



Ганна Бондаренко – здобувач ступеня доктора філософії (PhD), асистент кафедри соціальної роботи та реабілітації, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна.

Коло наукових інтересів: компетентнісний підхід у вищій освіті, проєктний менеджмент, підготовка фахівців аграрної галузі.

✉ anna.bondarenko@nubip.edu.ua

id <https://orcid.org/0009-0001-1921-9681>

УДК 378.14:005.8:63(477)

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2026-3-103-112>

Подано до редакції: 21.07.2026

Прийнято після рецензування: 11.08.2026

Затверджено до друку: 20.08.2026

Опубліковано: 30.09.2026

КОМПЕТЕНТНІСТЬ З ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ АГРАРНОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ

Анотація. У статті обґрунтовано, що компетентність із проєктного менеджменту здобувача вищої аграрної освіти є самостійним конструктом, який не зводиться до галузевої нейтральної моделі менеджера проєкту. Мета дослідження полягає у визначенні структури зазначеної компетентності та встановленні розриву між вимогами ринку праці й фактичним рівнем підготовки випускників аграрних закладів вищої освіти України. Використано методи теоретичного аналізу й узагальнення психолого-педагогічної та економічної літератури, порівняльного аналізу емпіричних даних міжнародних опитувань роботодавців (NACE, QS Global Employer Survey), аналізу нормативних документів (стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Стратегії розвитку вищої освіти України), а також структурно-функціонального моделювання. Запропоновано трикомпонентну модель компетентності (когнітивний, діяльнісний, особистісно-ціннісний компоненти), кожен з яких наповнено специфічним змістом у межах підготовки фахівців для аграрної галузі: сезонною детермінованістю виробництва, залежністю від некерованих природних факторів, наявністю багатьох стейкхолдерів та безпековими ризиками воєнного й повоєнного періоду. Зіставлення даних NACE (США) і QS (Європа) засвідчило системний розрив між важливістю та фактичною сформованістю комунікації, командної роботи й лідерства у випускників, причому масштаб розриву визначається не природою компетентності, а особливостями освітнього середовища конкретного регіону. Показано, що жодна з усталених методологій управління проєктами (класична процесна, гнучка, результатна) не може бути механічно перенесена в освітній процес підготовки фахівців для аграрної галузі як самодостатня основа курсу. Продуктивнішою є гібридна блочна модель навчальної програми, орієнтована на закриття виявлених компетентнісних дефіцитів. Обґрунтовано доцільність автентичних форм оцінювання (захист бізнес-планів, участь у грантових заявках тощо) як основного інструменту підсумкового контролю. Окреслено перспективу подальших досліджень, пов'язану з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на вибірці випускників аграрних закладів вищої освіти України та з розробленням методичного забезпечення підготовки фахівців до проєктів з повоєнної відбудови держави.

Ключові слова: проєктний менеджмент; компетентність; аграрна вища освіта; ринок праці; розрив компетентностей; soft skills; гібридна модель навчання; відбудова.

Постановка проблеми. Формування компетентності з проектного менеджменту в системі аграрної вищої освіти виходить за межі суто дисциплінарного питання про зміст одного курсу і вимагає одночасного врахування теорії компетентнісної освіти та теорії професійної підготовки фахівців аграрної галузі. Саме на перетині цих напрямів, де мало б скластися розуміння того, чим проектно-управлінська компетентність фахівця аграрної галузі відрізняється від узагальненої моделі менеджера проекту, зберігається певна прогалина. Це зумовлено тим, що дисципліни управлінського циклу нечасто трапляються в навчальних планах аграрних закладів вищої освіти, а їхній зміст здебільшого запозичений з галузево нейтральних курсів, без урахування специфічної логіки аграрного проекту.

