

9. On the Nature Reserve Fund of Ukraine: Law of Ukraine dated 16.06.1992 No. 2456-XII. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text. Accessed: 05 Mar. 2023.
10. "The family of OPP "International Hotel and Tourism Business" is not sitting still!" Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, nung.edu.ua/news/simya-mhtb-ne-sydyt-na-mistsi. Accessed: 05 Mar.2023.
11. „Where there are STUDENTS of the International Hotel and Tourism Business, there is always SUCCESS.” Instagram, www.instagram.com/p/CUIkpBZIQPo/.
12. „Practical module from the partner of the OPP "International hotel and tourism business" of the Velika Vedmeditsa hotel chain.” Google Docs, docs.google.com/forms/d/1WGbE04UjpIMcsM5sPoZusHuhDGsTa-jGJ94yljXR5JI/edit. Accessed: 05 Mar.2023.
13. On making changes to some standards of higher education. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 05/28/2021 No. 593. Ministry of Education and Science of Ukraine, mon.gov.ua/ua/npa/pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-standartiv-vishoyi-osviti. Accessed: 05 Ma. 2023.
14. On making changes to the list of fields of knowledge and specialties for which higher education applicants are trained: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12/16/2022 No. 1392. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show /1392-2022-p#Text. Accessed: 05 Mar. 2023.
15. Standard of higher education of Ukraine: first (bachelor's) level, field of knowledge 24 - Service sphere, specialty 242 - Tourism. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 04.10.2018 No. 1068. Ministry of Education and Science of Ukraine, mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/242-turizm-bakalavr.pdf. Accessed: 05 Mar. 2023.
16. Green Key Official Site: Sustainable Development in the Hospitality Industry, www.greenkey.global/ Accessed: 19 Apr 2023.
17. Humeniuk, V. *State regulation of the resort and recreation sphere*: Kyiv, Kyiv National University of Trade and Economics, 2016, knute.edu.ua/file/MjExMzA=/191b719da4473c1ec220882cbb9d518a.pdf Accessed: 05 March 2023.

**УДК 373:37(082)**

doi: 10.15330/apred.1.19.298-308

**Verbovska L. S.**

## **STOSOWANIE MODELI ELASTYCZNOŚCI PRZEZ UCZELNIE WYŻSZE W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

Iwano-Frankiwskij Narodowy  
Techniczny Uniwersytet nafty i gazy,  
Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy,  
Katedra Zarządzania i Administracji,  
Karpatska, st., 15, Iwano-Frankiwsk,  
76008, Ukraina,  
tel.: +380666091419,  
e-mail: verlesya@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-2.509-1194

**Abstrakt.** Celem artykułu naukowego jest zbadanie zastosowania modeli elastyczności w zarządzaniu uczelniami zgodnie z celami Zrównoważonego Rozwoju. Artykuł uzasadnia konieczność stosowania modeli elastyczności w zarządzaniu szkoły wyższej. Artykuł analizuje główne „Cele Zrównoważonego Rozwoju: Ukraina”, przedstawia wizję wytycznych dla osiągnięcia przez Ukrainę Celów Zrównoważonego Rozwoju (CZR), które zostały zatwierdzone na Szczycie Zrównoważonego Rozwoju ONZ w 2015 roku. Na podstawie wyników analizy głównych celów uzasadniona jest potrzeba zapewnienia trwałych przewag konkurencyjnych uczelni poprzez programy mobilności akademickiej: programy podwójnych dyplomów, wymiany akademickie studentów i nauczycieli; kształtowanie obszarów współpracy, priorytetyzacja badań międzynarodowych; aktywny udział kadry naukowej i pedagogicznej w projektach międzynarodowych; doradztwo zawodowe zagraniczne,

prowadzenie międzynarodowych konferencji naukowo-technicznych i menedżerskich i/lub badania na odpowiednim poziomie; dyscypliny nauczania, wykłady w językach obcych; harmonizacja relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, środowiskiem naukowym, szkołami wyższymi i innymi zainteresowanymi stronami; elastyczność w zarządzaniu, zasobach, środowisku zewnętrznym, rozwój kompetencji pracowników naukowych i pedagogicznych; umiejętność współpracy ze studentami szkół wyższych w budowaniu ich trajektorii edukacyjnej w ramach modelu uczenia się skoncentrowanego na studencie. Uzasadnione jest włączenie problematyki zrównoważonego rozwoju do systemu kształcenia zawodowego na wszystkich poziomach edukacji poprzez zapewnienie włączenia problematyki zrównoważonego rozwoju do różnych form kształcenia. Udowodniono, że nowoczesne uczelnie stawały przed wyzwaniami zewnętrznymi, do których zasadniczo nie były przygotowane. Sformułowano kierunki wdrażania modeli elastyczności, które należy zaprojektować w oparciu o Cele Zrównoważonego Rozwoju, zadania strategiczne i operacyjne, szanse i potencjał; styl zarządzania; Kultura organizacyjna; zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowanie szkoły wyższej.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, szkoła wyższa, strategia zrównoważonego rozwoju, zmiany.

