Health Розвиток та сільські інновації Земля і навколишнє середовище Економіка сталого розвитку Екологічні науки Управління якістю харчових продуктів	Екологічний контроль та аудит Екологія та охорона навколишнього середовища Машини та обладнання сільськогосподарського виробництва Обладнання лісового комплексу Технічний сервіс машин та обладнання сільськогосподарського виробництва Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка Екологічна біотехнологія та біоенергетика Технології зберігання, консервування та переробки м'яса Технології зберігання та переробки водних біоресурсів Нутриціологія (ЗФН) Геодезія та землеустрій Агрономія Агрохімія і ґрунтознавство

*Продовження додатка Н*

<p>Харчові науки та харчування — спеціалізації: харчові науки; науки про продовольство; науки про харчування</p> <p>Науки про ліси</p> <p>Садівництво</p> <p>Людські виміри природних ресурсів</p> <p>Людський розвиток і дослідження сім'ї</p> <p>Мікробіологія</p> <p>Управління природними ресурсами – спеціалізація екологічного відновлення</p> <p>Науки про харчування</p> <p>Управління парками та заповідними територіями</p> <p>Наука про екосистеми пасовищ</p> <p>Ґрунтознавство та рослинництво</p> <p>Науки про збирання води</p> <p>Менеджмент туризму</p> <p>Аграрна та прикладна економіка</p> <p>Аграрна освіта</p> <p>Точне землеробство</p> <p>Соціологія сільського розвитку</p> <p>Ветеринарна медицина</p> <p>Водні ресурси</p>	<p>Агроєкологія</p> <p>Розведення та генетика тварин</p> <p>Науки про тварин</p> <p>Аквакультура та управління морськими ресурсами</p> <p>Біологічні науки</p> <p>Біоінформатика</p> <p>Біологія</p> <p>Інженерія біосистем</p> <p>Біотехнологія</p> <p>Дослідження клімату</p> <p>Комунікація, здоров'я та науки про життя</p> <p>Дослідження споживачів</p> <p>Data Science for Food and Health</p> <p>Розвиток та сільські інновації</p> <p>Земля і навколишнє середовище</p> <p>Економіка сталого розвитку</p> <p>Екологічні науки</p> <p>Управління якістю харчових продуктів</p> <p>Безпека харчових продуктів</p> <p>Харчові дослідження (європейські)</p> <p>Харчові технології</p> <p>Охорона лісу та природи</p> <p>Ґеоінформатика</p> <p>Управління географічною інформацією та застосування</p> <p>Управління перетвореннями сталого розвитку</p> <p>Управління охороною здоров'я в аквакультурі (подвійний ступінь)</p>	<p>Селекція і генетика сільськогосподарських культур</p> <p>Агрохімсервіс у прецизійному агровиробництві</p> <p>Захист рослин</p> <p>Карантин рослин</p> <p>Садівництво та виноградарство</p> <p>Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва</p> <p>Лісове господарство</p> <p>Садово-паркове господарство</p> <p>Водні біоресурси та аквакультура</p> <p>Агроінженерія</p> <p>Ветеринарна медицина</p> <p>Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза</p> <p>Нутриціологія</p> <p>Агроінженерія</p> <p>Машини та обладнання сільськогосподарського виробництва</p> <p>Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка</p> <p>Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології</p>
---	--	--



## Продовження додатка Н

	<p>Інформаційно-комунікаційні технології для розвитку</p> <p>Дослідження міжнародного розвитку</p> <p>Міжнародне управління земельними та водними ресурсами</p> <p>Ландшафтна архітектура та планування</p> <p>Менеджмент, економіка та дослідження споживачів</p> <p>Столичний аналіз, проектування та інженерія</p> <p>Молекулярні науки про життя</p> <p>Епідеміологія харчування та громадське здоров'я</p> <p>Харчування та здоров'я</p> <p>Органічне сільське господарство</p> <p>Біотехнологія рослин</p> <p>Селекція у рослинництві</p> <p>Сталий бізнес та інновації</p> <p>Аналітика сталого ланцюга поставок</p> <p>Туризм, суспільство та навколишнє середовище</p> <p>Міський екологічний менеджмент</p> <p>Водні технології</p>	
<b>Доктор філософії PhD програми</b>		
<p>Клітинна та молекулярна біологія</p> <p>Екологія</p> <p>Екологія, <b>спеціалізація:</b> Взаємодія людини з навколишнім середовищем</p> <p>Економіка сільського господарства та ресурсів</p> <p>Науки про тварин</p>	<p><b>Експериментальні науки про рослини напрями наукових досліджень:</b></p> <p>Біологія розвитку рослин</p> <p>Взаємодія між рослинами та біотичними агентами</p> <p>Метаболізм і адаптація</p> <p>Геномна біологія</p>	<p>Фінанси, банківська справа і страхування</p> <p>Менеджмент</p> <p>Маркетинг</p> <p>Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</p> <p>Право</p> <p>Екологія</p>