Актуальність проблеми посилюють кілька процесів. Зокрема, зростання частки проектного й грантового фінансування в міжнародній та європейській інтеграції агробізнесу, майбутня повоєнна відбудова (розмінування земель, відновлення меліоративних систем, відновлення переробної інфраструктури тощо), які за своєю суттю є проектною діяльністю з обмеженим часовим горизонтом, інтенсифікована цифровізація агровиробництва та сама по собі перспектива членства України в Європейському Союзі. Кожен із цих факторів робить здатність випускника вести проект від ініціювання до завершення необхідною умовою його професійної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Понятійний апарат компетентнісного підходу достатньо опрацьований у вітчизняній педагогічній науці (Муқан та ін., 2023), як і особливості професійної підготовки фахівців аграрної галузі, зокрема форми взаємодії закладів вищої освіти з роботодавцями (Дуганець, 2016; Хрик, 2021). Водночас структура саме проектно-управлінської компетентності аграрія, що відрізняє її від узагальненої моделі менеджера проекту, не отримала окремого системного висвітлення в жодному з цих напрямів, що й зумовлює потребу в цьому дослідженні.

Мета статті полягає в обґрунтуванні структури компетентності з проектного менеджменту здобувача вищої аграрної освіти та виявленні розривів між вимогами ринку праці до цієї компетентності й фактичним рівнем її сформованості. **Завданням статті** є визначення системних особливостей аграрного проекту як об'єкта управління, розроблення структурної моделі відповідної компетентності, на основі зіставлення міжнародних досліджень надання характеристики розриву «важливість – реальний рівень» ключових компетентностей, оцінка застосовності усталених методологій управління проектами в аграрному ЗВО, окреслення умов скорочення виявленого розриву.

Методи дослідження. Дослідження поєднує теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел із проблем компетентнісної освіти та підготовки фахівців аграрної галузі; аналіз нормативних документів (стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки), порівняльний аналіз емпіричних даних двох незалежних міжнародних опитувань роботодавців NACE та QS Global Employer Survey для побудови гар-матриці «важливість – реальний рівень», структурно-функціональне моделювання компетентності, порівняльний аналіз методологічних підходів до управління проектами. Дані NACE і QS не є галузево аграрними, тому використані не як пряме емпіричне підтвердження ситуації в українських аграрних закладах вищої освіти (ЗВО), а як методологічно надійна ілюстрація загальної ситуації.

Результати та обговорення. Проекти в аграрній сфері мають низку специфічних рис, які визначають особливості управління ними. Насамперед це сезонність виробничих процесів. Строки сівби, вегетації та збирання врожаю залежать від природних циклів і не можуть бути змінені шляхом залучення додаткових ресурсів. Тому порушення встановлених термінів часто призводить до втрати можливості реалізувати весь виробничий цикл.

Не менш важливою особливістю є висока залежність результатів проекту від чинників, які не піддаються контролю, зокрема погодних умов, кліматичних змін, поширення шкідни-

ків і хвороб рослин. За таких умов ефективне управління ризиками передбачає не лише їх своєчасне виявлення, а й створення моделі реалізації проєкту, яка забезпечить його стійкість навіть за несприятливого розвитку подій.

Проєкти в аграрній сфері, як правило, об'єднують значну кількість зацікавлених сторін. До них належать виробники сільськогосподарської продукції, постачальники матеріально-технічних ресурсів, переробні підприємства, логістичні компанії, органи державної влади та місцевого самоврядування, а в окремих випадках – міжнародні організації й донори. Координація взаємодії між цими учасниками є одним із ключових завдань керівника проєкту.

В українських реаліях до перелічених чинників додаються безпекові виклики, пов'язані з воєнними діями. Пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до земельних ділянок, нестабільність логістичних маршрутів та інші ризики суттєво впливають на планування й виконання проєктів.

На відміну від багатьох інших сфер, управлінець в аграрному виробництві повинен не лише бути обізнаним із сучасними методами проєктного менеджменту, а й достатньо добре розуміти технологічні процеси. Знання основ агрономії або тваринництва дає змогу обґрунтовано оцінювати тривалість окремих робіт, прогнозувати можливі ризики та приймати ефективні управлінські рішення. Тому управлінська й фахова підготовка в освітніх програмах мають формуватися взаємопов'язано та взаємно доповнювати одна одну.

Означені особливості формують підвищену турбулентність середовища аграрного проєкту, що вимагає не трансляції універсальної методології, а цілеспрямованого формування здатності адаптувати її до підвищеної невизначеності. На цій основі розроблено трикомпонентну структурну модель компетентності – когнітивний, діяльнісний та особистісно-ціннісний виміри, узгоджену із загальною логікою компетентнісного підходу (Мукан та ін., 2023), але наповнену специфічним аграрним змістом (табл. 1). Для порівняння: дослідники проєктної компетентності інших галузей пропонують дещо іншу деталізацію її структури, зокрема у сфері ІТ виокремлюють мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний компоненти (Безгребельний, 2024), що підтверджує галузеву варіативність складу подібних моделей і за аналогією обґрунтовує доцільність специфічного, а не уніфікованого підходу до структурування компетентності аграрія.