*Verbovska L. S.*

## **APPLICATION OF FLEXIBILITY MODELS BY INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatska, st., 15, Ivano-Frankivsk,  
76008, Ukraine,  
tel.+380666091419,  
e-mail: verlesya@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-2509-1194

**Abstract.** The purpose of the scientific article is to study the application of flexibility models in the management of higher education institutions in accordance with the goals of Sustainable Development. The article substantiates the necessity of applying flexibility models in the management of a higher education institution. The article examines the main "Sustainable Development Goals: Ukraine", presents a vision of the guidelines for Ukraine's achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs), which were approved at the UN Sustainable Development Summit in 2015. Based on the results of the analysis of the main goals, the need to ensure sustainable competitive advantages of higher education institutions through academic mobility programs: programs of double diplomas, academic exchanges of students and teachers is substantiated; formation of areas of cooperation, prioritization of international research; active participation of scientific and pedagogical staff in international projects; foreign career guidance, holding international scientific-technical and management conferences and/or research at the appropriate level; teaching disciplines, lecture courses in foreign languages; to harmonize relations between business entities, the scientific community, higher education institutions and other interested parties; flexibility in management, resources, external environment, development of competences of scientific and pedagogical workers; the ability to cooperate with students of higher education in building their educational trajectory within the framework of a student-centered learning model. It is substantiated that issues of sustainable development are integrated into the system of professional education at all levels of education by ensuring the integration of issues of sustainable development into various forms of education. It has been proven that modern higher education institutions faced external challenges for which they were essentially unprepared. The directions for the implementation of flexibility models have been formed, which should be designed based on the Sustainable Development Goals, strategic and operational tasks, opportunities and potential; management style; organizational culture; external and internal functioning of the institution of higher education.

**Key words:** flexibility, higher education institution, sustainable development strategy, changes.

**Wprowadzenie.** Obecny stan zmian w procesach edukacyjnych przebiega cyklicznie i spiralnie. Współcześnie w Szkole Wyższej dokonują się nowe przemiany historyczne, gospodarcze, kulturowe, społeczno-psychologiczne i inne, które determinują poziom rozwoju uczelni i poziom zmian zachodzących w niej procesów edukacyjnych. Na każdym etapie rozwoju edukacji, który wyznaczają kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, pojawiają się nowe uwarunkowania, szanse i potrzeby. Problem rozwoju edukacji nie ma (i prawdopodobnie nie może mieć) ostatecznego rozwiązania [1].

Zmieniają się kryteria rozwoju, problem zarządzania rozwojem, stosowania odpowiednich modeli zarządzania dla każdej konkretnej placówki oświatowej staje się coraz bardziej palący. Wdrażanie elastycznych modeli powinno być zaprojektowane w oparciu o Cele Zrównoważonego Rozwoju, zadania strategiczne i operacyjne, możliwości i potencjał; istniejący styl zarządzania; Kultura korporacyjna; zewnętrzne i wewnętrzne czynniki funkcjonowania itp. Współczesne zmiany w otoczeniu zewnętrznym następują znacznie szybciej niż tempo zmian w zarządzaniu wieloma uczelniami, gdyż znaczna część zaplecza naukowo-metodologicznego w postaci kursów autorskich, szkoleń, innowacyjnych technologii i metod, opracowanych planów strategicznych i programów rozwojowych służących osiągnięciu celów Zrównoważonego Rozwoju i realizacji Strategii rozwoju szkół wyższych pozostaje na dość niskim poziomie.

Strategia, która zawiera doświadczenia europejskie i światowe, stwierdza [2]: „Edukacja jest nie tylko podstawowym prawem człowieka, ale także warunkiem wstępnym osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Jest integralnym narzędziem skutecznego zarządzania, podejmowania świadomych decyzji i rozwoju demokracji. Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju może pomóc zmienić sposób myślenia ludzi, dając im siłę do uczynienia naszego świata bezpieczniejszym, zdrowszym i bogatszym, poprawiając w ten sposób jakość życia”. Głównym celem Strategii jest zachęcenie państw członkowskich EKG ONZ do rozwijania i włączania edukacji formalnej i nieformalnej do swoich systemów jako pierwszego kroku do ustanowienia nowego paradygmatu edukacji.

Głównymi narzędziami wdrażania edukacji dla zrównoważonego rozwoju są [3]:

*dialog*: budowanie wzajemnego zrozumienia i stałego dialogu między władzami, organizacjami pozarządowymi, strukturami biznesowymi, różnymi grupami ludności, jednostkami;

*szkolenia*: rozwijanie nowej wiedzy, umiejętności i zdolności zachęcających do praktykowania zrównoważonego rozwoju w biznesie, ekonomii, ogólnie w życiu codziennym;

*informowanie*: dostęp do informacji dotyczących zagadnień zrównoważonego rozwoju i stanu środowiska, informowanie o osiągnięciach we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju;

*marketing*: zmiany w zachowaniu każdej osoby na korzyść zrównoważonego rozwoju przy podejmowaniu decyzji, ocenie korzyści i kosztów.

**Ustalanie celów.** Celem artykułu naukowego jest zbadanie zastosowania modeli elastyczności w zarządzaniu uczelniami zgodnie z celami Zrównoważonego Rozwoju.

Teoretyczną i metodologiczną podstawę badań naukowych stanowiły prace naukowe zarówno ukraińskich, jak i zagranicznych naukowców z zakresu zarządzania, zarządzania strategicznego, zrównoważonego rozwoju i innych dziedzin wiedzy. Aby osiągnąć zamierzone cele, zastosowano logiczne i abstrakcyjne metody uogólniania i formułowania wyników badań.

**Rezultaty.** Dziś ukraińskie uczelnie stoją przed wieloma wyzwaniami, ponieważ wejście na globalny rynek usług edukacyjnych wymaga ukształtowania nie tylko strategii konkurencyjnej, otoczenia wewnętrznego, celów zrównoważonego rozwoju, ale także odpowiedniej wiedzy i kompetencji NPP, elastycznych narzędzi oceny, czynnik współpracy

oraz główne komponenty globalnej przestrzeni edukacyjnej przez uczelnie wyższe. Dziś szkolnictwo wyższe weszło w fazę rozwoju, w której cele strategiczne uczelni muszą spełniać cele zrównoważonego rozwoju i wpisywać się w nowoczesny system zarządzania uczelnią, stając się gwarantem stabilnej działalności i dalszego jej rozwoju.

