



Стратегічний менеджмент та організаційне управління в аграрних закладах освіти

Ірина Ф. Шумілова  ¹ *

¹ Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна). Професор кафедри управління та освітніх технологій, д-р пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: azkurshifb@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Зміна ландшафту функціонування закладів аграрної освіти вивела освоєння стратегічного управління до ряду першочергових завдань. У свою чергу, стратегічне управління представляє динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Основні ідеї стратегічного менеджменту мають універсальний характер, що відкриває можливість використання його як способу управління у тому числі й закладами освіти, що показано на прикладі аналізу взаємозв'язку бізнес-моделей, стратегічного менеджменту та організаційного управління. Теоретичною та методологічною основою дослідження є теорія менеджменту та бізнес-моделей, а також прийняті в сучасній теорії підходи до організаційного управління. Застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як синтез, системний та порівняльний аналіз. Метод класифікації застосовано для опису можливих концептуальних моделей закладів аграрної освіти. У статті наголошується, що заклади аграрної освіти сьогодні змушені функціонувати в умовах VUCA-світу, що визначає необхідність забезпечення організаційної та стратегічної гнучкості, а також активної взаємодії зі стейкхолдерами. У роботі простежено взаємозв'язок між бізнес-моделями освітніх установ та характером їхньої стратегії, та запропоновано укрупнену (концептуальну) класифікацію потенційних бізнес-моделей для закладів аграрної освіти в Україні, спрямовану на оптимізацію стратегічного менеджменту та організаційного управління. З'ясовано, що бізнес-модель закладу освіти визначає ступінь ефективності його стратегічного менеджменту та організаційного управління. Модель – це абстрактне відображення реальності, яке визначає набір сутностей та їхні зв'язки. Бізнес-модель найчастіше описує зв'язок між ресурсами та функціями фірми та її середовищем. Це модель непередбачених обставин, яка знаходить оптимальний режим роботи для конкретної ситуації на ринку. Діяльнісний погляд на бізнес-модель закладу освіти дозволяє пов'язати бізнес-модель із векторами стратегічного управління та його учасниками.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

аграрна освіта, заклади освіти, стратегічний менеджмент, стратегічне управління організацією, організаційне управління, бізнес-модель, стейкхолдери.




e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Strategic Management and Organizational Management in Agricultural Education Institutions

Iryna Shumilova  ¹ *

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine). Professor at the Department of Management and Educational Technologies, Doctor of Science (Pedagogy), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: azkurshifb@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores current issues of social policy within the public administration system of Ukraine in the context of decentralization, focusing on ensuring equal access to social services for all population groups. The relevance of the research is driven by the need to adapt social policy to new challenges. Key problems identified include socio-economic instability and the consequences of the war. The objective is to identify the main problems and factors affecting the effectiveness of social service delivery. The research aims to find ways to improve social policy at the regional level. The study employs methods such as comparative analysis, statistical review, index-based approach, and social service efficiency evaluation methodology. A comparative analysis of countries like Sweden, Germany, France, and Estonia revealed effective approaches to organizing social policy, with their practices partially applicable in today's Ukraine. The research results indicate that decentralization has expanded the financial and organizational autonomy of local communities. The war's impact has been significant, leading to reduced institutional capacity of authorities, the destruction of social infrastructure, and workforce shortages. The article proposes a conceptual model for assessing equal access to social services, which includes five key components: social capital, economic potential, infrastructure, governance level, and digital capabilities. This model enables the evaluation of access to social services based on objective indicators while accounting for regional specificities. The practical application of this model will help identify strengths and weaknesses in social policy at the local level and determine priority areas for future development. The conclusions emphasize that improving the mechanisms of financing, organizing, and monitoring social service delivery is a crucial task today. A key consideration is the specific characteristics of regions and contemporary challenges. Future research prospects include developing new approaches to evaluating the effectiveness of social services. Additionally, future studies should focus on examining the impact of digitalization on access to social services and integrating international experience to enhance the resilience of Ukraine's social system. It is found that the business model of an educational institution determines the degree of efficiency of its strategic management and organizational management. A model is an abstract reflection of reality that defines a set of entities and their relationships. A business model most often describes the relationship between the resources and functions of a firm and its environment. It is a contingency model that finds the optimal mode of operation for a particular market situation. An activity-based view of the business model of an educational institution allows us to link the business model to the vectors of strategic management and its participants.