Таблиця 1

Структура компетентності з проєктного менеджменту здобувача аграрного ЗВО

Компонент компетентності	Загальний зміст компонента	Специфічний прояв в аграрному контексті
Когнітивний	Знання методології управління проєктами: життєвий цикл, планування, контроль, завершення проєкту	Знання сезонних циклів виробництва, галузевих стандартів, специфіки грантового й донорського фінансування аграрних проєктів
Діяльнісний	Уміння застосовувати інструментарій управління проєктами на практиці: розробляти план, вести реєстр ризиків, звітувати	Уміння адаптувати типовий інструментарій до умов підвищеної природної та безпекової невизначеності, поєднувати технологічний і управлінський розрахунок
Особистісно-ціннісний	Лідерські якості, комунікативна культура, стресостійкість, відповідальність за результат	Здатність утримувати команду мотивованою протягом тривалого сезонного циклу, вести перемовини з різнорідними стейкхолдерами сільської громади

Джерело: розроблено автором.

Кожен компонент моделі прив'язаний до галузевого змісту. Коли викладач подає когнітивний компонент на абстрактному, поза аграрним контекстом, прикладі, студент не отримує орієнтира для перенесення знання на реальну виробничу ситуацію, і саме брак предметної прив'язки, а не брак управлінського змісту як такого, найчастіше пояснює слабе перенесення теорії в практику випускників. Реалізацію моделі ускладнює кадрова готовність викладачів, оскільки управлінські дисципліни в аграрних ЗВО часто викладають науково-педагогічні працівники з базовою економічною чи агрономічною освітою, які освоювали проєктний менеджмент самостійно, без практичного досвіду керівництва реальними проєктами, що створює ризик трансляції формалізованої версії методології. Розв'язання цієї проблеми потребує залучення практиків агробізнесу до викладання, стажувань викладачів на реальних проєктах і партнерств як з роботодавцями, так і з донорськими організаціями.

У межах спеціального опитування щодо саме проєктно-управлінських компетентностей випускників аграрних ЗВО України, побудованого за строгою вибірковою методикою, не вдалося віднайти, що само по собі є проявом окресленої прогалини. Тому здійснено зіставлення двох незалежних міжнародних досліджень – щорічного опитування NACE (США), яке з 2024–2025 рр. вимірює оцінки важливості й сформованості компетентностей окремо серед роботодавців і випускників (NACE, 2025), та QS Global Employer Survey (26 742 респонденти, європейська вибірка близько 28%) (QS Quacquarelli Symonds, 2022). Зазначимо, що ці дані використано не як пряме підтвердження ситуації в українських аграрних ЗВО, а як методологічну ілюстрацію загальної ситуації. NACE фіксує частку респондентів, які визнали компетентність «дуже» чи «надзвичайно» важливою (п'ятибальна шкала), QS – середній індекс важливості (стобальна шкала). Ці величини не порівнянні безпосередньо, тому зіставлено напрям і відносний масштаб розривів у межах кожного дослідження окремо. Спільними для обох є комунікація, командна робота та лідерство (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка важливості спільних компетентностей роботодавцями США, Європи та світу

Компетентність	NACE, роботодавці США, %	QS, роботодавці Європи, індекс	QS, роботодавці світу, індекс
Комунікація	96,1	94,0	97,0
Командна робота	93,9	94,0	97,0
Лідерство	45,0	64,0	76,0

Джерело: побудовано автором на основі NACE (2025) та QS Quacquarelli Symonds (2022).

За комунікацією та командною роботою оцінки США і Європи практично збігаються (94–96%), тоді як за лідерством розходяться майже вдвічі: 45% у США проти 64% в Європі й 76% у світовій вибірці (NACE, 2025; QS Quacquarelli Symonds, 2022). Це свідчить про універсальність вимоги до комунікації й командної роботи та регіональну залежність статусу лідерства, що застерігає від побудови освітньої траєкторії фахівців аграрної галузі навколо «лідерства» на шкоду класичним, але затребуваним навичкам. Зіставлення важливості з фактичною сформованістю дає змогу побудувати гар-матрицю (Мукан та ін., 2023), наведену в табл. 3.