Rozważ istotę terminu „zrównoważony rozwój”. Po raz pierwszy terminu „zrównoważony rozwój” [4] użyto w 1972 roku podczas spotkania Pierwszej Światowej Konferencji na temat Środowiska w Szwecji (Sztokholm). Zamiast tego na konferencji ONZ w sprawie środowiska i rozwoju w Rio de Janeiro w 1992 roku termin ten został użyty „jako nazwa nowej koncepcji istnienia całej ludzkości. Koncepcja zrównoważonego rozwoju została sformułowana jako sposób na przewyciężenie głównego zagrożenia środowiskowego dla współczesnej cywilizacji, które istniało w postaci jakiegoś teoretycznie uzasadnionego niebezpieczeństwa, dostrzeganego przez stosunkowo wąskie grono naukowców i polityków, a związanego z przeludnieniem, nieodwracalnym wyczerpywaniem się zasobów naturalnych i zanieczyszczenia środowiska”.

Zgodnie z Krajowym raportem „Cele Zrównoważonego Rozwoju: Ukraina” [5] dotyczącym wizji kryteriów osiągnięcia przez Ukrainę Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG), które zostały zatwierdzone na Szczycie ONZ w sprawie Zrównoważonego Rozwoju w 2015 r., Cel 4 „Jakość edukacja” jest wyróżniona jako zadanie 4.4 „Podniesienie jakości szkolnictwa wyższego i zapewnienie jego ścisłego związku z nauką, promocja tworzenia miast edukacji i nauki w kraju”, co powinno zostać osiągnięte poprzez wskaźniki 4.4.1 – „Miejsce Ukrainy w rankingu Global Competitiveness Report w kierunku „szkolnictwo wyższe” oraz 4.4.2 – „Liczba miast uniwersyteckich, jednostki”.

Globalne zmiany wymagają od ukraińskich uczelni realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju w trakcie opracowywania i wdrażania nowej strategii rozwoju, gdyż jak pokazują doświadczenia czołowych światowych uczelni, obiecującym kierunkiem rozwoju krajowego szkolnictwa wyższego powinna być realizacja narzędzia biznesowe, które udowodniły swoją skuteczność lub/i są już wdrażane przez podmioty gospodarcze. Świadczenie usług edukacyjnych należy uznać za działalność gospodarczą i tylko w takich warunkach uczelnie będą mogły konkurować na światowym rynku usług edukacyjnych [6], stanowiących wartość dodaną uczelni. W artykule autorzy [7] twierdzą, że strategia uczelni to strategiczny plan jej rozwoju, który określa priorytety działań uczelni i sposoby ich realizacji.

Zaangażowanie szkół wyższych, instytucji i ośrodków naukowo-informacyjno-analitycznych w wypracowanie kierunków rozwiązywania regionalnych problemów środowiskowych, społecznych i gospodarczych, gdzie edukacja jest jednym z warunków osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i najważniejszym narzędziem efektywnego zarządzania i podejmowania świadome decyzje. Integracja problematyki zrównoważonego rozwoju w system kształcenia zawodowego na wszystkich poziomach edukacji poprzez zapewnienie włączenia problematyki zrównoważonego rozwoju do różnych form kształcenia.

Na podstawie badań i analiz wielu naukowców można stwierdzić, że wykształcenie wyższe jest czynnikiem zwiększającym konkurencyjność krajowej gospodarki [8], co osiąga się poprzez:

- zapewnienie szkoleń wykwalifikowanych specjalistów dla rynku pracy;
- przekształcenie modelu gospodarczego Ukrainy w „gospodarkę opartą na wiedzy”;
- zapewnienie innowacyjnego rozwoju systemu edukacji i gospodarki;
- wzrost praktycznych umiejętności i umiejętności absolwentów;
- wprowadzenie nowych programów edukacyjnych odpowiadających potrzebom rynku;
- harmonizacja relacji między podmiotami gospodarczymi, środowiskiem naukowym, uczelniami wyższymi i innymi zainteresowanymi stronami.

Zgodnie z planem operacyjnym realizacji w latach 2022-2024 Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego na Ukrainie na lata 2022-2032 [9], zgodnie z Celem Strategicznym 3.

Zapewnienie wysokiej jakości działalności edukacyjnej i naukowej, konkurencyjnej edukacja dostępna dla różnych grup ludności oraz Cel strategiczny 4. Umiejdzynarodowienie szkolnictwa wyższego Ukrainy – konieczne jest wprowadzenie/wdrożenie narzędzi edukacyjnych i edukacyjnych [10], ponieważ zrównoważone społeczeństwo to społeczeństwo wiedzy. Aby rozwiązać wiele problemów rozwojowych, konieczne jest przekazanie nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji, które są niezbędne do głębokiego zrozumienia i rozwiązywania złożonych problemów życia w społeczeństwie. Ułatwienie wdrażania Strategii Edukacja dla Zrównoważonego Rozwoju EKG ONZ w systemie edukacji Ukrainy poprzez wprowadzenie ogólnych kompetencji rozumienia problematyki przejścia społeczeństwa do zrównoważonego rozwoju do Standardów Edukacji wszystkich poziomów i specjalności.