KEYWORDS

agricultural information, education institutions, strategic management, strategic management of the organization, organizational management, business model, stakeholders.

1. Вступ

Заклади вищої та заклади фахової передвищої освіти у сьгоднішніх умовах функціонування виступають у ролі суб'єктів господарювання, які надають широкий спектр освітніх послуг з використанням сучасних освітніх технологій. Освітній процес у закладах освіти піддається впливу зовнішнього середовища, що інтенсивно змінюється, і ці зміни відповідно визначають необхідність підвищення ефективності та якості менеджменту. Менеджмент, особливо у ЗВО, має бути сприйнятливим до інновацій, використовувати ефективні інструменти управління змінами в організації освітнього процесу, забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти [1].

Крім того, функціонування професійних закладів освіти сьогодні відбувається за умов VUCA-середовища. Пол Леблан [2] наголошує, що VUCA, схоже, точно описує Четверту промислову революцію, під час якої машинний інтелект і, ширше, технології трансформують майже кожен сферу людської діяльності на тлі зміни клімату, суспільних і політичних потрясінь, а також величезної та зростаючої нерівності. Такий світ вимагає гнучкості та такого роду організаційних змін, які дозволяють швидко реагувати на можливості та загрози. Жорсткі та замкнуті організації ставатимуть дедалі крихкими у світі VUCA. Це безумовно стосується, в тому числі, закладів професійної освіти, особливо в епоху глобалізації освіти та зростання конкурентного середовища в освітньому просторі.

Експерти відзначають, що в найближчі десять років буде три основних виклики [3]:

- потреба в цілісній освітній екосистемі, в якій студенти переходять з однієї системи в іншу протягом усього життя, маючи набагато більшу різноманітність постачальників освітніх послуг та глибшу деталізацію досвіду навчання;

- перехід від значною мірою універсальної моделі індустріальної освіти до ретельно підбраного та персоналізованого навчання, точно налаштованого на потреби студента в момент взаємодії, що надійно підтримується технологіями;

- переосмислення освіти та навчальної програми для світу гібридної роботи людини та машини, в якому цілі категорії робіт (і, отже, спеціальності) переходять під контроль машин, інші виконуються у гібридах людини та машини, а треті залишаються виключно людськими. Це переосмислення роботи поширяться на роботи, які виконуються в освітніх установах, включаючи коледжі та університети.

Трансформується і аграрна освіта. Навички XXI століття актуальні й для студентів-аграріїв. Адже посилення цифрової трансформації аграрного сектору потребує відповідного рівня цифрового професіоналізму випускників, знання технологій AgriTech. Відповідно, це означає зрушення в стратегічному управлінні та організаційному контролі в закладах аграрної професійної освіти.

Цікаво, що й аграрії-практики стверджують, що фермерство – це синонім ризику. Це професія, яка характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю – тобто, VUCA [4]. «2020 рік не залишив місця для сумнівів: ми живемо у світі VUCA. Для сільськогосподарської галузі ніколи не було так зрозуміло, що «ланцюжки поставок – це взаємопов'язана мережа залежностей, що складається з промислових, хімічних та логістичних спеціалістів, які працюють разом, щоб поставити їжу на стіл» [5]. Коли в одній області виникають затримки, це впливає на всю операцію. У стислому вигляді абревіатура VUCA символізує невідомість і непередбачуваність. Таким чином, однією з ключових рис стратегічного управління та організаційного контролю в закладах аграрної освіти має бути гнучкість, адаптивність, масштабованість та дизайнерське мислення.