Таблиця 3

**Порівняльна матриця розривів «важливість – реальний рівень»
за даними США (NACE) та Європи (QS)**

Компетентність	Дослідження / регіон	Важливість	Реальний рівень	Розрив
Комунікація	NACE, роботодавці (США), %	96,1	53,5	42,6 в. п.
Комунікація	QS, роботодавці (Європа), індекс	94,0	86,0	8,0
Командна робота	NACE, роботодавці (США), %	93,9	89,4	4,5 в. п.
Командна робота	QS, роботодавці (Європа), індекс	94,0	93,0	1,0
Лідерство	NACE, роботодавці (США), %	45,0	31,0	14,0 в. п.
Лідерство	QS, роботодавці (Європа), індекс	64,0	78,0	-14,0

Джерело: побудовано автором на основі NACE (2025) та QS Quacquarelli Symonds (2022).

За комунікацією розрив у США становить 42,6 в. п. (менше ніж 54% випускників відповідають очікуванням), а в Європі – лише 8 пунктів; подібна картина й для командної роботи (12,4 в п. проти 1 в. п.). Найпоказовіший результат щодо лідерства: у США розрив позитивний (14 пунктів, реальний рівень нижчий за очікуваний), в Європі – від’ємний (-14, задоволеність перевищує очікування), що узгоджується із закономірністю: розрив зростає не там, де компетентність складна сама по собі, а там, де очікування ринку випереджають можливості освітньої системи (Мукан та ін., 2023; Мілаєва, 2019). Перенесення цієї закономірності на специфічно проектно-управлінські компетенції аграрія (управління ризиками, стейкхолдер-менеджмент, цифрові інструменти) залишається гіпотезою. Водночас є підстави очікувати розриву, ближчого до європейського, ніж американського патерну, за умови системного відпрацювання цих компетенцій у діяльнісному форматі.

Дослідження Інституту вищої освіти НАПН України фіксує, що понад 60% роботодавців незадоволені практичними навичками випускників, а серед критичних дефіцитів – слабе розуміння управління проектами (Інститут вищої освіти НАПН України, 2023). За оцінками, кваліфікаційний розрив на ринку праці охоплює понад 45% випускників в Україні, тоді як у розвинутих країнах цей показник не перевищує 25%. Серед причин розриву називають руйнацію виробничих потужностей унаслідок воєнних дій і структурний дисбаланс між системою освіти та ринком праці (Сидоренко, 2024). Реакцією бізнесу є, зокрема, магістерська програма «Агрокебети» для понад 40 топменеджерів аграрних компаній (Агрокебети, б. д.), що на перші місця серед затребуваних навичок ставить уміння формулювати проектні пропозиції, управляти обмеженнями й стейкхолдерами – компетенції зі стандартів IPMA ICB4 і PMI PMBOK. Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки визнає цей розрив, але не пропонує механізму залучення бізнесу до розроблення програм (МОН України, 2020). Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», за яким навчають усі аграрні ЗВО, передбачає здатність до організаційного управління, але не формує вимог до проектної діяльності, узгоджених з міжнародними рамками (МОН України, 2019). За даними аналізу 4500 вакансій та 101 експерта, лідерські навички затребувані в 71% оголошень, стратегічні – у 52%, організаційні й комуніка-

тивні – по 59%, тоді як управління проектами як інтегративна компетентність окремо не вимірює (Lopushniak et al., 2022). Для аграрних ЗВО ця прогалина набуває особливого значення в контексті повоєнної відбудови. Наприклад, механізм Ukraine Facility вимагає подання проєктних заявок, звітування за стандартами донорів і управління ризиками, а аграрні підприємства вже відчувають брак фахівців, здатних це забезпечити.