Motorem zmian w większości przypadków byli przedstawiciele kadry dydaktycznej i administracyjnej, którzy mają doświadczenie zawodowe, staże lub studia w uczelniach zagranicznych i są zainteresowani rozwojem uczelni i badaniami naukowymi. Aby uczelnia służyła celom Zrównoważonego Rozwoju konieczne jest wejście na drogę integracji w przestrzeń edukacyjną i naukową, do tego potrzebny jest wielki wysiłek, chęć i upór wszystkich jednostek i kierownictwa Wyższej Szkoły Instytucja; rozumienie strategicznej elastyczności, którą zapewnia umiejętność szybkiego reagowania na wyzwania zewnętrzne [11].

Osiągnięcie profesjonalnego, jakościowo nowego stanu poziomu kadry akademickiej ukraińskiego szkolnictwa wyższego odbywa się poprzez rozwój kadry szkół wyższych, o czym decydują następujące cechy [8]:

- bezwarunkowy udział w badaniach naukowych, które mieszczą się w aktualnej dziedzinie współczesnych zagadnień podstawowych i stosowanych;
- kształcenie osób poszukujących wyższego wykształcenia nowoczesną wiedzą naukową z wykorzystaniem najnowszych technologii edukacyjnych i informacyjnych;
- umiejętność współpracy ze studentami szkół wyższych w budowaniu ich trajektorii edukacyjnej w ramach modelu uczenia się skoncentrowanego na studencie;
- znajomość języków obcych i nastawienie na mobilność akademicką;
- przestrzeganie etosu akademickiego zbudowanego wokół wartości uczciwości, wzajemnego wsparcia, poszanowania praw i wolności, odpowiedzialności, aktywnego oporu wobec korupcji i plagiatu.

Jak zauważają autorzy [12], ważną rolę w zapewnianiu trwałych przewag konkurencyjnych uczelni odgrywają działania międzynarodowe, których priorytetami są intensyfikacja badań międzynarodowych, wymiany akademickie studentów i nauczycieli, poradnictwo zawodowe za granicą, programy podwójnego dyplomu, międzynarodowa współpraca naukowo-techniczna, godziwe wykształcenie cudzoziemców, aktywna działalność innowacyjna i dydaktyczna. Wysoki stopień międzynarodowej renomy Uczelni gwarantuje obecność trwałych powiązań naukowo-dydaktycznych, umiejdzynarodowienie, zróżnicowanie międzynarodowych badań i publikacji, udział w wielu programach grantowych, prezentacja projektów krajowych uczelni na międzynarodowych forach, wystawach, konferencje, sympozja, stale rosnące indeksy cytowań i oceny akademickie.

Przedstawimy mobilność akademicką pracowników naukowych i pedagogicznych oraz studentów Iwano-Frankowskiego Narodowego Technicznego Uniwersytetu Nafty i Gazu [13] na lata 2020-2022. Analizowane przez nas lata to okres światowej pandemii Covid-19 oraz rok agresywnej wojny Rosji z Ukrainą. W analizowanych latach studenci kształcili się w ramach programu podwójnego dyplomu w Akademii Górniczo-Hutniczej im S. Staszycy w Krakowie (Polska), instytuty, które podpisały warunki, a mianowicie: Instytut Inżynierii Nafty i Gazu; Instytut Ekonomii i Zarządzania; Instytut Mechaniki Technicznej; Instytut Przyrodniczo-Turystyczny oraz Instytut Architektury, Budownictwa i Energetyki. Studenci Instytutu Ekonomii i Zarządzania studiują przez semestr w Akademii Pomorskiej w Słupsku.

Mobilność akademicka w ramach programu Erasmus+ kontynuuje aktywną pracę w ramach unijnego programu Erasmus+, w szczególności w ramach tego programu studenci i nauczyciele akademicy studiujący na uczelniach partnerskich, a mianowicie:

- 1) w Akademii Górniczo-Hutniczej (AGH) (Kraków, Polska);
- 2) na Uniwersytecie w Miskolcu (Miskolc, Węgry)
- 3) Katolicki Uniwersytet w Leuven (KU Leuven).

Kadra dydaktyczna w ramach mobilności akademickiej programu Erasmus+ prowadziła zajęcia wykładowe, ponadto prowadziła zajęcia wykładowe jako zaproszeni profesorowie gościnni na ww. uczelniach.

Odbyło się szereg międzynarodowych konferencji naukowych i praktycznych, udział w realizacji międzynarodowych projektów i programów itp.

Dynamiczne procesy zmian i aktualizacji wymagają od najwyższego kierownictwa ZVO szybkiego reagowania na wyzwania z uwzględnieniem potrzeb lokalnego rynku. Zespół autorski [14] na podstawie wyników przeglądu źródeł literackich ustalił, że międzynarodowa konkurencyjność i umiędzynarodowienie uczelni wiąże się przede wszystkim z:

- dysponującymi wysoce produktywnymi czynnikami - utalentowanymi naukowcami, nauczycielami i studentami, bazą zasobową i systemem zarządzania uczelni;
- przewagi konkurencyjne uczelni wyższych w zakresie nauki i świadczenia usług edukacyjnych - realizacja przełomowych badań, integracja działalności badawczej i edukacyjnej studentów;
- rozwinięty system wsparcia państwa – finansowanie przez państwo badań naukowych uczelni oraz inwestowanie środków w rozwój infrastruktury zapewniającej jakość procesu kształcenia;
- elastyczność w zarządzaniu, zasobach, otoczeniu zewnętrznym, rozwoju kompetencji.

