

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-25>

УДК 658.5:378.4.001.76(477)

Леся ВЕРБОВСЬКА

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

<https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

e-mail: verlesya@gmail.com

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ЗВО У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ЦІЛЕЙ В УМОВАХ ЗМІН

В статті розглядається питання стратегічної гнучкості ЗВО в сучасних умовах. Актуальність дослідження стратегічної гнучкості ЗВО у формуванні конкурентоспроможних цілей в умовах змін зумовлено сучасними тенденціями у конкурентних перевагах ЗВО; адаптації гнучких стратегій розвитку; партнерської співпраці із європейськими вузами; підвищенні конкурентоспроможності професорсько-викладацького складу; диверсифікації нових напрямів наукової діяльності та нових можливостей для розвитку. В процесі написання наукової статті використано різні загальнонаукові методи дослідження.

Практична цінність дослідження полягає у ґрунтовному аналізі стратегій розвитку задля імплементації гнучкого управління закладами вищої освіти в змінному гнучкому та конкурентоспроможному середовищі. Стратегічна гнучкість дозволить сформувати нове середовище «VUKA» та «BANI», адже в складних умовах є досить важливою складовою конкурентоспроможності університету.

Ключові слова: ЗВО, стратегічна гнучкість, конкурентоспроможні цілі, зміни, лідерство.

Lesya VERBOVSKA

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

STRATEGIC FLEXIBILITY OF ZVO IN THE FORMATION OF COMPETITIVE GOALS IN THE CONDITIONS OF CHANGES

The article examines the issue of strategic flexibility of higher education institutions in modern conditions. The relevance of the study of the strategic flexibility of higher education institutions in the formation of competitive goals in conditions of change is determined by modern trends in the competitive advantages of higher education institutions; adaptation of flexible development strategies; partnership cooperation with European universities; increasing the competitiveness of the teaching staff; diversification of new areas of scientific activity and new opportunities for development. In the process of writing a scientific article, various general scientific research methods are used. An analysis of the development strategies of four institutions of higher education was carried out, namely, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ivano-Frankivsk, Ukraine), Lviv Polytechnic (Lviv, Ukraine), Mining and Metallurgical Academy named after S. Staszyc (Krakow, Poland), Poznań Polytechnic (Poznań, Poland). The conducted analysis showed that the most important element is the goals and objectives, and their components are determined primarily not by strategic planning due to the improvement of the quality of education and the positioning of higher education institutions as a competitive market of educational services, it's the adaptation to market conditions, the formation of a competitive specialist capable of working at the international level, the search and attraction of consumers, analysis of activities of educational institutions, analysis of provision of educational services to consumers, diversification of educational activities in order to enter the European market of educational services. The practical value of the research lies in the thorough analysis of development strategies for the implementation of flexible management of institutions of higher education in a changing, flexible and competitive environment. Strategic flexibility will allow to form a new environment of "VUKA" and "BANI", because in difficult conditions, competitiveness of the university is quite important.

Key words: institution of higher education, strategic flexibility, competitive goals, changes, leadership.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах глобальних змін, в системі вищої освіти України питання формування конкурентоспроможних стратегічних цілей в закладах вищої освіти набувають особливо актуального значення. Перед ЗВО стоїть багато викликів, адже входження до глобального ринку освітніх послуг вимагає формування не тільки конкурентної стратегії чи середовища, набуття стратегічної гнучкості, а й відповідних знань та компетенцій, як у вищого керівництва так і НПП; врахування фактору колаборації при оцінюванні євроінтеграційного поступу закладу вищої освіти та інших аспектів. Сьогодні вища освіта вступила в ту стадію розвитку, коли наявність гнучкої стратегії розвитку для сучасної системи управління закладом вищої освіти стає запорукою стабільної конкурентоспроможної діяльності та подальшого його розвитку.

