

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Корпоративна культура як фактор зростання потенціалу навчального  
закладу»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0739-зокс-з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту  
Білик Г.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент  
Головань О.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Білик Ганни Олександрівни

1. Тема роботи «Корпоративна культура як фактор зростання потенціалу навчального закладу \_\_\_\_\_»

керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 664-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ОПИТУВАННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

15 таблиць

10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Г. О. Білик

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

С. В. Маркова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 10 рис., 15 табл., 45 джерел.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти діагностики та формування організаційної культури вищого навчального закладу.

Об'єкт дослідження: Запорізький національний університет.

Мета роботи – аналіз структурних елементів корпоративної культури вищого навчального закладу та виявлення шляхів удосконалення її діагностики.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; описовий метод; метод логічного узагальнення та порівняння; метод опитування.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі структурних елементів корпоративної культури вищих навчальних закладів, етапів формування корпоративної культури; дослідженні механізму впливу корпоративної культури на потенціал та конкурентоспроможність ВНЗ та обґрунтуванні шляхів удосконалення діагностики корпоративної культури.

Для досягнення мети в роботі розглянуто теоретичні аспекти формування корпоративної культури вищого навчального закладу; визначено сутність та складові потенціалу ВНЗ, вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність навчального закладу на ринку освітніх послуг. В роботі проведено аналіз складових корпоративної культури Запорізького національного університету; визначено сильні та слабкі сторони ЗНУ на ринку освітніх послуг; здійснено оцінку якості ресурсів освітньої діяльності Запорізького національного університету на основі опитування студентів. Як інструменти удосконалення діагностики корпоративної культури Запорізького національного університету в роботі запропоновано методику оцінки якості навчання SERVQUAL та методику І. Д. Ладанова кількісної оцінки корпоративної культури університету.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ПОТЕНЦІАЛ,  
РЕСУРСИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РЕЙТИНГ, ЯКІСТЬ  
НАВЧАННЯ, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ**

## ABSTRACT

Master's thesis: 72 pp., 10 fig., 156 tables, 45 sources.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of diagnostics and formation of the university organizational culture.

The object of the research is Zaporizhzhia National University.

The goal of the work is analysis of the University corporate culture structural elements and identification of ways to improve its diagnostics.

In the master's thesis a set of general scientific and special research methods is used, in particular: system approach; descriptive method; method of logical generalization and comparison; survey method.

The specifics of the work is a detailed analysis of the University corporate culture structural elements, the stages of corporate culture formation; study of the mechanism of corporate culture influence on the University potential and competitiveness and substantiation of ways to improve the corporate culture diagnostics.

To achieve the goal of work the theoretical aspects of the University corporate culture formation are considered; the essence and components of the University potential and the influence of the University corporate culture on its competitiveness in the market of educational services are determined. The analysis of the components of corporate culture of Zaporizhzhia National University is carried out in the work; the strengths and weaknesses of ZNU in the market of educational services have been identified; the educational resources quality of Zaporizhzhia National University has been assessed on the basis of the student's survey. As tools for improving the diagnostics of Zaporizhzhia National University corporate culture, the method SERVQUAL of assessing the quality of teaching and the Ladanov method of quantitative assessment of the University corporate culture have been proposed in the paper.

CORPORATE CULTURE, UNIVERSITY, POTENTIAL, RESOURCES, COMPETITIVENESS, RATING, QUALITY OF EDUCATION, EDUCATIONAL SERVICES

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ .....	12
1.1 Структурні елементи та специфіка корпоративної культури закладів вищої освіти.....	12
1.2 Сутність та складові потенціалу вищого навчального закладу.....	21
1.3 Корпоративна культура як фактор підвищення конкуреноспроможності навчального закладу на ринку освітніх послуг.....	24
РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	30
2.1 Аналіз складових корпоративної культури Запорізького національного університету.....	30
2.2 Потенціал та конкурентоспроможність ЗНУ на регіональному та національному ринках освітніх послуг.....	36
2.3 Оцінка якості ресурсів освітньої діяльності Запорізького національного університету.....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ОПИТУВАННЯ.....	47
3.1 Використання методики SERVQUAL як інструмента діагностики елементів корпоративної культури ЗНУ.....	47

3.2	Діагностика рівня корпоративної культури Запорізького національного університету за методикою І. Д. Ладанова.....	57
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
	ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ЗНУ – Запорізький національний університет

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

ЄС – Європейський Союз



## ВСТУП

Корпоративна культура відіграє важливу роль в ефективному функціонуванні сучасного підприємства, оскільки зміцнює соціальну стабільність, допомагає формувати поведінку та відносини між працівниками, сприяє усвідомленню працівниками місії організації, дозволяє підвищити продуктивність праці, що, в свою чергу, призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративна культура вищого навчального закладу представляє собою цілісну систему елементів, в основу якої покладено цінності, які визначають місію університету, формують його традиції, норми і стилі поведінки співробітників і студентів; підвищують імідж та рівень привабливості університету в сучасному соціокультурному та науково-освітньому просторі.

На сучасному етапі розвитку суспільства виникає необхідність переосмислення взаємин між основними учасниками навчально-виховного процесу – викладачами вищих навчальних закладів і студентами. Важливим індикатором високого рівня корпоративної культури вишу є переконаність як викладачів, так і студентів у тому, що їх заклад є найкращим. Для студентів університету стосунки з викладачами та адміністрацією повинні мати партнерський характер заради досягнення спільної мети: становлення студента як особистості, створення умов для формування його ціннісних орієнтацій і моральних принципів, розкриття інтелектуально-творчого потенціалу та фахового зростання.