Для України ефект VUCA-світу додатково посилюється через питання безпеки, але країна прагне зберегти статус одного з найбільших експортерів агропродукції, а також забезпечити внутрішню продовольчу безпеку та інноваційний розвиток агросектору. В таких умовах ефективність агроосвіти стає критичним фактором. У свою чергу, досягнення необхідної ефективності освіти неможливе без грамотного стратегічного менеджменту та організаційного управління в закладах освіти. З огляду на це, метою дослідження став аналіз практик та особливостей стратегічного менеджменту в закладах аграрної освіти України з урахуванням й міжнародного досвіду.

За останні 20 років кількість і спектр досліджень стратегії у вищій освіті розширюються. Науковці, а також політики та практики зробили значний внесок у накопичення знань,

пов'язаних з управлінням вищою освітою, і досліджували різні аспекти стратегії вищої освіти. Це було проаналізовано на національному [6], організаційному [7; 8] та індивідуальному [9; 10] рівнях аналізу.

2. Огляд літературних джерел

На організаційному рівні набули особливого значення різні виміри стратегічного управління: місія закладів вищої освіти [11], розробка та впровадження стратегічних планів [12; 13], використання таких інструментів стратегічного управління, як SWOT-аналіз та Balanced Scorecard. Стратегія університету була досліджена щодо різних видів діяльності, таких як навчання, інтернаціоналізація [12; 14; 15], артикуляція зв'язку між дослідженням та викладанням [16], подання заявок та конкуренція за фінансування досліджень [17] та маркетингове просування закладів освіти [18]. Стратегію також досліджували як відповідь на зміну умов навколишнього середовища, наприклад механізмів фінансування [19], а також, нещодавно, пандемію Covid-19 [20]. Важливий напрямок досліджень розвинувся навколо інституційного позиціонування та формування профілю [7; 8; 13; 21].

На індивідуальному рівні вчені досліджували розробку та реалізацію стратегії різними учасниками вищої освіти, наприклад науковці [22], декани та завідувачі кафедр [23; 24]. Стратегія як практика була виділена як важливий підхід до розуміння складності стратегії у вищій освіті [25].

Стратегію досліджували в різних типах закладів вищої освіти, наприклад університетські коледжі [16], університети прикладних наук, педагогічні, а також науково-інтенсивні університети [18]. У літературі представлені погляди на стратегію вищої освіти в багатьох країнах: Фінляндії [7], Данії [9], Канаді [18], Південній Африці [23], Португалії [26], Австралії [27]. Однак стратегія вищої освіти залишається недостатньо дослідженою в багатьох національних контекстах за межами західних країн, включаючи Україну.

Тим не менш, серед українських вчених також є спроби проаналізувати сутність стратегічного менеджменту в закладах освіти. Зокрема, український науковець В. Новаковець [28] наголошує, що у сучасних умовах для закладів освіти України з'являються як нові виклики, так і нові можливості. Необхідність переосмислення управління закладами освіти зумовлюється, з одного боку, нестабільним соціально-політичним станом, з іншого – переорієнтацією на ринкові підходи в освітній діяльності. Стає все більш очевидним, що налагодити лише поточне функціонування є недостатньо, – постає необхідність постійного розвитку закладу освіти. В той же час В. Новаковець зазначає, що практично неможливо надати одне правильне, деталізоване, всеохоплююче трактування терміну «стратегічне управління». З цим не можна погодитись, але існують певні моменти, загальні для будь-якого визначення стратегічного менеджменту – зокрема, Л. Калініна та Є. Коваленко [29] приводять схему базових компонентів стратегічного управління організацією (рис. 1).