Для цього важливо врахувати умови узгодження дій суб'єктів господарювання як основних підрозділів, що виконують основні функції змін, а також підрозділів і організацій, що обслуговують або забезпечують реалізацію цих змін. Досягнення стану гармонізації як базового принципу взаємодії суб'єктів господарювання в процесах змін їх не можна ізолювати від інших процесів і подій як в організаціях, які беруть участь у змінах, так і в суспільстві загалом, тому важливо розуміти, які перешкоди можуть виникати та діяти щодо шляхів їх гармонізації взаємодії в процесі управління змінами, а також визначити, які переваги та недоліки цього процесу можуть виникнути для суб'єктів господарювання та які заходи доцільно спланувати для їх успішного впровадження [1; 9].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичні основи стратегічного управління базуються на працях більшості закордонних науковців та практиків, зокрема: Портер М. [2], Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б., Гошал С. [15] та інших. Напрацювання з питань планування розвитку та стратегування ЗВО в своїх роботах досліджували автори [5; 9; 11; 14; 15]; міжнародної конкурентоспроможності [10] та лідерства [13]. Питання стратегічної гнучкості досліджують автори у праці [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

В умовах змінного та гнучкого середовища, розвиток і конкурентоспроможність закладу вищої освіти можлива тільки за умови забезпечення ефективної системи прогнозування, стратегування, врахування стратегічної гнучкості залучаючи до процесу науково-педагогічних працівників та інших зацікавлених осіб. Вище перелічені процеси є досить ефективним інструментом в плані розуміння необхідності залучення стейкхолдерів, вміння ґрунтовно враховувати загальноосвітні тенденції розвитку ЗВО в умовах змінного гнучкого та конкурентоспроможного середовища.

Формування цілей статті

Мета статті обумовлена сучасними змінами в глобальному вимірі, які безпосередньо торкаються закладів вищої освіти. У 21-му столітті керівники ЗВО, які мають найбільший рейтинг, почали розуміти, що необхідно приділяти увагу всебічному стратегічному мисленню щодо управління змінами; конкурентоспроможності; стратегічній гнучкості; лідерству та партнерству (колаборації).

Виклад основного матеріалу

Як відомо, що управління в університетах на пострадянському просторі традиційно здійснюється у типовій оргструктурі, яку Г. Мінцберг називає професійною бюрократією [15]. Дана конфігурація є лінійно-функціонального типу довела свою ефективність у обслуговуванні «серійного» навчального процесу.

Сучасні умови вимагають нових підходів до подання інформації, проведення лекційних занять, спілкування на рівні студент – викладач. Управління в сучасних університетах вимагає зміни контексту, або так званої новаторської (адхократичної) організації із матричною оргструктурою, яка характеризується невеликими командами, постійним навчанням персоналу, гнучким розподілом функцій та постійним впровадженням інновацій. Ефективне використання адхократичної конфігурації базується на добровільній участі персоналу у процесі постійного удосконалення спільної діяльності. Основними носіями знань в такій організації є професіонали-експерти, які зібрані в команди з метою вирішення проблем, які виникають [14; 15]. Такі структури є максимально гнучкими, але вони мають ряд недоліків, пов'язаних із збереженням новостворених знань з причини нестабільності, постійних реструктуризацій і переміщень працівників. У даних структурах керованість повторюваними процесами знижується, і тому є загроза зниження ефективності виконання професійних (експертних) робіт (перш за все, викладацької діяльності).

Деякі ЗВО не приділили стратегії розвитку особливої уваги, і не прописали деякі категорії зі стратегічного планування, а саме: місія, бачення, цілі, напрямки розвитку.

Іноді у стратегічні плани, навпаки, вносяться пріоритети, які «непосильні» для закладу освіти. Наприклад, такі пріоритети як «створення сприятливого середовища для залучення інвестицій» не є винятково справою університету. Вони потребують скоординованої роботи ряду державних інституцій, органів місцевого самоврядування, а також суб'єктів недержавного, у тому числі приватного сектору. З огляду на це, у процесі розроблення стратегії університету важливо дотримуватися принципу ієрархічності [18, с.59].