Ponadto kluczowym punktem w zarządzaniu rozwojem zawodowym [15] jest organizacja powiązanych ze sobą procesów kształtowania osobowości pracownika ze zdolnościami konkurencyjnymi, na które składają się szkolenia zawodowe, edukacja, konsultacje, przygotowanie i adaptacja. Rozwój zawodowy przyczynia się do rozwoju ogólnego, intelektualnego i zawodowego człowieka, poszerza jego erudycję i wzmacnia pewność siebie.

W artykule autorzy [16] zbadali kwestię elastyczności oraz istotności i rozumienia zmian przez pracowników, ich zdolności do realizacji swojego potencjału w procesie zarządzania ich wdrażaniem. Otrzymaliśmy odpowiedź na pytanie: „Czy są gotowi dołożyć starań, aby osiągnąć interakcję między kierownictwem a pracownikami, którzy są już zaangażowani w proces zmiany i od których działań zależy powodzenie zmiany”.

Dla badania rozumienia pojęcia interakcji i harmonizacji potrzeba oceny zdolności do harmonizacji interakcji w rozwiązywaniu problemów wynikała z faktu, że istnieje szereg zalet, w szczególności:

- objęcie uczestników będących przedstawicielami różnych szczebli zarządzania i wykonawców, co pozwala każdemu uczestnikowi poznać i zrozumieć, jak przebiega proces wspólnego przyjmowania i wdrażania zharmonizowanych decyzji;
- możliwość zdobycia dodatkowej wiedzy z interesującego wszystkich uczestników obszaru działalności, w szczególności w tym przypadku dotyczącej procesu zarządzania zmianą;
- uczestnicy zdobywają dodatkową wiedzę i stosują ją w praktyce, angażując ich w rozwiązywanie praktycznych sytuacji i zdobywając dodatkowe umiejętności;
- zaangażowanie w proces wdrażania zmian poprzez podejmowanie decyzji w sytuacjach jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistych;
- podniesienie poziomu kwalifikacji uczestników w zakresie treści i współczesnych trendów występujących w społeczeństwie na różnych poziomach reform;

- wykorzystywanie przez trenerów uczestników szkoleń jako podstawowych źródeł do gromadzenia, naukowego uogólniania, przetwarzania, interpretacji i dalszego wykorzystywania informacji dotyczących oceny efektów ich szkolenia, zdobytej wiedzy, wypracowanych stanowisk, aktualności i praktycznej przydatności tematu szkolenia.

W tym celu ważne jest uwzględnienie warunków koordynacji działań wszystkich podmiotów, jako głównych pionów realizujących główne funkcje zmian, jak również pionów i organizacji, które służą lub zapewniają realizację tych zmian. Osiągnięcie stanu harmonizacji jako podstawowa zasada współdziałania podmiotów gospodarczych w procesach zmian nie może być izolowana od innych procesów i zdarzeń zarówno w organizacjach zaangażowanych w zmiany, jak i w społeczeństwie w ogóle, dlatego ważne jest zrozumienie, jakie przeszkody mogą się pojawić i podjęcie odpowiednich działań. sposobów ich harmonizacji interakcji w procesie zarządzania zmianą, a także określenia, jakie wady i zalety tego procesu mogą wynikać dla podmiotów gospodarczych oraz jakie działania należy zaplanować, aby ich pomyślna realizacja.

Ważną cechą sterowalności/elastyczności HSE jest ich orientacja na nowe możliwości wynikające przede wszystkim ze zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia. Sterowalność/elastyczność zależy od wiedzy, dostępu do niezbędnych informacji oraz potencjału twórczego i doświadczenia kadry uczelni. Dzięki swojej strukturze, procesowi zarządzania i skutecznej mobilizacji kapitału społecznego elastycznej organizacji tworzy wartość dla klienta w postaci nowych możliwości rynkowych.

Klasyczna koncepcja zaradności/elastyczności organizacyjnej jest opisana przez badaczy przez pryzmat czterech wymiarów elastyczności podmiotu gospodarczego, których charakterystykę przedstawia tabela 1.

*Tabela 1*

### Zdefiniowanie istoty elastyczności

*Table 1*

#### Defining the essence of flexibility

Wymiary zmienności	Charakterystyka wymiaru	Wskaźnik charakterystyki
Prędkość	Umiejętność szybkiego dostrzegania szans rynkowych i zagrożeń związanych z otoczeniem poprzez narzędzia transformacyjne, digitalizacja, cyfryzację i komunikację. Różnorodność możliwości wzrasta wraz ze wzrostem zmienności środowiska zewnętrznego. Zmiana pociąga za sobą niewidoczne zdarzenia, a zdarzenia zewnętrzne tworzą sytuacje, w tym możliwości.	Zdolność organizacji: - przenikanie do różnych segmentów otoczenia, - ustawiania zdarzeń i zjawisk zachodzących w otoczeniu dla różnych sytuacji, - kompleksową ocenę szans z punktu widzenia kosztów i ryzyka.
Elastyczność strategiczna	Możliwość korzystania z dostępnych zasobów, polegająca na poszerzaniu zakresu ich wykorzystania. Im większa elastyczność zasobów przedsiębiorstwa, tym szersza/większa przepustowość dostępnych zasobów. Analiza najlepszych praktyk w zakresie benchmarkingu elastyczności strategicznej. Elastyczność w systemie zarządzania jakością i adaptacyjność systemu zarządzania jakością.	Zdolność organizacji do realizacji różnych zadań poprzez: - elastyczność zasobów uzyskanych w wyniku redundancji, dywersyfikacji i multilateralizmu, - elastyczność struktur i sieci organizacyjnych, - kompleksowe stosowanie narzędzi oceny ekonometrycznej, ekonomicznej, zarządczej i innych