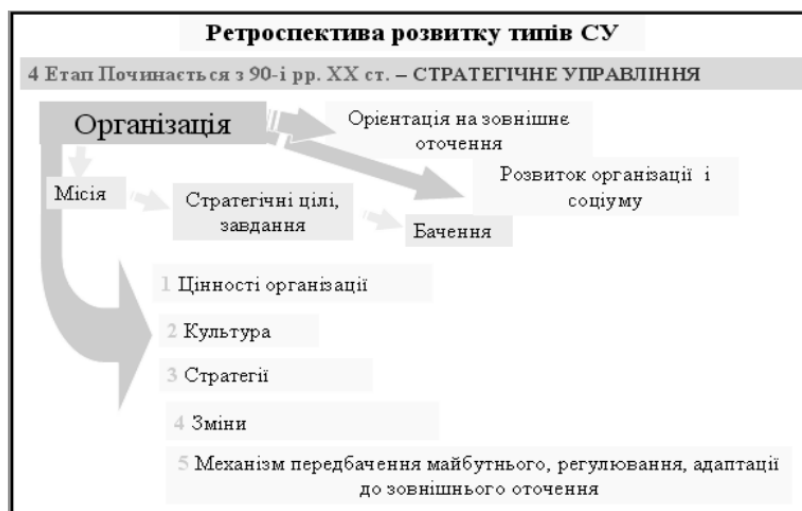


Рис. 1. Базові компоненти стратегічного управління організацією
Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [29].

Також Л. Калініна та Є. Коваленко [29] зазначають, що орієнтація закладу вищої освіти на зовнішнє середовище, спрямування зусиль на забезпечення розвитку соціуму мають бути фундаментом стратегічного управління. «Власне стратегічне управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей освітньої організації, забезпечує їм можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом. Ці характеристики (врахування факторів впливу соціуму на організацію, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного менеджменту» [29]. О. Черниш [30] пропонує процес формування стратегії закладу вищої освіти та комплекс відповідних заходів для підвищення ефективності освітньої діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Комплекс організаційно-економічних заходів сприяння реалізації стратегії та підвищення економічної ефективності освітньої діяльності закладу вищої освіти
 Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [30].

Також, українські дослідники зазначають, що стратегічне управління закладом освіти як освітньою організацією пов'язане з пошуком відповідей на такі питання [31]:

- Що чекає в майбутньому освітню організацію і як це можливо передбачити?
- Як розробити вектори та шляхи розвитку освітньої організації і вирішити відповідні проблеми, що виникають?
- Які результати роботи освітньої організації слід вважати дійсно важливими?
- Яку освітню організацію хочуть створити люди, що в ній працюють?

Стратегічне управління забезпечує можливість створення «реалістичної» моделі майбутніх результатів і адаптації різних типів стратегій у процесі досягнення цілей. Для знаходження відповіді на вищезазначені запитання, слід визначити основні цілі діяльності закладу освіти, а також, що не менш важливо – його філософію, розробити модель закладу освіти як освітньої організації та соціального інституту. При цьому деякі дослідники розглядають поняття «цілі» і «завдання» в якості синонімів, в той час як інші визначають «завдання» як «міні-цілі» [31].

«Згідно з концепцією моделюються управлінські й освітні процеси, реалізується кадрова політика, оптимально використовується ресурсне забезпечення, формується нова культура організації, встановлюються зв'язки із середовищем» [30]. Ендогенне і екзогенне соціальне середовище (ландшафт) функціонування і розвитку організації являє собою один із необхідних чинників визначення її місії та цілей. Стратегії в цьому випадку відіграють роль інструментів досягнення цілей. «Успішна діяльність освітньої організації впродовж певного періоду часу

залежить не від вдалого збігу обставин, не є просто вдачею, а означена вибором стратегій, які вибирає або розробляє та здійснює керівництво» [32].

Таким чином, дослідники доволі детально розглядають стратегічний менеджмент та організаційне управління в закладах освіти у самій концепції, парадигмі такого менеджменту. В той же час, відсутня деталізація окремих аспектів (доменів) менеджменту закладів освіти, а також не спостерігається врахування галузевої приналежності закладу освіти, зокрема й аграрної.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є аналіз та наукове обґрунтування підходів для забезпечення стратегічного менеджменту та організаційного управління в аграрних закладах освіти. Основний фокус уваги зосереджено на теорії менеджменту та бізнес-моделей, а також прийняті в сучасній теорії підходи до організаційного управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, які стосуються менеджменту в освіті та управління організацією, з акцентом на аграрні заклади освіти в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні. Основною метою було вивчення організаційних стратегій, бізнес-моделей, осмислення «інституціоналізації» стратегії організації, а також дослідження доменів менеджменту аграрних закладів освіти.

Застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як синтез, системний та порівняльний аналіз. Метод класифікації застосовано для опису можливих концептуальних моделей закладів аграрної освіти.

5. Результати та обговорення

Розробники організаційних стратегій підкреслюють, що відображенням реалізованої стратегії є бізнес-модель. Це фактично «інституціоналізація» стратегії організації [33]. Сьогодні це повною мірою відноситься і до закладів професійної освіти як до повноцінного гравця не тільки освітнього, а й R&D ринку. Щоб об'єднати поняття стратегії, бізнес-моделі та тактики, Casadesus-Masanell & Ricart [34] ще в 2009 році представили загальну структуру двоетапного конкурентного процесу (рис. 3).



Рис. 3. Основа загального двоетапного конкурентного процесу

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [34].

Таким чином, бізнес-модель закладу освіти визначає ступінь ефективності його стратегічного менеджменту та організаційного управління. Модель – це абстрактне відображення реальності, яке визначає набір сутностей та їхні зв'язки. Бізнес-модель найчастіше описує зв'язок між ресурсами та функціями фірми та її середовищем. Це модель непередбачених обставин, яка знаходить оптимальний режим роботи для конкретної ситуації на ринку.

Діяльнісний погляд на бізнес-модель закладу освіти дозволяє пов'язати бізнес-модель із векторами стратегічного управління та його учасниками (табл. 1).

Таблиця 1. Погляд на бізнес-модель закладу фахової освіти (на прикладі університету) на основі діяльності

Погляд на основі діяльності	Бізнес-модель традиційного університету	Перехідний університетський діловий режим	Еволюція бізнес-моделі університету (контекст передачі технологій університету)
Зміст	Викладання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою	Навчання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою, підприємницька освіта, розвиток прав інтелектуальної власності	Навчання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою, підприємницька освіта, розвиток прав інтелектуальної власності, створення підприємства
Структура (як пов'язані види діяльності)	Академічний реєстр, приймальна комісія, дослідницький офіс, школи для певних факультетів	Академічний реєстр, приймальна комісія, відділ досліджень, кафедри для конкретних факультетів, вбудовування підприємництва та передачі знань у місію та стратегію, розвиток відносин співпраці з промисловістю та урядом для сприяння прикладним дослідженням та передачі технологій	Академічний реєстр, приймальна комісія, дослідницький офіс, кафедри для певних факультетів, група зв'язків з промисловістю, процедури/механізми передачі технологій, інкубатори, наукові парки
Управління (хто здійснює діяльність)	Університет (викладацький склад, адміністративний персонал, стратегічні співробітники), уряд, промисловість	Університет (викладацький склад, адміністративний персонал, стратегічні співробітники, співробітники зв'язків з промисловістю) уряд, промисловість	Університет (викладачі/головні дослідники, співробітники ТТО, співробітники зв'язків з промисловістю, адміністративний персонал, стратегічні співробітники), уряд (агентства регіонального розвитку, національний уряд), промисловість

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [35].

Вища освіта зазнає величезних змін. Ландшафт вищої освіти швидко змінюється, як ніколи раніше. Коледжі та університети стикаються з величезними викликами для вже сформованих бізнес-моделей. Вартість вищої освіти продовжує зростати, але джерела фінансування скорочуються. Крім цього, погіршуючи цей складний клімат, громадськість починає сумніватися в цінності вищої освіти, враховуючи заборгованість студентів і їхні часто негативний досвід щодо перспективи працевлаштування [36].

Галузь рухається низкою рушійних сил змін, але деякі з них є руйнівними. Ряд ключових досліджень стверджують, що університетам потрібні нові бізнес-моделі, щоб залишатися актуальними та стійкими. Сектор професійної освіти перебуває на переломному етапі, і немає іншого вибору, окрім як самопереосмислення.