Питання про потенційне застосування усталених методологій управління проектами в аграрному ЗВО стосується не їхньої теоретичної цінності, а відповідності реаліям закладу – науково-педагогічних працівників, кількості годин, готовності студентів (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльна застосовність методологічних підходів до управління проектами в аграрному ЗВО

Методологічний підхід	Сильна сторона в аграрному контексті	Обмеження в аграрному контексті	Рекомендована сфера застосування
Процесна (класична) модель	Структурованість, придатність для формалізованого викладання	Слабка гнучкість щодо природної та безпекової турбулентності	Каркасне планування сезонного циклу проєкту
Ітеративні (гнучкі) підходи	Регулярний перегляд пріоритетів відповідно до обставин	Не покриває жорстко детермінованих природою етапів	Оперативне управління всередині сезонного циклу
Результатна рамка (логіко-структурний підхід)	Сумісність із форматом звітності донорів і грантодавців	Вимагає окремого навчання логіки «планування від результату»	Грантові та донорські проєкти розвитку
Гібридна модель (авторська пропозиція)	Поєднує стійкий каркас із гнучким оперативним управлінням	Потребує методичної підготовки викладача	Базова модель викладання курсу в аграрному ЗВО

Джерело: розроблено автором.

Класична процесна модель приваблює структурованістю, але є недостатньо гнучкою щодо природної турбулентності проєкту аграрної сфери. Ітеративні підходи, розроблені для ІТ-проєктів, за принципом коротких ітерацій узгоджуються з логікою вирощування врожаю, однак не покривають жорстко детермінованих природою етапів, тому продуктивнішою є гібридна модель, де довгостроковий каркас (сезон) вибудовується за процесною логікою, а оперативне управління – за ітеративною. Результатна рамка («планування від результату») практично незамінна для грантових і донорських проєктів, формат звітності яких її вимагає. Орієнтація на міжнародні стандарти (PMI PMBOK, IPMA ICB4) забезпечує сумісність випускника з міжнародним професійним середовищем, однак повне відтворення стандарту в курсі перевищує ресурс годин непрофільного ЗВО. Раціональнішим, на наш погляд, є вибіркове запозичення, наприклад, формування розуміння ключових концептів, достатнього для подальшої самостійної сертифікації. Тому програму варто будувати навколо не одного стандарту, а послідовності практичних блоків, кожен з яких покриває конкретний компетентнісний дефіцит (див. табл. 3), зі свідомо непропорційним розподілом годин на користь блоків управління ризиками та роботи із зацікавленими сторонами, оскільки саме ці компетенції є дефіцитними.

На нашу думку, традиційні форми контролю (іспит, тестування) недостатньо вимірюють якості, що виявляються лише в діяльності (Мукан та ін., 2023). Більш інформативними та комплексними є захист студентського бізнес-плану перед комісією за участю представників агробізнесу, студентські конкурси проєктних ідей та участь команд у ролі виконавців (а не лише спостерігачів) у реальних грантових заявках кафедр (Цуй Сяоке, 2026). Грантодавець, на відміну від викладача, оцінює роботу лише за критеріями відповідності вимогам програми, що надає такому оцінюванню незалежний характер. Участь представників донорських організацій у комісії дасть змогу водночас оцінити як проєкт, так і компетентності його розробників щодо подальшої реалізації.

«М'які» (гнучкі) навички (Soft skills) найскладніше формувати аудиторними засобами, оскільки вони вимагають середовища постійної комунікації й відповідальності за командний результат (Медвідь, 2025; Длутунович, 2014), яке природно виникає саме в проєктному навчанні. Цифровий вимір компетентності має два джерела – цифровізацію агровиробництва (точне землеробство, супутниковий моніторинг тощо) і вимушену цифровізацію управлінських процесів через пандемію і війну, коли дистанційна координація команди стала необхідністю. Разом із тим освітні програми приділяють недостатню увагу власне управлінським цифровим інструментам. Особливої актуальності набувають безпековий вибір та неминучість повоєнної відбудови. Ключовим орієнтиром тут є позиція Національної академії педагогічних наук України, який окреслено в науково-аналітичній доповіді Президента Академії В. Кременя: розвиток нової генерації фахівців, здатних діяти в умовах підвищеної невизначеності, розглядається як загальнонаціональний пріоритет відбудови, оскільки саме формування конкурентоспроможного людського капіталу й інноваційної особистості визначає стійкість суспільства у воєнний та післявоєнний період (Кремень, 2025).