<p>Inteligencja</p>	<p>Zdolność przedsiębiorstwa do zrozumienia sytuacji i celowego reagowania na nią polega na uruchomieniu niezbędnych zasobów i rozwoju tych zasobów w celu wyeliminowania lub osłabienia negatywnego wpływu sytuacji (zagrożeń) lub efektywnego wykorzystania szans i zagrożeń. Digitalizacja i cyfryzacja procesów biznesowych.</p>	<p>Zdolność organizacji do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwijanie potencjału intelektualnego zespołu i wypełnianie kreatywnego systemu zarządzania personelem,</li> <li>- rozwój kompetencji i umiejętności organizacyjnych,</li> <li>- rozwój zachowań intelektualnych organizacji,</li> <li>- kontrola szybkości przepływu informacji w systemach sterowania,</li> <li>- jednoczesna realizacja kilku procesów,</li> <li>- tworzenie systemu zarządzania strategicznego, taktycznego i operacyjnego,</li> <li>- standaryzacja i automatyzacja procesów informacyjnych i komunikacyjnych.</li> </ul>
<p>Geniusz</p>	<p>Umiejętność wykorzystania wiedzy do praktycznego pokonywania nowych wyzwań oraz kształtowania nowych produktów i potrzeb zgodnie z wymaganiami rynku</p>	<p>Zdolność organizacji do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptacja w środowisku zewnętrznym, rozumiana jako reaktywny model adaptacji do turbulentnego środowiska zewnętrznego,</li> <li>- wpływ organizacji na otoczenie zewnętrzne w celu osiągnięcia pozytywnych zmian.</li> </ul>

Джерело: удосконалено автором на основі [18]

Model elastyczności/zarządzalności opracowany przez H. Sharifiego i Z. Zhanga (H. Sharifiego i Z. Zhanga) [17, 18] opiera się na następujących głównych elementach, które umożliwiają podmiotowi gospodarczemu uzyskanie przewagi w niestabilnym otoczeniu ; to:

- umiejętność odpowiedniego reagowania i we właściwym czasie na zmiany (przewidywalne i nieprzewidywalne),
- umiejętność wykorzystywania zmian i interpretowania ich jako szans,
- umiejętność osiągania sterowalności/elastyczności, które są głównymi umiejętnościami, na które podmiot gospodarczy musi umiejętnie reagować w obliczu zmian.

Graficzny model elastyczności autorstwa H. Sharifi i Z. Zhanga przedstawiono na rysunku 1.

Model wyróżnia cztery kategorie umiejętności: reaktywność, kompetencję, elastyczność i szybkość. Dostawcy elastyczności są środkami, za pomocą których można osiągnąć umiejętności niezbędne do tworzenia elastyczności. Są to praktyki, narzędzia i metody oparte na relacjach wewnątrz samego podmiotu gospodarczego.

Jak zauważa autor [19], Zrównoważony rozwój wymaga koncepcji edukacji ukierunkowanej na kompleksowe i dynamiczne podejście, uwzględniające znaczenie krytycznego myślenia, społecznego uczenia się i uczestnictwa w życiu społecznym. Dlatego w edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju przeplatają się aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. W szerszym kontekście etyka i równość są ważnymi składnikami edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dla osiągnięcia skuteczności edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju konieczne jest:

- rozważyć to w dwóch aspektach: a) integracja edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju z dyscyplinami, programami i kursami edukacyjnymi; b) organizacja odrębnych kursów i programów dotyczących zrównoważonego rozwoju;
- szerzenie pozytywnych doświadczeń w edukacji, które przyczynią się do zmiany zachowań na rzecz zrównoważonego rozwoju;
- wzmocnienie współpracy i partnerstwa nauczycieli z innymi uczestnikami procesu;
- propagowanie zrozumienia istoty globalnych, krajowych i lokalnych problemów środowiskowych ze szczególnym uwzględnieniem ich skutków społeczno-gospodarczych;



- wprowadzenie nowych podejść w edukacji: dyskusje, okrągłe stoły, zachęcanie do samokształcenia.