Домінуюча університетська бізнес-модель – широка навчальна та дослідницька установа з великою базою активів і бек-офісом – виявиться нежиттєздатною у всіх випадках, крім кількох [37]. Існує потреба в інноваційних та динамічних бізнес-моделях, які відповідають мінливим вимогам Університету майбутнього. Зміни є динамічними та комплексними. Важко аналізувати складну проблему без відповідних інструментів бізнес-моделювання. Business Model Canvas

(BMC) і новіша Value Proposition Canvas (VPC) – це сучасні інструменти, які використовуються промисловістю (в тому числі й аграрною) для розробки, оцінки альтернативних бізнес-моделей і ціннісних пропозицій і можуть бути використані в стратегічному менеджменті закладів освіти.

Компанія Ernst&Young дослідила, що бізнес-моделі університетів стають більш різноманітними, і передбачила три широкі лінії еволюції для моделей Університету майбутнього [38]:

1. Оптимізований статус-кво. Деякі університети продовжуватимуть працювати як навчальні та дослідницькі заклади широкого профілю, але поступово змінюватимуть спосіб надання послуг і управління організаціями, що матиме серйозні наслідки для взаємодії зі студентами, урядом, зацікавленими сторонами галузі, школами та громадою.

2. Домінатори ніші. Деякі відомі заклади освіти та нові учасники сектору фундаментально змінять і вдосконалять спектр послуг і ринків, на яких вони працюють, орієнтуючись на певні сегменти «клієнтів» за допомогою спеціальної освіти, досліджень і супутніх послуг – з одночасним зсувом у бізнес-моделі, організації та діяльності.

3. Перетворювачі (transformers). Приватні провайдери та нові учасники займуть нові позиції в «традиційному» секторі, а також створять нові ринкові простори, які об'єднують частини сектора вищої освіти з іншими секторами, такими як медіа, технології, інновації, венчурний капітал тощо. Це створить нові ринки, нові сегменти та нові джерела економічної вартості. Існуючі університети, які співпрацюють із потрібними новими учасниками, створять нові напрямки діяльності, які забезпечать необхідний додатковий дохід для інвестування в основний бізнес – міжнародно-конкурентоспроможне навчання та дослідження.

Така класифікація доцільна для побудови бізнес-моделей та відповідного стратегічного менеджменту в закладах аграрної освіти України – вона створює можливість для кожного закладу аграрної освіти залежно від його спеціалізації найкращим чином використати свій потенціал унікальних конкурентних переваг. Так, заклади аграрної освіти, де існує викладання та розробки в сфері точного землеробства та робототехніки можуть розвиватись за моделлю «перетворювачів», сприяючи поступовій зміні парадигм у агроосвіті; домінаторами ніші можуть бути, зокрема, заклади освіти з викладанням основ та практик органічного землеробства; модель оптимізованого статус-кво може стати оптимальною для закладів аграрної освіти, які поступово трансформують способи надання послуг та організаційне управління, показуючи істотний вплив на взаємодію зі студентами, урядом, зацікавленими сторонами в галузі, закладами загальної середньої освіти та суспільством.

6. Висновки

Отже, сьогодні відбувається формування сільського господарства 4.0. Відповідно, професійно-технічна освіта та навчання, роль яких полягає у забезпеченні пулу кваліфікованих працівників для сільськогосподарського виробництва, також мають відповісти на ці виклики. З точки зору теоретичного підходу до освітнього процесу, використання нових технологій можна віднести до двох підходів, представлених конструктивізмом і коннективізмом. Для конструктивістської концепції навчання доречним видається використання проблемно-дослідницького навчання. Ці підходи дозволяють будувати навчання таким чином, щоб студенти самостійно відкривали необхідні поняття, які представлені в змісті освіти. Цього можна досягти, використовуючи реальні інструменти в реальних умовах або, використовуючи змодельовані умови віртуальної реальності. Другим згаданим підходом є коннективізм, який базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для отримання, обробки та використання якісно переважних даних із експертних зовнішніх електронних джерел. Завдяки сучасному способу використання інформаційних технологій молодим поколінням, коннективізм також доцільно використовує мотивацію студентів у освітньому процесі. Відповідно, ці два підходи можуть бути реалізовані в рамках бізнес-моделі «Університету майбутнього». У цьому ключі слід мати на увазі, що термін «Університет» стосується не лише закладів вищої освіти, а й закладів фахової передвищої освіти аграрного спрямування. Відповідно, прийняті бізнес-моделі створять можливість імплементації оптимального стратегічного управління – такого, що органічно «вбудоване» у конкретну бізнес-модель і відповідає її цілям та місії.