Стратегічне управління ЗВО має ряд концептуально важливих особливостей, пов'язаних зі специфічними рисами і організаційними особливостями технічних вищих освітніх закладів [14]: державно-комерційна природа діяльності; великі масштаби діяльності (для великих технічних закладів); авангардна роль в забезпеченні переходу до креативної економіки з домінантною інтелектуальною складовою; структуроутворююча роль в системі професійної вищої освіти у визначених сферах; специфічні риси ЗВО як організації, що «виробляє» продукцію з «особливими властивостями»; багатопрофільність діяльності і різноманітні варіанти його перспективного розвитку; широке розмаїття стейкхолдерів.

В статті [11] автори стверджують, що стратегія закладу вищої освіти є стратегічним планом його розвитку, що визначає пріоритети діяльності закладу та шляхи їх досягнення.

Динамічні процеси змін та оновлень вимагають від вищого керівництва ЗВО швидко реагувати на виклики враховуючи потреби локального ринку. Авторський колектив [10, с. 31], за результатами огляду літературних джерел встановив, що міжнародна конкурентоспроможність університетів пов'язана передусім із:

- високопродуктивними факторами, що є в їхньому розпорядженні, – талановиті дослідники, викладачі і студенти, ресурсна база та система управління університетським закладом;
- конкурентними перевагами університетських закладів у сфері науки та наданні освітніх послуг – здійснення порівняльних досліджень, інтеграція дослідницької та навчальної діяльності студентів;

– розвиненою системою державної підтримки – фінансування державою університетських досліджень та інвестування коштів у розбудову інфраструктури забезпечення якісного навчального процесу.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз Стратегії розвитку вибраних університетів України та Польщі

Індикатор / країна	Україна Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Івано-Франківськ)	Україна Львівська Політехніка (Львів)	Польща Гірничо-металургійна академія ім. С. Сташица (Краків)	Польща Політехніка Познанська (Познань)
Назва стратегії	Стратегія ІФНТУНГ до 2025 року [3]	Стратегія розвитку «Львівська Політехніка до 2025 року» [4]	Стратегія розвитку AGH University of Science and Technology Станіслава Сташица в Кракові [19]	Стратегія розвитку Poznań University of Technology 2021-2030 [20]
Місія	Надання якісних освітніх послуг для всебічного професійного, інтелектуального і творчого розвитку особистості. Виконання наукових досліджень, співпраця із суспільством заради сталого розвитку та енергетичної безпеки держави	Формувати майбутніх лідерів, які працюють мудро, творчо, ефективно...	Університет науки і технологій AGH Станіслава Сташиці в Кракові – це сучасний державний університет, який розвиває партнерську співпрацю з університетами країни, Європи та світу.	Освіта, дослідження та розробки на службі суспільства, науки та світу
Бачення/ візія	Бути технологічним університетом дослідницького типу, що активно впливає на енергетичну безпеку держави та готує освічених, готових до кар'єри членів суспільства для місцевої громади, національного та міжнародного бізнесу	Стати найкращим університетом в Україні за показниками міжнародних та національних рейтингів.	Пріоритетом Університету є реалізація завдань, об'єднаних у трикутник знань: освіта – дослідження – інновації.	Познанський технологічний університет – це технічний університет з провідною міжнародною позицією, який створює значні рішення ключових проблем сучасного світу завдяки високій якості освіти та найвищому рівню науково-дослідницької роботи
Стратегічні пріоритети/цілі	1 Формування конкурентоздатного фахівця. 2 Університет – центр трансферу технологій та інновацій. 3 Формування та розвиток людського потенціалу. 4 Розвиток наукової та освітньої інфраструктури. 5 Стабільне фінансове забезпечення: створення умов підприємницького університету.	1 Залучати талановиту молодь, мотивовану до навчання в університеті. 2 Створити середовище, сприятливе для навчання, праці та розвитку особистості. 3 Покращити якість персоналу, підвищити частку молодих учених у складі науково-педагогічних та наукових працівників. 4 Вийти на перше місце серед вітчизняних університетів за обсягом виконаних міжнародних грантів. 5 Підвищити рівень присутності університету в глобальному інформаційному середовищі.	1 Пріоритетом стратегії AGH UST у сфері освіти є висока якість навчального процесу та найкраще становище випускників університету на ринку праці. 2 Пріоритетом стратегії Університету у сфері науки та інновацій є проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності на найвищому рівні, інтегрованих у трикутник знань Освіта – Дослідження – Інновації. 3 Пріоритетом стратегії AGH UST в організаційній сфері є раціональне використання та розвиток його ресурсів, а також активне управління з метою забезпечення безперервного функціонування університету як установи.	1 Якісна освіта, яка готує до роботи та функціонування в суспільстві знань. 2 Наукова досконалість - відкриття істини та проведення наукових досліджень на найвищому світовому рівні. 3 Інтернаціоналізація – платформа для розвитку освіти та досліджень із глобальним впливом. 4 Високий технічний та впровадjuвальний потенціал науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт особливого соціального значення. 5 Дружній університет, відкритий до потреб навколишнього середовища. 6 Сучасний університет - «Зелений університет технологій»
Інструмент аналізу	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз	Не вказано	Не вказано
Моніторинг стратегії	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Відсутній