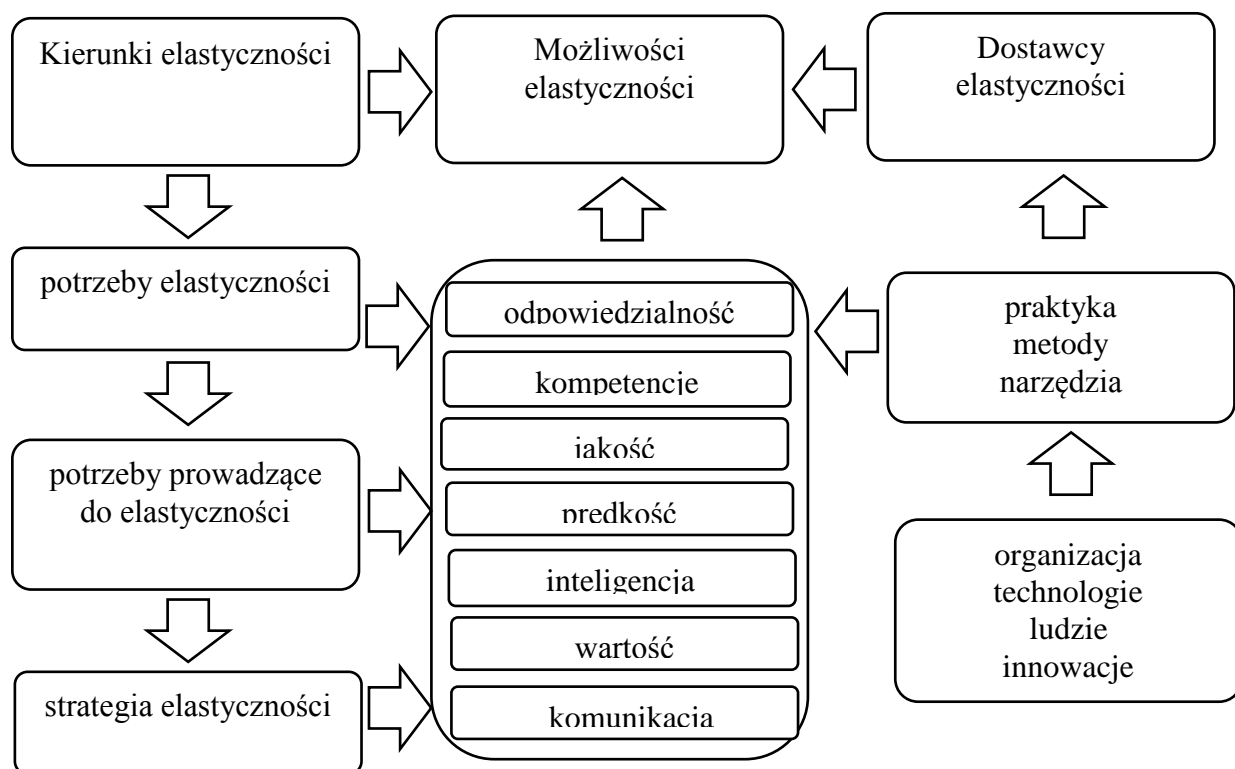


Fig. 1. Model elastyczności według H. Sharifi i Z. Zhanga  
Fig. 1. Flexibility model according to H. Sharifi and Z. Zhang

Джерело: удосконалено автором на основі [17]

**Podsumowanie.** Stosowanie modeli elastyczności przez uczelnie w kontekście zrównoważonego rozwoju powinno odpowiadać głównym celom Zrównoważonego Rozwoju, zapisując je w Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego. Harmonizacja celów Strategii wymaga od ZVO spójnych, przemyślanych i uzasadnionych decyzji zarządczych. Stosowanie elastycznych modeli w zarządzaniu uczelnią pozwoli jej elastyczniej reagować na wyzwania otoczenia zewnętrznego, kształtować nową trajektorię ruchu, tworzyć nowe, konkurencyjne intelektualnie produkty edukacyjne na rynku usług edukacyjnych, które będą spełniać międzynarodowe standardy i cele Zrównoważonego Rozwoju. Kwestia ta wymaga dalszych pogłębionych badań.

1. Сучасні світові й вітчизняні моделі управління розвитком освітніх систем. URL:[https://lib.iitta.gov.ua/9226/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C%D1%8D%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B1%D1%8B%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D0%BE%D1%82.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/9226/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C%D1%8D%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B1%D1%8B%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D0%BE%D1%82.pdf) (дата звернення:05.03.2023)
2. Соловій І. П., Генік Я. В., Соловій В. І. Управління професійним навчальним закладом на засадах сталого розвитку. Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2014. 224. URL:[http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/stal\\_uprav.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/stal_uprav.pdf) (дата звернення:10.03.2023)
3. Підліснюк В., Рудик І., Кириленко В., Вишеньська І., Маслюківська О. Сталий розвиток суспільства: роль освіти. URL:<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e158f56a-2f7c-4188-8145-cac948d1a8a4/content> (дата звернення:11.03.2023)
4. М.В. Руда, М. М. Мазурик Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. URL:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23805/menedzhment121-206-213.pdf> (дата звернення:14.03.2023)

5. 2017 - Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL:<https://ukraine.un.org/uk/49413-2017-%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%C2%AB%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%C2%BB> (дата звернення:01.03.2023)
6. Дибач І. Л. Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020. URL:<https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Dybach-I.L.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf> (дата звернення:30.01.2023)
7. Polyanska A. S., Tymoshenko D. V. (2019). Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions. URL:[https://DOI:10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-162-174](https://DOI:10.31471/2409-0948-2019-2(20)-162-174) (дата звернення:08.12.2022)
8. Калашнікова Світлана Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ 2016. р.46. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf> (дата звернення:08.12.2022)
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379> (дата звернення:17.03.2023)
10. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL:<https://ips.ligazakon.net/document/Ж6YF00A?an=332> (дата звернення:14.03.2023)
11. Mandragelia Volodymyr (2021). The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches. URL:<https://doi.org/10.26565/2074-8167-2021-49-07> (10.12.2022)
12. Verbovska L., Stepanyuk H., Kushlyk O. (2019). Use of the SWOT-analysis methods in developing the internationalization strategy of higher education institutions. URL:[https://DOI:10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-142-154](https://DOI:10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154) (01.03.2023)
13. Центр міжнародного співробітництва. URL:<https://nung.edu.ua/department/centr-mizhnarodnogospivrobitnictva> (дата звернення:17.03.2023)
14. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2014. 350 с.
15. Lesya Verbovska. Management of Personnel Development in Conditions of Change. A. Hamrol et al. (Eds.): Advances in Manufacturing II. 2019. Volume 3, LNME. URL:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-17269-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17269-5_15) (дата звернення:10.03.2023)
16. Petrenko Viktor, Polyanska Alla, Verbovska Lesya, Bodnar Galyna. A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change. Published by Springer. "Innovations in Industrial Engineering". LNME. 2021. URL:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30) (дата звернення:10.03.2023)
17. Hanna Włodarkiewicz-Klimek. Konceptcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskie, Nr 71. URL:<https://DOI:10.21008/j.0239-9415.2016.071.19> (дата звернення: 10.11.2019)
18. Вербовська Л.С., Гамуляк Н.М., Гладун О.В., Муц Ю. С. Впровадження суб'єктами господарювання процесного підходу в умовах турбулентного середовища. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. URL:<http://doi:10.15330/apred.2.15.14-23> (дата звернення:15.03.2023)
19. Висоцька О. Є. В Освіта для сталого розвитку: науково-методичний посібник. URL:[https://shron1.chtyvo.org.ua/Vysotska\\_Olha/Osvita\\_dlia\\_staloho\\_rozvytku.pdf?PHPSESSID=mlabma1llqioitu5vqkr8n8216](https://shron1.chtyvo.org.ua/Vysotska_Olha/Osvita_dlia_staloho_rozvytku.pdf?PHPSESSID=mlabma1llqioitu5vqkr8n8216) (дата звернення:16.03.2023)