*Продовження додатка Н*

<p>Біосільськогосподарські науки –  <b>спеціалізація:</b> ентомологія, боротьба зі шкідниками та хворобами; патології рослин; наука про бур'яни      Біоінженерія      Сталість екосистем      Риба, дика природа та біологія збереження      Харчові науки та харчування — спеціалізації: харчові науки; науки про продовольство; науки про харчування      Науки про ліси      Садівництво      Людські виміри природних ресурсів      Людський розвиток і дослідження сім'ї      Мікробіологія      Управління природними ресурсами – спеціалізація екологічного відновлення      Науки про харчування      Управління парками та заповідними територіями      Науки про екосистеми пасовищ      Ґрунтознавство та рослинництво      Науки про збирання води      Менеджмент туризму      Аграрна та прикладна економіка      Аграрна освіта      Природні ресурси (рибальство та дика природа)      Точне землеробство      Соціологія сільського розвитку      Ветеринарна медицина</p>	<p><b>Екологія виробництва та ресурсозбереження</b>  <b>напрями наукових досліджень:</b>      Системи інтенсивного сільськогосподарського виробництва      Напівприродні та природні системи виробництва (агроліси, водно-болотні угіддя, савани та заповідні території та ін.). Сталі та багатофункціональні системи землекористування.  <b>Поглиблені дослідження в харчових технологіях, агробіотехнології, харчуванні та науках про здоров'я</b>  <b>напрями досліджень:</b> Біологічні науки      Біомолекулярні науки      Харчові науки      Науки про харчування  <b>Соціальні науки</b>  <b>напрями досліджень:</b> Бізнес науки      Економіка      Простір, місце і суспільство      Стале управління      Комунікація, філософія та технології      Здоров'я та стале життя і навчання  <b>Науки про тварин:</b>  <b>напрями досліджень:</b> фундаментальні та стратегічні дослідження щодо сільськогосподарських тварин та птиці, риби, експериментальних (миші та щури), тварин-компаньйонів та диких тварин.</p>	<p>Галузеве машинобудування      Харчові технології      Агрономія      Захист і карантин рослин      Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва      Ветеринарна медицина      Ветеринарна гігієна, санітарія, експертиза      Галузеве машинобудування      Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка</p>
--	---	---

*Продовження додатка Н*

Водні ресурси	<p><b>Науки про навколишнє середовище та клімат</b></p> <p><b>напрями досліджень:</b></p> <p><b>зміни клімату:</b> ефективні рішення для пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них</p> <p><b>управління біосферою:</b> розробка стратегій сталого використання ґрунту, води, атмосфери, біорізноманіття, екосистем і ландшафтів</p> <p><b>розвиток кругових систем:</b> інклюзивні інновації для замкнутих потоків води, поживних речовин і матеріалів</p>	
---------------	--	--

*Джерело:* складено за даними [260–265].

## ДОДАТОК П

Основні напрямки розвитку аграрних ЗВО відповідно до стратегічних планів розвитку  
станом на лютий 2022 року

№ з/п	Аграрний ЗВО	Період плану стратегічного розвитку, роки	Вектори розвитку	Основні напрямки розвитку відповідно до стратегічного плану
1	Білоцерківський національний аграрний університет (БНАУ)	2020–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система управління;</li> <li>- освітня діяльність;</li> <li>- науково-дослідна робота;</li> <li>- інтернаціоналізація;</li> <li>- міжнародна діяльність;</li> <li>- кадровий потенціал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розбудова дієвої системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення та моніторингу якості освіти;</li> <li>- розроблення інноваційного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу;</li> <li>- удосконалення системи професійної орієнтації та конкурсного відбору вступників;</li> <li>- цифровізація організаційно-управлінської діяльності;</li> <li>- цифровізація освітнього процесу;</li> <li>- цифровізація наукової діяльності;</li> <li>- цифровий маркетинг;</li> <li>- розвиток людського капіталу;</li> <li>- створення єдиної цифрової екосистеми;</li> <li>- активізація науково-дослідного співробітництва на міжнародному рівні;</li> <li>- інтернаціоналізація навчальної діяльності;</li> <li>- інтернаціоналізація наукової діяльності;</li> <li>- академічна мобільність учасників освітнього процесу;</li> <li>- створення умов для «інтернаціоналізації вдома»;</li> <li>- підвищення статусу викладачів у суспільстві;</li> <li>- забезпечення можливостей і стимулювання безперервного професійного розвитку викладачів</li> </ul>
2	Вінницький національний аграрний університет (ВНАУ)	2019–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість освіти;</li> <li>- імідж університету;</li> <li>- науково-дослідна робота;</li> <li>- інтернаціоналізація;</li> <li>- міжнародна діяльність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування власного іміджевого статусу в науково-освітньому європейському просторі;</li> <li>- створення інноваційного клімату в університеті;</li> <li>- створення власної системи фінансової стабільності університету;</li> <li>- удосконалення матеріально-технічного забезпечення навчального процесу;</li> <li>- створення нових навчальних та науково-дослідних лабораторій;</li> <li>- створення мініцехів з виробництва сирів та копчених м'ясопродуктів;</li> <li>- створення Центру іноземних мов;</li> <li>- створення мобільних діагностичних навчальних лабораторій;</li> <li>- розвиток магістратури та аспірантури;</li> <li>- удосконалення науково-дослідної та інноваційної діяльності;</li> <li>- демократизація управління, розвиток самоврядування;</li> <li>- інтелектуальний та особистісний розвиток молоді;</li> </ul>