Власна розробка на основі [3; 4; 19; 20]

Рухійною силою змін у більшості випадків були представники професорсько-викладацького складу та адміністративного персоналу, які мають досвід роботи, стажування чи навчання в закордонних університетах і зацікавлені у розвитку ЗВО та наукових досліджень. Для того, щоб університет став на шлях інтеграції до європейського освітнього та наукового простору мають бути присутні великі зусилля, бажання та впевненість усіх підрозділів та керівництва ЗВО; розуміння стратегічної гнучкості, яка забезпечується вміння швидкого реагування на зовнішні виклики. Розуміння адміністрацією ЗВО всіх вищеписаних процесів, сучасних тенденцій, вміння прогнозувати майбутнє ЗВО, визначати стратегічні цілі, формувати нове середовище «VUKA» [12] та «BANI» [6; 12], що в нестабільних і тривожних умовах є досить важливою складовою, та формують конкурентоспроможність університету в цілому в неспокійному змінному середовищі формуючи культуру управління проектами [5; 17].

Важливе місце в концепції Дж. Салмі відводиться такому ключовому фактору, як розбудова ефективної системи управління вузом, яка покликана сприяти розвитку його стратегічного бачення, інновацій і гнучкості і дозволяла би приймати рішення та управляти ресурсами без бюрократичних процедур. При цьому вважається, що таку систему управління можливо розвинути лише за умови, коли національне законодавство сприятиме інституціональній самостійності дослідницького університету, його автономії та поширенню академічних свобод, а також за наявності у вузі потужної команди менеджерів, стратегічного мислення і шляхом культивування культури лідерства у вузі загалом.

Для оцінки стратегій розвитку нами обрано чотири ЗВО, які є партнерами Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Аналіз змісту стратегій розвитку показав, що найважливішим елементом є цілі та завдання, а їхні складові визначаються передусім не стратегічним плануванням через покращення якості освіти та позиціонування ЗВО як конкурентоспроможного ринку освітніх послуг, адаптації його до ринкових умов, формування конкурентоспроможного фахівця здатного працювати на міжнародному рівні, пошук та залучення споживачів, аналіз діяльності ЗВО, аналіз надання споживачам освітніх послуг, диверсифікації освітньої діяльності задля виходу на європейські ринки освітніх послуг.

Досліджуючи стратегії розвитку чотирьох університетів (табл. 1), встановлено, що у всіх Стратегіях є один спільний пріоритет, це Розвиток Університету, який відповідав сучасним викликам до 24 лютого 2022 року.

Порівняльний аналіз Стратегій дозволив описати основні стратегічні цілі, місію, та напрями розвитку. В Стратегіях двох Університетів описано через SWOT-аналіз, вказано можливості подальшого розвитку. Цілі та пріоритети розвитку Університетів відповідають Цілям Сталого розвитку. Проаналізувавши стратегії чотирьох університетів, відповідно до матриці послуг М. Портера (табл. 2), в якій представимо конкурентні напрями розвитку ЗВО.