Специфічні для аграрного сектору реконструкція інфраструктури, відновлення зрошувальних систем, розмінування угідь тощо вимагають поєднання проєктної компетентності з розумінням безпекових протоколів і взаємодії з гуманітарними та військовими структурами. Аграрні ЗВО формують базу методичних напрацювань для такого навчання, маючи унікальний доступ до реальних кейсів відбудовних проєктів навіть під час війни, що стають основою навчального матеріалу. Дослідники також наголошують, що підготовка аграрних фахівців до повоєнного відновлення має охоплювати не лише управлінський, а й екологічний вимір відбудови, оскільки відновлення інфраструктури варто здійснювати за принципом «відбудувати краще, ніж було» (Каленський, 2024).

Висновки та перспективи подальших розвідок. Здійснений аналіз дає підстави для таких висновків. По-перше, компетентність із проєктного менеджменту здобувача вищої аграрної освіти є самостійним конструктом, структуру якого визначають сезонність, залежність від природних факторів, наявність багатьох стейкхолдерів і безпекова складність проєкту аграрної сфери. По-друге, розрив між вимогами ринку праці й підготовкою випускників є систематичним і концентрується в компетенціях, що формуються в діяльності, – управлінні ризиками, роботі із зацікавленими сторонами, цифрових інструментах. По-третє, установлені методології управління проєктами не можуть бути механічно перенесеними в освітній процес як самодостатня основа курсу, натомість ефективнішою є гібридна блочна побудова програми. По-четверте, автентичні форми оцінювання (захист бізнес-планів, участь у грантових заявках) мають стати основним, а не допоміжним інструментом підсумкового контролю. По-п'яте, повоєнне відновлення аграрного сектору формує запит на новий різновид проєктної компетентності, методичне забезпечення якого перебуває на початковому етапі розроблення.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на вибірці випускників українських аграрних ЗВО, зокрема щодо специфічно проєктно-управлінських компетенцій, а також з розробленням методичного забезпечення підготовки фахівців до відбудовних проєктів і механізмів залучення бізнесу до розроблення освітньо-професійних програм.

Використані джерела

- Агрокебети: магістерська програма для аграрного бізнесу. (б. д.). <https://agrokebety.com/>
- Безгребельний, Я. (2024). Сутність і структура проєктної компетентності працівників ІТ-галузі. *Академічні візії*, (35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13935138>
- Длугунович, Н. А. (2014). Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6), 239–242.
- Дуганець, В. І. (2016). *Теорія і практика виробничого навчання майбутніх фахівців аграрно-інженерного напрямку* (Автореф. дисертації доктора педагогічних наук, спец. 13.00.04). Тернопіль.
- Заскалета, С. Г. (2013). *Тенденції професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах Європейського Союзу* (Монографія) (С. О. Сисоева (Ред.)). Іліон.
- Каленський, А. А. (2024). Професійна підготовка майбутніх фахівців аграрної галузі для повосного відновлення України. *Інноваційна професійна освіта*, 6(19), 649–655. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2024.6.19.649-655>.
- Кремень, В. Г. (2025). Про діяльність Національної академії педагогічних наук України у 2024 році та завдання на 2025 рік: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України 4 квітня 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.37472/v.paes.2025.7115>
- Марценюк, Н. (2017). Роль професійної мобільності у професійній підготовці менеджерів аграрної галузі. *Молодь і ринок*, (7), 144–150.
- Медвідь, Л. Г. (2025). Формування та удосконалення soft skills учасників освітнього процесу у вищій школі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (83). <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-03>
- Мілаєва, І. І. (2019). Сучасні методи підготовки майбутнього фахівця-аграрія. *Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти*, (22), 104–111.
- МОН України. (2019). *Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти* (Наказ № 1165). <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti>
- МОН України. (2022). Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
- Мукан, Н., Чубінська, Н., & Гоу, Чжунцзюнь. (2023). Компетентнісний підхід у вищій освіті: основні поняття та категорії. *Академічні візії*, (17). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/475>
- Сидоренко, В. В. (2024). Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. *Вісник післядипломної освіти*, 28(57), 191–211. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2024-28\(57\)-191-211](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2024-28(57)-191-211)
- Скиба, Ю., Жабенко, О., Ковтунець, В., Отич, О., Червона, Л., & Ярошенко, О. (2024). *Теоретичні основи і механізми взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України*. (Ю. Скиба, Ред.). Інститут вищої освіти НАПН України. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-43-4-2024>
- Хрик, В. М. (2021). Підготовка майбутніх фахівців аграрної галузі до професійної діяльності. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, (199), 166–171. <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/995>
- Цуй, Сяоке. (2026). Формування проєктувальної компетентності студентів аграрних закладів фахової передвищої освіти в умовах розвитку AgriTech. *Молодь і ринок*, 1(245), 145–153. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.351439>
- Lopushniak, H., Mylyanyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
- National Association of Colleges and Employers. (2025, January 13). *The gap in perceptions of new grads' competency proficiency and resources to shrink it*. NACEweb. <https://naceweb.org/docs/default-source/default-document-library/2025/publication/research-report/2025-nace-job-outlook-jan-2025.pdf>
- QS Quacquarelli Symonds. (2022). *What do employers want from today's graduates? Insights from the 2022 QS Global Employer Survey*. QS. [https://insights.qs.com/hubfs/Reports/What%20do%20employers%20want%20from%20today's%20graduates%20%20\(1\).pdf](https://insights.qs.com/hubfs/Reports/What%20do%20employers%20want%20from%20today's%20graduates%20%20(1).pdf)