## Продовження додатка П

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності та результативності інтернаціоналізації;</li> <li>- розширення географії міжнародного співробітництва;</li> <li>- розширення академічної і наукової мобільності НПП і студентів;</li> <li>- участь у грантових програмах;</li> <li>- збільшення кількості іноземних студентів;</li> <li>- здійснення заходів для отримання статусу дослідницького університету</li> </ul>
3	Поліський національний університет (Житомирський агроекологічний університет) (ПНУ)	до 2025 року	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта;</li> <li>- дослідження;</li> <li>- творення державної та регіональної політики;</li> <li>- підприємництво та залучення інвестицій;</li> <li>- соціальна відповідальність та етичне лідерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові освітньо-професійні програми;</li> <li>- участь в освітніх проектах;</li> <li>- запровадження інновацій в освітньому процесі, зокрема системи електронного документообігу;</li> <li>- моніторинг та прогнози аграрних ринків України;</li> <li>- участь у проектах державної та регіональної політики;</li> <li>- розширення асортименту та підвищення якості існуючих послуг;</li> <li>- участь у соціальних проектах</li> </ul>
4	Дніпровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ)	2020–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість освіти;</li> <li>- лідерство в науці;</li> <li>- інтернаціоналізація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стати лідером серед аграрних ЗВО (Топ-5) на думку роботодавців;</li> <li>- впровадження студентоцентрованого підходу;</li> <li>- розвиток бренду університету;</li> <li>- впровадження проектного підходу в науковій діяльності;</li> <li>- створення найкращого в регіоні наукового центру;</li> <li>- інтернаціоналізація освітніх програм;</li> <li>- інтернаціоналізація науки;</li> <li>- інтернаціоналізація освітніх послуг;</li> <li>- досліджень і освітніх послуг</li> </ul>
5	Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького (ЛНУВМБ)	2021–2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система управління;</li> <li>- фінансова система;</li> <li>- якість кадрового складу;</li> <li>- залучення здобувачів вищої освіти;</li> <li>- якість освітньої діяльності;</li> <li>- наука та інновації;</li> <li>- міжнародне співробітництво;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток складових формування автономії та самоврядування;</li> <li>- удосконалення системи якості;</li> <li>- розвиток єдиної корпоративної цифрової системи;</li> <li>- фінансове забезпечення розвитку;</li> <li>- забезпечення виконання вимог Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності;</li> <li>- підвищення ефективності аспірантури та докторантури;</li> <li>- формування кадрового резерву керівного складу всіх структурних підрозділів університету;</li> <li>- реалізація заходів із забезпечення володіння учасниками освітнього процесу англійською та іншими іноземними мовами;</li> <li>- розвиток форм морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу;</li> </ul>

## Продовження додатка П

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта впродовж життя;</li> <li>- розвиток партнерства зі стейкхолдерами;</li> <li>- підвищення соціальної відповідальності та прозорості діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення індивідуалізації профорієнтаційної роботи, розвиток довузівської професійної підготовки;</li> <li>- постійне удосконалення системи забезпечення якості;</li> <li>- розширення переліку спеціальностей та спеціалізацій, розробка нових освітніх програм;</li> <li>- інформатизація в освітньому процесі;</li> <li>- трансформація бібліотеки в Університетський інтелектуально-інформаційний HUB\$</li> <li>- масштабування англійського навчального середовища;</li> <li>- розширення міжнародного наукового та науково-технічного співробітництва;</li> <li>- створення умов для комерціалізації результатів наукових досліджень;</li> <li>- посилення досліджень на замовлення бізнес-структур;</li> <li>- побудова стратегічних партнерських відносин із зарубіжними університетами та підприємствами;</li> <li>- напрацювання програм підвищення кваліфікації;</li> <li>- розвиток матеріально-технічної бази та соціальної сфери</li> </ul>
6	Львівський національний університет природокористування (Львівський національний аграрний університет) (ЛНУП)	2022–2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість освітнього процесу;</li> <li>- науково-інноваційна діяльність;</li> <li>- інтернаціоналізація;</li> <li>- кадровий потенціал;</li> <li>- студентське самоврядування;</li> <li>- фінансова стійкість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення дуальної форми здобуття освіти;</li> <li>- удосконалення внутрішньої системи управління якістю;</li> <li>- створення курсів української мови для іноземців;</li> <li>- забезпечити неперервність рейтингового оцінювання діяльності НПП;</li> <li>- розроблення системи заохочення викладачів до вдосконалення навичок володіння та викладання фахових дисциплін англійською мовою;</li> <li>- оновлення матеріально-технічної бази та відкриття нових навчально-наукових лабораторій;</li> <li>- розширення міжнародного співробітництва;</li> <li>- розвиток інформаційних сервісів Наукової бібліотеки університету;</li> <li>- поглиблення інтернаціоналізаційної діяльності;</li> <li>- розробка системи стимулювання викладачів, які працюють над грантовими науковими проектами та дисертаційними дослідженнями;</li> <li>- розвиток студентського самоврядування та покращення виховної роботи зі студентами;</li> <li>- створення умов для стабільного фінансового стану</li> </ul>
7	Миколаївський національний аграрний університет (МНАУ)	2016–2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система управління;</li> <li>- освітня діяльність;</li> <li>- наукова та інноваційна діяльність;</li> <li>- виховна діяльність;</li> <li>- кадровий потенціал;</li> <li>- міжнародна діяльність;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нових інформаційних технологій у систему електронного документообігу, аналізу й контролю діяльності, прийняття управлінських рішень;</li> <li>- удосконалення методів управління;</li> <li>- економія та нарощування фінансових ресурсів;</li> <li>- розвиток децентралізації й чітке розмежування функцій управління;</li> <li>- запровадження ефективної моделі внутрішнього моніторингу якості освітнього процесу в університеті;</li> <li>- підвищення рівня розвитку та конкурентоспроможності усіх учасників освітнього процесу;</li> <li>- створення інфраструктури та технологій для навчання осіб з обмеженими можливостями;</li> </ul>