Таблиця 2

Матриця послуг М. Портера [2]

Сфера конкуренції	Конкурентна перевага	Менші витрати	Диференціація діяльності
Міжнародний та національний ринок освіти: диверсифікований доступ до здобуття освіти; відповідність стандартам та умовам вступу; можливість навчатися за бюджетні кошти; теоретико-практична підготовка; оновлення освітніх програм до потреб ринку.		Лідерство у диверсифікованому доступі до освітніх послуг	Диференціація на міжнародному ринку освіти
Ринок інтелектуалізованої освіти: сприятливе середовище для отримання освіти; ціна-якість; співпраця «студенти – наука – інновації – стекхолдери»; лідерство та партнерство; конкурентоспроможний студент на ринку праці; висококваліфіковані спеціалісти.		Фокусування на інноваційності освіти	Сфокусована диференціація на формування та розвиток людського потенціалу

Власна розробка автора

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Практична цінність дослідження полягає у ґрунтовному аналізі стратегій розвитку задля імплементації гнучкого управління закладами вищої освіти через: (1) формування колаборації із факторами зовнішнім середовищем; (2) аналіз формуванням конкурентних переваг та стійкості, інструменти досягнення бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами; (3) реалізацію визначених цілей за допомогою розподілу ресурсів; (4) аналіз ефективної діяльності кожного з її підрозділів; (5) формування стратегічного бачення в НПП на основі лідерства та партнерства.

Перед ЗВО стоїть багато викликів, адже входження до глобального ринку освітніх послуг вимагає формування не тільки конкурентної стратегії чи середовища, а й відповідних знань та компетенцій НПП при оцінюванні глобального освітнього простору; врахування фактору колаборації при оцінюванні глобального освітнього простору закладів вищої освіти. Сьогодні вища освіта вступила в ту стадію розвитку, коли наявність чіткої стратегії та сучасної системи управління стає запорукою стабільної діяльності і подальшого розвитку закладу вищої освіти. В сучасних стратегіях основну увагу приділено дослідженню аналізу місії, оперативних та стратегічних цілей, а також методам, які ЗВО використовували під час роботи над гнучкою конкурентоспроможною стратегією розвитку.

Література

1. Petrenko Viktor, Polyanska Alla, Verbovska Lesya, Bodnar Galyna (2021). A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change. Published by Springer. Innovations in Industrial Engineering. LNME. pp. 342-359. Scopus and WoS. (Portugal). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30
2. Портер М. Конкурентні стратегії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D0%B8_%D1%81%D0%B8%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0
3. Стратегія ІФНТУНГ до 2025 року. URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntung-do-2025-roku>
4. Стратегія розвитку «Львівська Політехніка до 2025 року». URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2316/strategiya2025.pdf>
5. Вербовська Л.С., Запукхляк І.Б., Галюк І.Б. Проектна діяльність як інструмент євроінтеграційного поступу регіону. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/369/348>
6. Галюк І. Б., Вербовська Л. С., Стецко О. І. Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 2. С.116-124. doi: 10.15330/apred.2.18.137-145
7. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 79-88. doi: 10.15330/apred.1.18.79-88
8. Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. URL: <https://www.jstor.org/stable/4166123>
9. Verbovska L.S., Dzvinchuk D.I., Petrenko V.P., Yasinskaya J. Nine essays on management of changes: Teaching manual. Under general editorship of prof. V.P. Petrenko. Ivano-Frankivsk: Misto PH, 2018. 164 p. ISBN 978-966-428-577-0.
10. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / за заг. ред. А. Ф. Павленка та Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2014. 350, [2] с. ISBN 978-966-483-881-5
11. Polyanska A. S., Tymoshenko D. V. Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/260/250>
12. Mandragelia Volodymyr The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/18358/16700>
13. Калашнікова Світлана Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ 2016. р. 46. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf>
14. Verbovska L. S., Stepanyuk H. S., Kushlyk O. Use of the SWOT-analysis methods in developing the internationalization strategy of higher education institutions. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/240>
15. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб : Питер, 2001. 688 с.
16. Role of international higher education partnerships in contributing to the sustainable development goals. URL: <https://www.acu.ac.uk/media/4018/international-he-partnerships-and-the-sdgs-report.pdf>
17. Лідерство у громаді. Як насажувати людей та досягати спільних цілей URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Leadership_In_Hromada.pdf
18. Європейська проєктна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи. URL: <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>
19. Стратегія розвитку AGH University of Science and Technology Станіслава Сташица в Кракові. https://www.agh.edu.pl/home/ckim/dokumenty/akty_prawne/Strategia_Rozwoju_AGH_Uchwala_Senatu_2_2017.pdf
20. Стратегія розвитку Poznań University of Technology 2021-2030. URL: <https://www.put.poznan.pl/strategia>