#### References

1. "Modern global and domestic models of managing the development of educational systems." Digital library NAES of Ukraine, [lib.iitta.gov.ua/9226/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C%D1%8D%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B1%D1%8B%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D0%BE%D1%82.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/9226/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C%D1%8D%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B1%D1%8B%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D0%BE%D1%82.pdf) Accessed 3 May 2023.
2. Solovii, I.P., Genyk, Y.V.,abd V.I.Solovii. "Management of a professional educational institution on the basis of sustainable development." *Educational and methodological manual*. Ivano-Frankivsk, "Lilya-NV", 2014. 224. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/stal\\_uprav.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/stal_uprav.pdf) Accessed 10 Mar.2023.
3. Pidlisnyuk, V., Rudyk, I., Kyrilenko, V., Vyshenska, I., and O. Maslyukivska. "Sustainable development of society: the role of education." [ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e158f56a-2f7c-4188-8145-](http://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e158f56a-2f7c-4188-8145-)

- cas948d1a8a4/content Accessed 11 Mar.2023.
4. Ruda, M.V., and M. M. Mazuryk. "Cooperation between Ukraine and the EU in the sphere of sustainable development: an overview of prospects." LPNU, science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23805/menedzhment121-206-213.pdf Accessed 14 Mar.2023.
  5. "2017 - National report "Sustainable Development Goals: Ukraine"" [ukraine.un.org/uk/49413-2017-%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%C2%AB%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%C2%BB](http://ukraine.un.org/uk/49413-2017-%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%C2%AB%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%C2%BB). Accessed 30 Jan. 2023.
  6. Dybach, I. L. *Methodology of management of institutions of higher education on the basis of corporatization*. Dissertation. Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2020, [www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Dybach-I.L.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055](http://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Dybach-I.L.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055). 01-2020.pdf Accessed 30 Jan. 2023.
  7. Polyanska, A. S., and D. V. Tymoshenko. "Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions." doi:10.31471/2409-0948-2019-2(20)-162-174 Accessed 8 Dec.2022.
  8. Kalashnikova, Svitlana. *Development of the leadership potential of a modern university: foundations and tools*. Kyiv, 2016, [core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf) Accessed 8 Dec.2022.
  9. "Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032." The Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379) Accessed 17 Mar.2023.
  10. Draft Law of Ukraine dated August 7, 2018 No. 9015. On the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030. [ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332](http://ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332) Accessed 14 Mar.2023.
  11. Mandragelia, Volodymyr. "The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches." doi.org/10.26565/2074-8167-2021-49-07 Accessed 10 Dec.2022.
  12. Verbovska, L., Stepanyuk, H., and O. Kushlyk "Use of the SWOT-analysis methods in developing the internationalization strategy of higher education institutions." doi:10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154 Accessed 3 Jan. 2023.
  13. Center for International Cooperation. NUNG, [nung.edu.ua/department/centr-mizhnarodnogo-spivrobitnictva](http://nung.edu.ua/department/centr-mizhnarodnogo-spivrobitnictva) Accessed 17 Mar.2023.
  14. *Research universities: world experience and development prospects in Ukraine: monograph*, ed. A. F. Pavlenko and L. L. Antoniuk. K, KNEU, 2014.
  15. Verbovska, Lesya. "Management of Personnel Development in Conditions of Change." A. Hamrol et al. (Eds.): *Advances in Manufacturing II*. 2019. Volume 3, LNME. doi.org/10.1007/978-3-030-17269-5\_15 Accessed 10 Mar.2023.
  16. Petrenko, Viktor, Polyanska, Alla, Verbovska, Lesya, and Galyna Bodnar. "A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change." *Innovations in Industrial Engineering*,2021. doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5\_30 Accessed 10 Mar.2023.
  17. Włodarkiewicz-Klimek, Hanna. „Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa.” *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskie*, nr 71. doi:10.21008/j.0239-9415.2016.071.19 Accessed 10 Nov.2019.
  18. Verbovska, L.S., Gamulyak, N.M., Gładun, O.V., and Yu. C.Muts. "Implementation of the process approach by business entities in the conditions of a turbulent environment." *Actual problems of the development of the economy of the region: a scientific journal*. doi:10.15330/apred.2.15.14-23 Accessed 15 Mar.2023.
  19. Vysotska, O. E. *In Education for sustainable development: a scientific and methodological guide*. chtyvo [https://shron1.chtyvo.org.ua/Vysotska\\_Olha/Osvita\\_dlia\\_staloho\\_rozvytku.pdf?PHPSESSID=mlabma1llqioit u5vqkr8n8216](https://shron1.chtyvo.org.ua/Vysotska_Olha/Osvita_dlia_staloho_rozvytku.pdf?PHPSESSID=mlabma1llqioit u5vqkr8n8216) Accessed 16 Mar.2023.