## Продовження додатка П

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційно-програмна діяльність;</li> <li>- іміджева діяльність;</li> <li>- довузівська підготовка;</li> <li>- виробнича діяльність;</li> <li>- соціальна діяльність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження системи професійного розвитку упродовж життя;</li> <li>- розробка та затвердження нових програм;</li> <li>- удосконалення системи практичної підготовки;</li> <li>- забезпечення просування результатів науково-дослідних робіт учених університету на міжнародний ринок наукомісткої продукції;</li> <li>- розробка системи реінвестування позабюджетних коштів у наукові дослідження;</li> <li>- розробка структури інноваційної та освітньої діяльності;</li> <li>- впровадження нової моделі формування і розвитку людського потенціалу;</li> <li>- розвиток національно-патріотичного виховання здобувачів вищої освіти;</li> <li>- нарощування кадрового потенціалу;</li> <li>- розвиток міжнародної діяльності;</li> <li>- розвиток інформаційно-програмної діяльності;</li> <li>- розвиток іміджевої діяльності та корпоративної культури університету;</li> <li>- активна довузівська підготовка на регіональному ринку освітніх послуг;</li> <li>- активізація діяльності Навчально-практичного центру з освіти університету;</li> <li>- запровадження обов'язкових курсів вивчення іноземної мови для співробітників університету;</li> <li>- поліпшення умов праці, побуту та відпочинку для всіх учасників освітнього процесу</li> </ul>
8	Одеський державний аграрний університет (ОДАУ)	2019–2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість освітніх послуг;</li> <li>- система управління;</li> <li>- кадрова політика;</li> <li>- інноваційність і безпечність освітнього середовища;</li> <li>- інтеграція у світовий простір</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування контингенту здобувачів вищої освіти на засадах моделі «U2P-освіта» (university to people);</li> <li>- модернізація системи управління, спрямована на вдосконалення якості освіти і забезпечення конкурентоспроможності;</li> <li>- формування нової кадрової політики та утвердження корпоративної культури;</li> <li>- створення інноваційного безпечного середовища для освітньої, наукової та громадської діяльності;</li> <li>- інтегрування університету в світовий освітньо-науковий простір, орієнтований на всебічний розвиток людини та соціуму в цілому</li> </ul>
9	Подільський державний університет (ПДУ)	без вказаного терміну	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання і викладання;</li> <li>- система якості;</li> <li>- інноваційне освітнє середовище;</li> <li>- професійний розвиток;</li> <li>- взаємодія освіти з виробництвом;</li> <li>- інтернаціоналізація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення якості навчання і викладання;</li> <li>- модернізація системи моніторингу якості викладання та методичної роботи НПП;</li> <li>- удосконалення системи визнання результатів формальної і неформальної освіти;</li> <li>- створення Центру підтримки студентів та кар'єрного консультування;</li> <li>- модернізація навчально-лабораторної бази університету;</li> <li>- створення належних умов для діджиталізації освітнього процесу;</li> <li>- створення умов для професійного зростання та підвищення кваліфікації співробітників;</li> <li>- удосконалення практичної підготовки студентів;</li> <li>- удосконалити системи заохочення викладачів університету до участі у програмах міжнародної академічної мобільності</li> </ul>