References

1. Petrenko Viktor, Polyanska Alla, Verbovska Lesya, Bodnar Galyna (2021). A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change. Published by Springer. Innovations in Industrial Engineering. LNME. pp. 342-359. Scopus and WoS. (Portugal). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30
2. Porter M. Competitive strategies. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D0%B8_%D1%81%D0%B8%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0
3. IFNTUNG strategy until 2025. URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntung-do-2025-roku>
4. Lviv Polytechnic until 2025 development strategy. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2316/strategiya2025.pdf>
5. Verbovska L.S., Zapukhlyak I.B., Galiuk I.B. (2022) Project activity as a tool for european integration progress of the region. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/369/348>
6. Halyuk I. B., Verbovska L. S., Stetsko O. I. (2022) The specifics of the organization of internal organizational communications and leader behavior in conditions of change. Actual problems of the development of the economy of the region: a scientific journal. Ivano-Frankivsk:

Publishing House of Vasyl Stefanyk Prykarpatsky National University. Iss. 18. T. 2. P. 116-124. doi: 10.15330/apred.2.18.137-145

7. Verbovska L.S., Stankovska I.M., Bodnar G.F., Mykytyuk M.O. (2022) Competence development of personnel as a component of project quality assurance. Actual problems of the development of the economy of the region: a scientific journal. Ivano-Frankivsk: Publication of Vasyl Stefanyk Prykarpattia National University. Vol. 18. Vol. 1. P. 79-88. doi: 10.15330/apred.1.18.79-88

8. Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. URL: <https://www.jstor.org/stable/4166123>

9. Verbovska L.S., Dzvinchuk D.I., Petrenko V.P., Yasinskaya J. Nine essays on management of changes: Teaching manual. Under general editorship of prof. V.P. Petrenko. Ivano-Frankivsk: Misto PH, 2018. 164 p. ISBN 978-966-428-577-0.

10. Research universities: world experience and development prospects in Ukraine: monograph / ed. A. F. Pavlenka and L. L. Antoniuk. K.: KNEU, 2014. 350, [2] p. ISBN 978-966-483-881-5

11. Polyanska A. S., Tymoshenko D. V. Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/260/250>

12. Volodymyr Mandragelia The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/18358/16700>

13. Kalashnikova Svitlana Development of the leadership potential of a modern university: foundations and tools. Kyiv 2016. p. 46. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf>

14. L. S. Verbovska, H. S. Stepanyuk, O. Kushlyk Use of the SWOT-analysis methods in developing the internationalization strategy of higher education institutions. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/240>

15. Mintzberg H., Quinn J.B., Goshal S. (2001) Strategic Process: Trans. with English St. Petersburg: Peter, 688 p. Structuring of organizations, p. 254-279

16. Role of international higher education partnerships in contributing to the sustainable development goals. URL: <https://www.acu.ac.uk/media/4018/international-he-partnerships-and-the-sdgs-report.pdf>

17. Leadership in the community. How to tire people and achieve common goals URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Leadership_In_Hromada.pdf

18. European project culture in Ukraine: state, problems, prospects. URL: <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>

19. Development strategy of AGH University of Science and Technology of Stanislaw Staszyc in Krakow. URL: https://www.agh.edu.pl/home/ckim/dokumenty/akty_prawne/Strategia_Rozwoju_AGH_Uchwala_Senatu_2_2017.pdf

20. Poznań University of Technology Development Strategy 2021-2030. URL: <https://www.put.poznan.pl/strategia>