References

1. Humeniuk, T. (2022). Suchasnyi menedzhment vyshchoi osvity v umovakh chasu [*Modern management of higher education in contemporary conditions*]. *Ukrainskyi informatsiynyi prostir – Ukrainian Information Space*, 2(10), 54–64. <https://doi.org/10.31866/2616-7948.10.2022.269652> (in Ukrainian)
2. LeBlanc, P. (2018). Higher education in a VUCA world. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 50(3–4), 23–26. <https://doi.org/10.1080/00091383.2018.1507370>
3. Kuusisto-Ek, H. (2022). Strategic Management of Higher Education Institutions in a European Context: A Literature Review. In T. Connolly & S. Farrier (Eds.), *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 84–108). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch006>
4. Intent Planning. (2021, March 23). *In this VUCA world, are farmers ever in control?* https://intentplanning.ca/2021/03/23/in-this-vuca-world-are-farmers-ever-in-control/#_ftn2
5. Marah, K. (2016, March 24). Kellogg stabilizes the food supply base: A VUCA response. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/03/24/kellogg-stabilizes-the-food-supply-base-a-vuca-response/?sh=fa28d48762e0>
6. Barbato, G., Fumasoli, T., & Turri, M. (2021). The role of the organisational dimension in university positioning: A case-study approach. *Studies in Higher Education*, 46(7), 1356–1370. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1688284>
7. Vuori, J. (2016). Towards strategic actorhood? The execution of institutional positioning strategies at Finnish universities of applied sciences. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 400–418. <https://doi.org/10.1111/hequ.12103>
8. Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: A reappraisal of the organisation. *Higher Education*, (80), 305–334. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>
9. Degn, L. (2015). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *Higher Education*, 69(6), 901–913. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9812-3>
10. Ainscough, L., Stewart, E., Colthorpe, K., & Zimbardi, K. (2018). Learning hindrances and self-regulated learning strategies reported by undergraduate students: Identifying characteristics of resilient students. *Studies in Higher Education*, 43(12), 2194–2209. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1315085>
11. Arias-Coello, A., Simon-Martin, J., & Gonzalo Sanchez-Molero, J. L. (2020). Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299–311. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1512569>
12. James, M., & Derrick, G. (2020). When culture trumps strategy: Higher education institutional strategic plans and their influence on international student recruitment practice. *Higher Education*, (79), 569–588. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00424-1>
13. Morphew, C. (2018). Changing missions? How the strategic plans of research-intensive universities in Northern Europe and North America balance competing identities. *Studies in Higher Education*, 43(6), 1074–1088. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1214697>
14. Soliman, S., Anchor, J., & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413–1424. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>
15. Kristensen, K. H., & Karlsen, J. E. (2018). Strategies for internationalisation at technical universities in the Nordic countries. *Tertiary Education and Management*, 24(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1323949>
16. Couper, P., & Stoakes, G. (2010). Introducing 'SandRA': Visual representation of the research-teaching nexus as a tool in the dissemination of a new research strategy. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 94–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2010.00474.x>
17. Boezerooij, P., van der Wende, M., & Huisman, J. (2007). The need for e-learning strategies: Higher education institutions and their responses to a changing environment. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 313–330. <https://doi.org/10.1080/13583880701535471>
18. Milian, R. (2016). What's for sale at Canadian universities? A mixed-methods analysis of promotional strategies. *Higher Education Quarterly*, 71(1), 53–74. <https://doi.org/10.1111/hequ.12108>
19. Rolfe, H. (2003). University strategy in an age of uncertainty: The effect on higher education funding on old and new universities. *Higher Education Quarterly*, 57(1), 24–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2273.00233>
20. Bebbington, W. (2021). Leadership strategies for a higher education sector in flux. *Studies in Higher Education*, 46(1), 158–165. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859686>