## Продовження додатка П

10	Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ)	2021–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта;</li> <li>- наука;</li> <li>- міжнародна діяльність;</li> <li>- управління;</li> <li>- фінанси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення переліку спеціальностей та нових освітніх програм;</li> <li>- створення інноваційних авторських курсів як основи освітньо-професійних програм;</li> <li>- впровадження інформатизації освітнього процесу;</li> <li>- ініціювання системи освіти протягом життя;</li> <li>- ініціювання англійського навчального середовища;</li> <li>- активна діяльність щодо заснування нових фахових видань;</li> <li>- розробити і впровадити систему оцінювання та заохочення науково-методичної роботи викладачів;</li> <li>- розширити перелік спеціальностей для освітньо-наукового рівня вищої освіти;</li> <li>- реалізувати входження університету до світових університетських рейтингів;</li> <li>- сприяти зростанню участі співробітників та здобувачів вищої освіти у програмах міжнародної академічної мобільності;</li> <li>- розробити концепт іншомовного викладання окремих дисциплін у межах україномовних програм;</li> <li>- систематично здійснювати аудит усіх управлінських процесів;</li> <li>- постійно удосконалювати систему управління персоналом;</li> <li>- розвивати культуру грантової діяльності;</li> <li>- провести аналіз чинних моделей управління фінансовими ресурсами та удосконалити власну модель;</li> <li>- запровадити прозору та ефективну систему стимулювання співробітників до активної участі в диверсифікації фінансових надходжень</li> </ul>
11	Сумський національний аграрний університет (СНАУ)	2021–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання;</li> <li>- наукова діяльність;</li> <li>- служіння суспільству;</li> <li>- інтернаціоналізація;</li> <li>- управління та сталий розвиток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток форм здобуття освіти та освітнього середовища;</li> <li>- інтеграція навчання та дослідження;</li> <li>- розвиток навчання упродовж життя;</li> <li>- розширення конкурентних переваг студентів через удосконалення фахової підготовки;</li> <li>- розвиток студентоцентрованого навчання;</li> <li>- розвиток системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;</li> <li>- формування в освітніх програмах «вікон мобільності»;</li> <li>- посилення інтеграції у світовий науковий простір;</li> <li>- трансфер знань та технологій;</li> <li>- удосконалення наукової інфраструктури;</li> <li>- стати осередком громадської активності, потужним інформаційним ресурсом для громади та органів місцевого самоврядування;</li> <li>- просування бренду української аграрної освіти через становлення міжнародної репутації;</li> <li>- розширення кола міжнародних партнерів;</li> <li>- розвиток корпоративної культури;</li> </ul>



## Продовження додатка П

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- розбудова системи інформаційного менеджменту університету;</li> <li>- удосконалення інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази;</li> <li>- розвиток кадрового потенціалу університету</li> </ul>
12	Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (ТДАУДМ)	2019–2029	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта;</li> <li>- наука;</li> <li>- виховна робота;</li> <li>- міжнародна діяльність;</li> <li>- профорієнтаційна робота;</li> <li>- управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості надання освітніх послуг;</li> <li>- комерціалізація наукових розробок;</li> <li>- активізація міжнародної діяльності;</li> <li>- підвищення ролі студентського самоврядування;</li> <li>- удосконалення ОП;</li> <li>- удосконалення внутрішньої системи моніторингу якості;</li> <li>- розвиток академічної мобільності;</li> <li>- розширення співпраці із освітніми закладами Європи і науковими установами України;</li> <li>- оновлення матеріально-технічної бази;</li> <li>- капіталізація наукових розробок;</li> <li>- участь у міжнародних проєктах і конкурсах</li> </ul>
13	Уманський національний університет садівництва (УНУС)	2020–2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість освітнього простору;</li> <li>- лідерство в науковій та інноваційній діяльності;</li> <li>- інтегрованість у міжнародний простір;</li> <li>- інноваційна кадрова політика;</li> <li>- морально-етичні, суспільні та іміджеві орієнтири;</li> <li>- матеріально-технічна база</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка мережевих електронних навчальних ресурсів нового покоління;</li> <li>- удосконалення та розвиток навчальної бази;</li> <li>- розвиток системи безперервної університетської освіти;</li> <li>- посилення формування у здобувачів вищої освіти рівня володіння іноземною мовою;</li> <li>- створення дієвої системи підтримки працевлаштування;</li> <li>- запровадження дуальної освіти;</li> <li>- забезпечення ефективної доуніверситетської підготовки;</li> <li>- підвищення наукової активності;</li> <li>- інтенсифікація співпраці із закордонними університетами-партнерами;</li> <li>- активізація співпраці з міжнародними організаціями;</li> <li>- розроблення заходів з розвитку кадрового потенціалу;</li> <li>- удосконалення системи оцінки НПП;</li> <li>- патріотичне виховання студентської молоді;</li> <li>- формування корпоративного іміджу;</li> <li>- активізація рекламної діяльності;</li> <li>- зміцнення матеріально-технічної бази</li> </ul>
14	Державний біотехнологічний університет (ДБУ)	2022–2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освітня діяльність;</li> <li>- наукова та інноваційна діяльність;</li> <li>- міжнародне співробітництво;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення переліку освітніх програм;</li> <li>- удосконалення практичної підготовки студентів;</li> <li>- діджиталізація освітнього процесу;</li> <li>- участь у функціонуванні державної системи освіти протягом життя;</li> <li>- персоналізація профорієнтаційної роботи;</li> <li>- розробка системи маркетингових комунікацій;</li> <li>- набуття статусу університету дослідницького типу;</li> </ul>