References

- Ahrokebety: mahisterska prohrama dlia ahrranoho biznesu [Ahrokebety: master's program for agribusiness]. (n. d.). <https://agrokebety.com/> (in Ukrainian).
- Bezhrbelnyi, Ya. (2024). Sutnist i struktura proiektnoi kompetentnosti pratsivnykiv IT-haluzi [The essence and structure of project competence of IT industry employees]. *Akademichni vizii*, (35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13935138> (in Ukrainian)
- Dlunovych, N. A. (2014). Soft skills yak neobkhidna skladova pidhotovky IT-fakhivtsiv [Soft skills as a necessary component of IT specialists' training]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), 239–242 (in Ukrainian).
- Duhanets, V. I. (2016). *Teoriia i praktyka vyrobnychoho navchannia maibutnikh fakhivtsiv ahrrano-inzhener-noho napriamu* [Theory and practice of vocational training of future specialists in the agrarian-engineering field] (Extended abstract of Doctoral dissertation). Ternopil (in Ukrainian).
- Zaskalieta, S. H. (2013). *Tendentsii profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv ahrranoi haluzi v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu* [Trends in professional training of agrarian specialists in EU countries] (S. O. Sysoieva, Ed.). Ilion (in Ukrainian)
- Kalenskyi, A. A. (2024). Profesiina pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv ahrranoi haluzi dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Professional training of future agricultural specialists for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Innovatsiina profesiina osvita*, 6(19), 649–655 <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2024.6.19.649-655> (in Ukrainian).
- Kremen, V. H. (2025). Pro diialnist Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy u 2024 rotsi ta zavrshchennia na 2025 rik [On the activities of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine in 2024 and tasks for 2025] [Scientific report]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7115> (in Ukrainian)
- Martseniuk, N. (2017). Rol profesiinoi mobilnosti u profesiinii pidhotovtsi menedzheriv ahrranoi haluzi [The role of professional mobility in the training of agrarian managers]. *Molod i rynek*, (7), 144–150 (in Ukrainian).
- Medvid, L. H. (2025). Formuvannia ta udoskonalennia soft skills uchashnykiv osvitnoho protsesu u vyshchii shkoli [Formation and improvement of soft skills of higher education participants]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, (83) (in Ukrainian).
- Milaieva, I. I. (2019). Suchasni metody pidhotovky maibutnoho fakhivtsia-ahrraria [Modern methods of training future agrarian specialists]. *Udoskonalennia osvitno-vykhovnoho protsesu v zakladi vyshchoi osvity*, (22), 104–111 (in Ukrainian).
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019). *Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia pershoi (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity* [On approval of the higher education standard in specialty 073 "Management" for the first (bachelor's) level] (Order dated 10.07.2019). <https://mon.gov.ua/> (in Ukrainian).
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [Strategy for higher education development in Ukraine for 2022–2032]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
- Mukan, N., Chubinska, N., & Hou, Chzhuntsziun. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid u vyshchii osviti: osnovni poniattia ta katehorii [Competency-based approach in higher education: basic concepts and categories]. *Akademichni vizii*, (17) (in Ukrainian).
- Sydorenko, V. V. (2024). Kvalifikatsiyni rozryv (skills gap) na rynku pratsi Ukrainy: stan ta mekhanizmy yoho podolannia [Skills gap in the labor market of Ukraine: situation and mechanisms for overcoming it]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, 28(57), 191–211 [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2024-28\(57\)-191-211](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2024-28(57)-191-211) (in Ukrainian).
- Skyba, Yu., Zhabenko, O., Kovtunets, V., Otych, O., Chervona, L., & Yaroshenko, O. (2024). *Teoretychni osnovy i mekhanizmy vzaiemodii vyshchoi osvity ta rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Theoretical foundations and mechanisms of interaction between higher education and the labour market under martial law and post-war recovery of Ukraine]: monograph (Yu. Skyba, Ed.). Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-43-4-2024> (in Ukrainian).
- Khryk, V. M. (2021). Pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv ahrranoi haluzi do profesiinoi diialnosti [Training future agrarian specialists for professional activity]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky*, (199), 166–171 (in Ukrainian).