21. Wilkins, S., & Huisman, J. (2021). Institution strategy in transnational higher education: Late entrants in mature markets—the case of international branch campuses in the United Arab Emirates. *Studies in Higher Education*, 46(4), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1649386>
22. Degn, L. (2018). Academic sensemaking and behavioural responses—exploring how academics perceive and respond to identity threats in time of turmoil. *Studies in Higher Education*, 43(2), 305–321. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1168796>
23. Davis, A., van Jansen, M., & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1480–1494. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.981518>
24. Stensaker, B., & Fumasoli, T. (2017). Multi-level strategies in universities: Coordination, contestation or creolisation? *Higher Education Quarterly*, 71(3), 263–273. <https://doi.org/10.1111/hequ.12126>
25. Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., et al. (2013). A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: Strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education*, (65), 79–93. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9582-8>
26. Mourato, J., Patrício, M. T., Loures, L., & Morgado, H. (2019). Strategic priorities of Portuguese higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 46(2), 215–227. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628202>
27. Shah, M., & Nair, C. S. (2011). International higher education in Australia: Unplanned future. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, (15), 129–131. <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.597888>
28. Novakivets, V. (2018). Stratehichne upravlinnia zakladom osvity: teoretychni zasady [Strategic management of an educational institution: Theoretical foundations]. *Pedahohichni Nauky – Pedagogical Sciences*, 82(2), 18–21. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2018_82%282%29_5 (in Ukrainian)
29. Kalinina, L., & Kovalenko, Ye. (2013). *Stratehichne upravlinnia osvitnoiu orhanizatsiieu* [Strategic management of an educational organization]. Nizhyn: Nizhyn Mykola Gogol State University. (in Ukrainian)
30. Chernysh, O. (2018). Stratehichne upravlinnia osvitnoiu diialnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in higher education institutions]. *Ekonomika i Suspilstvo – Economy and Society*, (19), 698–698. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf (in Ukrainian)
31. Hordiichuk, S. (2020). Stratehichni menedzhment u zabezpechenni yakosti osvitnoho protsesu medychnoho koledzhu [Strategic management in ensuring the quality of the educational process in a medical college]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: Pedahohika – The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Pedagogy*, (1), 168–174. <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.1.23> (in Ukrainian)
32. Kravchenko, O. (2022). *Stratehichne upravlinnia u sferi osvity: Navchalno-metodychni posibnyk* [Strategic management in the field of education: Educational and methodological guide]. Poltava: DZ “LNU named after Taras Shevchenko. (in Ukrainian)
33. Lanzolla, G., & Markides, C. (2020). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2). <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
34. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
35. Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287. <https://doi.org/10.1111/radm.12064>
36. Ibrahim, J., & Dahlan, A. (2016). Designing business models options for “University of the Future”. In *2016 4th IEEE International Colloquium on Information Science and Technology (CIST)* (pp. 600–603). Tangier, Morocco. <https://doi.org/10.1109/CIST.2016.7804956>
37. Pienov, V. V. (2021). *Menedzhment v zakladakh osvity: Metodychni vkazivky do seminarskykh zaniat ta samostiinoi roboty zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia za spetsialnistiu 014.05 Serednia osvita (Biolohiia ta zdorovia liudyny)* [Management in educational institutions: Methodological guidelines for seminars and independent work for students of the second (master’s) level in specialty 014.05 Secondary Education (Biology and Human Health)]. Odesa: Odesa I. I. Mechnikov National University. (in Ukrainian)
38. Rose, M., & Large, L. (2021). *Higher education business models under stress: Achieving graceful transitions in the academy*. AGB. <https://eric.ed.gov/?id=ED621390>