## Продовження додатка П

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- менеджмент і розвиток кадрового потенціалу;</li> <li>- система якості;</li> <li>- інфраструктурне і фінансове забезпечення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення безперервного циклу реалізації інноваційних проєктів;</li> <li>- розвиток наукового співробітництва з іноземними партнерами;</li> <li>- підвищення якості роботи з рекламування наукових розробок;</li> <li>- підвищення репутації університету у світових університетських рейтингах;</li> <li>- запровадження спільних з університетами-партнерами програм подвійних дипломів;</li> <li>- підвищення ефективності аспірантури і докторантури;</li> <li>- розвиток системи мотивації учасників освітньо-наукового середовища до наукового пошуку;</li> <li>- розвиток дуальної форми навчання;</li> <li>- удосконалення системи підвищення кваліфікації НПП;</li> <li>- удосконалення матеріально-технічної бази;</li> <li>- переоснащення навчальних приміщень з метою забезпечення безбар'єрного середовища та інклюзії</li> </ul>
15	Херсонський державний аграрно-економічний університет (ХДАЕУ)	2017–2020	-	оновлена інформація відсутня
16	Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП)	без вказаного терміну	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освітня і культурно-виховна діяльність;</li> <li>- наукова, дослідна і видавнича діяльність;</li> <li>- інноваційна діяльність;</li> <li>- діяльність університету як закладу дослідницького типу;</li> <li>- міжнародна діяльність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення подальшого вдосконалення системи вищої аграрної та екологічної освіти і науки в Україні;</li> <li>- формування у студентів високої культури та національної громадянської свідомості;</li> <li>- організація і здійснення науково-дослідних розробок з урахуванням досвіду провідних іноземних університетів дослідницького типу;</li> <li>- розроблення, випробування, стандартизація і впровадження новітнього обладнання, техніки та агротехнологій;</li> <li>- впровадження міжнародних стандартів та дотримання біоетики у діагностиці, профілактиці, лікуванні і забезпеченні здоров'я рослин і тварин;</li> <li>- моніторинг, прогнозування і моделювання сталого розвитку наземних і водних екосистем із застосуванням сучасних технологій раціонального природокористування і відновлення сільських територій;</li> <li>- утворення університетських дослідницьких та інноваційних центрів;</li> <li>- розроблення пілотних проєктів та створення експериментальних підприємств з виробництва конкурентоспроможної продукції;</li> <li>- посилення інтеграції університету в світовий освітній і науковий простір;</li> <li>- створення спільних з іноземними партнерами наукових, навчально-наукових, науково-дослідних інститутів, центрів, інших об'єднань</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором.

## ДОДАТОК Р

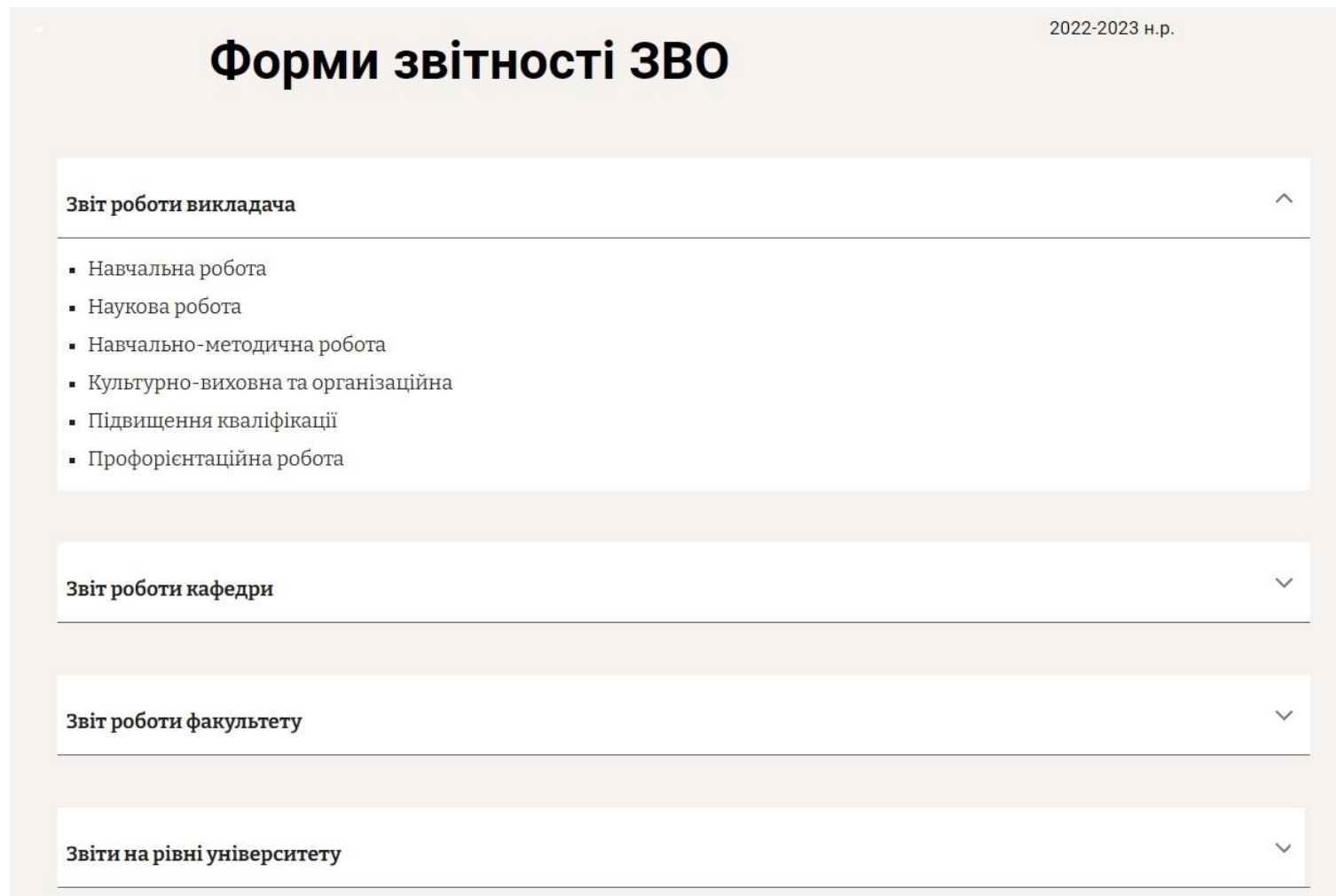


Схема екрану «Особистого кабінету НПП»

Джерело: складено автором.