- Tsui, Siaohe. (2026). Formuvannia proektualnoi kompetentnosti studentiv ahrarnykh zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity v umovakh rozvytku AgriTech [Formation of design competence of agricultural pre-higher education students under AgriTech development]. *Molod i rynek*, 1(245), 145–153 (in Ukrainian).
- Lopushniak, H., Mylyanyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (in Ukrainian).
- National Association of Colleges and Employers. (2025, January 13). The gap in perceptions of new grads' competency proficiency and resources to shrink it. NACEweb. <https://naceweb.org/docs/default-source/default-document-library/2025/publication/research-report/2025-nace-job-outlook-jan-2025.pdf> (in Ukrainian).
- QS Quacquarelli Symonds. (2022). What do employers want from today's graduates? Insights from the 2022 QS Global Employer Survey. QS. [https://insights.qs.com/hubfs/Reports/What%20do%20employers%20want%20from%20today%20graduates%20%20\(1\).pdf](https://insights.qs.com/hubfs/Reports/What%20do%20employers%20want%20from%20today%20graduates%20%20(1).pdf) (in Ukrainian).

Hanna Bondarenko, PhD candidate, Assistant Lecturer in the Department of Social Work and Rehabilitation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
Research interests: competency-based approach in higher education, project management, training of agricultural specialists.

PROJECT MANAGEMENT COMPETENCE OF AGRICULTURAL HIGHER EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF LABOUR MARKET REQUIREMENTS

Abstract. The article substantiates that project management competence of agricultural higher education students constitutes an independent construct rather than an industry-neutral variant of a generic project manager model. The aim of the study is to substantiate the structure of this competence and to identify the gap between labour-market requirements and the actual level of its formation among graduates of Ukrainian agricultural higher education institutions. The study combines theoretical analysis and generalization of pedagogical and economic literature, analysis of normative documents (the higher education standard in specialty 073 "Management", the Strategy for Higher Education Development in Ukraine for 2021–2031), comparative analysis of empirical data from two independent international employer surveys (NACE and the QS Global Employer Survey), and structural-functional modelling. A three-component competence model is proposed (cognitive, activity-based, and personal-value components), each filled with agriculture-specific content reflecting the seasonal determinism of production, dependence on uncontrollable natural factors, multi-stakeholder character, and wartime and post-war security risks. Comparison of NACE (USA) and QS (Europe) data revealed a systematic gap between the importance and actual formation of communication, teamwork and leadership among graduates, with the scale of the gap determined by the maturity of the educational environment rather than by the nature of the competence itself. It is shown that none of the established project management methodologies (classical process-based, agile, results-based) can be mechanically transferred to the agricultural educational context as a self-sufficient course framework; a hybrid, block-based curriculum design oriented toward closing identified competence deficits proves more productive. The relevance of authentic assessment forms (business plan defence before real stakeholders, participation in grant applications) as the principal, rather than auxiliary, tool of assessment is substantiated. Further research prospects concern empirical verification of the model on a representative sample of Ukrainian graduates and methodological support for training specialists for post-war reconstruction projects.

Keywords: project management; competence; agricultural higher education; labour market; competency gap; soft skills; hybrid learning model; reconstruction.