The screenshot displays the 'Особистий кабінет' (Personal Cabinet) interface of the ASKOD ONLINE system. The header includes the ASKOD ONLINE logo, a search bar, and user information for Tetiana Yakovenko. A left sidebar lists navigation options such as 'Ознайомлення (1)', 'Опрацьовані (3)', 'Папки', 'Обрані', 'Архів', 'Кошик', 'Контрагенти', 'Теги', 'Пошук', 'Інструменти', and 'Додаткові модулі'. The main content area is titled 'Особистий кабінет' and features a navigation bar with tabs: 'Персональні дані', 'Запрошення', 'Шаблони', 'Налаштування', 'Налаштування візуалізації', 'Модулі', and 'Партнерська програма'. The 'Персональні дані' tab is active, showing user details: 'Дані користувача', 'Прізвище: Яковенко', 'Ім'я: Тетяна', 'По батькові: Вікторівна', 'Електронна пошта: dekekonom@ukr.net', and 'Номер телефона'. A 'Редагувати дані користувача' button is located at the bottom of this section. To the right, the 'Фото' section shows a placeholder with a large 'T' and a 'Редагувати фото' button. Below that, the 'Електронні підписи для входу' section contains a 'Додати електронний підпис' button. The footer of the interface shows 'Всього доставок: 5010' and '©2023 InfoPlus (v.1.37.1890.0)'.

Особистий кабінет у системі електронного документообігу АСКОД

## ДОДАТОК С



УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 09117, пл. Соборна 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., Україна, тел./факс (04563) 5-12-88  
 e-mail: bnau-rectorat@btsau.edu.ua

20.03.2023 № 01-12/121

У спеціалізовану вчену раду  
 по захисту дисертацій на здобуття  
 наукового ступеня доктора філософії

## ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Василенко  
 Олени Ігорівни на тему: «Управління конкурентоспроможністю аграрних  
 закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг»**

Білоцерківський НАУ засвідчує, що результати наукових досліджень Василенко О.І. були використані при розробці Стратегічної програми розвитку університету, зокрема: інструментарій діагностики рівня конкурентоспроможності та стійкості конкурентних позицій університету; складових інформаційно-аналітичного рейтингування особистісної конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу. Ці результати дисертаційного дослідження були використані при розробці управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності університету.

Окрім цього одержані результати дисертаційного дослідження Василенко О.І. використовуються в освітньому процесі при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Аграрний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Конкурентоспроможність підприємства», «Бізнес-аналітика».

Проректор з наукової та інноваційної  
 діяльності, д.е.н., професор



О. М. Варченко



## ДОДАТОК Т



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301  
 тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18  
 E-mail: [udau@udau.edu.ua](mailto:udau@udau.edu.ua) Web: [www.udau.edu.ua](http://www.udau.edu.ua) КОД ЄДРПОУ 00493787

«26» 06. 2023 № 490/01-10

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукових досліджень**  
**асистента кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**  
**Білоцерківського національного аграрного університету**  
**ВАСИЛЕНКО Олени Ігорівни**

на тему: *«Управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг»*

Уманський національний університет садівництва засвідчує, що результати дисертаційного дослідження ВАСИЛЕНКО Олени Ігорівни враховано при розробці заходів поліпшення роботи відділу моніторингу якості освіти щодо запровадження збалансованого підходу до оцінки результативності управління якістю освіти.

Окрім цього взято до уваги пропозиції автора щодо формування системи моніторингу конкурентоспроможності ЗВО за основними напрямками діяльності та конкурентними позиціями у міжнародних та національних рейтингах, що дозволить виявляти ступінь відповідності досягнутих результатів стратегічним показникам та розробляти відповідні заходи щодо подолання розривів між ними.

Довідка видана для подання в спеціалізовану вчену раду із захисту дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Перший проректор Уманського національного університету садівництва  
 доктор сільськогосподарських наук, професор



Іван МОСТОВ'ЯК

## ДОДАТОК У

### СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

#### *Статті в наукових фахових виданнях України:*

1. Василенко О. І. Сучасні проблеми функціонування вищих навчальних закладів аграрної освіти. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.19.44. (0,68 д.а.).

2. Василенко О. І. Оцінка споживчого попиту на освітні послуги вищих навчальних закладів. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 48–54. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.20.48. (0,8 д.а.).

3. Василенко О. І. Теоретичні підходи до трактування категорії "конкурентоспроможність" підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4. С. 78–88. (1,12 д.а.).

4. Василенко О. І. Моніторинг діяльності аграрного закладу вищої освіти інструментами бізнес-аналітики. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 2. С. 124–133. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-159-2-124-133. (0,77 д.а.).

5. Василенко О. І. Характеристика функціонування аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 157–169. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-157-169. (1,01 д.а.).

6. Василенко О. І. Складові управління конкурентоспроможністю закладів аграрної вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 150–159. DOI: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159. (1,02 д.а.).

7. Василенко О. І. Удосконалення системи управління якістю освітньої діяльності закладу вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 102–110. DOI: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-102-110. (0,96 д.а.).

#### *Статті в наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:*

1. Паска І. М., Василенко О. І., Понедільчук Т. В., Заболотний В. С. Формування фінансових показників комерціалізації освітніх послуг аграрних закладів вищої

освіти України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 173–181. DOI: 10.18371/fcaptr.v6i41.251429. (0,68 д.а.; особистий внесок здобувача (0,17 д.а.): проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід джерел фінансування ЗВО, фінансові показники за рівнем освіти для різних країн світу, джерела надходжень та витрат загального і спеціального фондів, у тому числі фінансування наукових досліджень аграрних ЗВО).

**Публікації у наукових виданнях іноземних держав:**

1. Vasylenko O. The Modern Ukrainian Model of Quality Assurance in the Agricultural University Education. *International Scientific Days 2020 «Innovative Approaches for Sustainable Agriculture and Food Systems Development»*, Nitra, Slovak Republic. Hungary. 2020. P. 522–530. DOI: 10.18515/dBEM.ISD.P01.2020.p058. (0,53 д.а.).

2. Vasylenko O. Analytics of competitiveness management of Ukrainian agrarian higher education institutions. *Conference Proceedings of the «Challenges and changes under the shadow of COVID-19» 7th VUA YOUTH scientific session*, Hungary. 2020. P. 304–311. (0,69 д.а.).

**Матеріали науково-практичних конференцій:**

1. Василенко О. Відповідність очікуванням споживачів – складова управління якістю вищої аграрної освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Якість вищої освіти: українська національна система та європейські практики» (6-7 грудня 2018р.). Київ: ЦП Компрінт, НУБіП. 2018. С. 28–29. (0,12 д.а.).

2. Василенко О. І. Забезпечення якості електронного навчання аграрних закладів вищої освіти: матеріали V Міжнар. наук. конф. «Цифрова освіта в природничих університетах» (17–18 жовтня 2018 р.). Київ: НУБіП. 2018. С. 59–61. (0,15 д.а.).

3. Василенко О. І., Паска І. М. Фактори посилення конкурентних позицій вищих навчальних закладів аграрної освіти на ринку освітніх послуг: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (29-30 березня 2018 р.). Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2018. Т.1. С. 132–



133. (0,1 д.а.; особистий внесок здобувача (0,05 д.а.): узагальнено фактори посилення конкурентних позицій ЗВО аграрної освіти з врахуванням рейтингів ЗВО України).

4. Vasylenko O. Evaluation of changes in the market of agrarian educational services and their impact on competitiveness criteria formation: *The Book of Abstract is a part of Multidisciplinary Conference for Young Researchers within the framework of the project Support of young university capacity in education and research and science activities in Ukraine*. 2019. P. 42–44. (0,18 д.а.).

5. Василенко О. І. Фактори конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі» (31 жовтня 2019 р.). Біла Церква: БНАУ. 2019. С. 104–106. (0,12 д.а.).

6. Василенко О. І. Аналітична модель конкурентоспроможності аграрного закладу вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту». Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва, торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі (30 жовтня 2020 р.). Біла Церква, 2020. С. 43–46. (0,16 д.а.).

7. Василенко О. І. Сучасні виклики і основні вектори розвитку вищої аграрної освіти України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути» (11 вересня 2020 р.). Київ, 2020. С. 9–15. (0,27 д.а.).

8. Василенко О. І. Міжнародна освіта як стратегічний пріоритет розвитку аграрних закладів вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту». Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі (21 жовтня 2021 р.), Біла Церква: БНАУ. 2021. С. 14–16. (0,14 д.а.).

9. Паска І. М., Василенко О. І. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. інтернет конф.

*«Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути».* Економічні науки. Наукова платформа Open Science Laboratory (28.01.2022 р.). Київ. 2022. С. 37–42. (0,27 д.а.; особистий внесок здобувача (0,14 д.а.): аналіз існуючих основних чинників мотивації науково-педагогічних працівників та динаміки змін викладацького складу у закладах вищої освіти України).

10. Василенко О. І. Дослідження конкурентоспроможності аграрних закладів вищої освіти як складової сталого розвитку сільського господарства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. *«Сільське господарство в умовах глобальних викликів: стратегічні пріоритети та загрози»* (6-7 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ. 2022. С. 28–30. (0,14 д.а.).

11. Василенко О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрного закладу вищої освіти на рівні стратегічного менеджменту. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. *«Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі»* (20 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ. 2022. С. 20–22. (0,21 д.а.).

12. Василенко О. І. Пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрних ЗВО в сучасних умовах: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. *«Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти»* (15 березня 2023 р.). Київ: МОН України, НМЦВФПО. 2023. С. 18–21. (0,21 д.а.)