Під час діагностики та формування корпоративної культури вищого навчального закладу адміністрація постає перед вирішенням складних проблем, деякі з яких обумовлені відсутністю розуміння стратегічних завдань з боку співробітників університету та відсутністю взаємодії між членами колективу, членами колективу та студентами. У зв'язку з цим

проблема діагностики рівня існуючої корпоративної культури вищого навчального закладу та підвищення її рівня є актуальною, чим пояснюється вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є теоретичні та практичні аспекти діагностики та формування організаційної культури вищого навчального закладу

Об'єктом дослідження є Запорізький національний університет.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз структурних елементів корпоративної культури вищого навчального закладу та виявлення шляхів удосконалення її діагностики.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянуто структурні елементи та специфіку корпоративної культури закладів вищої освіти;
- визначено сутність та надано характеристику складовим потенціалу вищого навчального закладу;
- проаналізовано основні напрямки розвитку елементів корпоративної культури Запорізького національного університету;
- визначено сильні та слабкі сторони Запорізького національного університету на основі SWOT-аналізу;
- здійснено оцінку якості ресурсів освітньої діяльності ЗНУ шляхом опитування студентів факультету менеджменту;
- запропоновано методикау SERVQUAL як інструмент діагностики елементів корпоративної культури та оцінки задоволення студентами якістю навчання в університеті;
- запропоновано заходи, що сприятимуть формуванню та розвитку корпоративної культури у Запорізькому національному університеті;

– запропоновано використання опитування співробітників університету за методикою І.Д. Ладанова з метою оцінки сприйняття ними існуючої корпоративної культури.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; описовий метод; метод логічного узагальнення та порівняння; метод опитування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1 Структурні елементи та специфіка корпоративної культури закладів вищої освіти

Поняття корпоративної культури закладу вищої освіти базується на визначенні корпоративної культури підприємства/організації з урахуванням специфіки навчального закладу, яка полягає у здійсненні навчально-виховного процесу, що спрямований на професійну підготовку майбутніх фахівців.

Найбільш поширені визначення поняття корпоративна культура наведені на рис. 1.1.

Корпоративна культура – це	набір базових припущень, цінностей, пріоритетів і норм, які визначають трудову поведінку співробітників, забезпечують конструктивну взаємодію в колективі і сприяють успішному функціонуванню організації в зовнішньому контурі
	комплекс цінностей, понять і переконань, які поділяють усі члени організації, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація в процесі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання
	сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню та апріорі приймаються і поділяються усіма членами колективу
	система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства
	це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражені в декларованих організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття корпоративна культура [1]

Особливості організаційної культури закладів освіти досліджувалися у працях Л. Карамушки [2;3;4], Н. Завацької [5], Н. Наконечної [6;7;8], І. Блохіної [9], О. Мітічкіної [10], Т. Койчевої [11], О. Креденцер [12], М. Макаркіна [13] та інших науковців.

Узагальнюючи усі підходи, можна вважати, що корпоративна культура закладу вищої освіти представляє собою сукупність норм, цінностей та традицій, які поділяють всі особи, що причетні до діяльності цього закладу, і на основі яких регулюються взаємовідносини між всіма учасниками навчально-виховного процесу, зокрема між викладачами, викладачами і студентами, викладачами та адміністрацією.

Структура корпоративної культури організації може містити різні компоненти, розглядатися на декількох рівнях. Структурні елементи найбільш відомих моделей корпоративної культури наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Моделі корпоративної культури та їх структурні елементи [1]

Модель	Структурні елементи
Модель Е. Шейна [14]	Артефакти, засвоєні цінності, базові уявлення
Модель «Культурна мережа» Г. Джонсона	Структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і рутини, символи, міфи та історії
Модель «Цибулина культури	Маркетингова культура (відносини з зовнішнім середовищем), технологічна культура, культура людських відносин, цінності персоналу, цінності лідерів організації
Модель корпоративної культури, яка запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом	Рівень 1: мораль; сенс життя і діяльності; цінності, переконання, вірування, уявлення, установки. Рівень 2: місія, «зухвала мета» та ділові принципи. Рівень 3: зовнішні прояви корпоративної культури (гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали та ін.)

Як можна бачити в табл. 1.1, майже в усіх моделях корпоративної культури присутній такий елемент як цінності організації або цінності її персоналу.

У моделі корпоративної культури вищого навчального закладу О. Андоміна систематизовані елементи культури та засоби її досягнення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи корпоративної культури навчального закладу вищої освіти моделі О. Андоміна [1]

Елементи корпоративної культури	Засоби досягнення
Філософія навчального закладу вищої освіти	Устав ВНЗ, Кодекс корпоративної культури
Організаційні цінності	Місія, політика вищого навчального закладу
Норми, правила поведінки	Правила внутрішнього розпорядку
Історія, традиції	Музей, рада ветеранів, клуб випускників
Психологічний клімат	Особистісні відносини між співробітниками
Корпоративні комунікації	Доступ до інформації, засоби і способи комунікації
Стиль управління	Організація і структура навчального закладу
Імідж вищого навчального закладу	Образ вишу в очах громадськості, дизайн приміщень, атрибути, одяг співробітників

Н. Завацька, виділяє сім функцій організаційної культури у закладах вищої освіти: пізнавальну, ціннісно-утворюючу, комунікативну, нормативно-регулюючу, мотиваційну, інноваційну, стабілізаційну [5].

Пізнавальна функція корпоративної культури є однією з найбільш важливих для вищих навчальних закладів як середовища отримання нових знань. Ціннісно-утворююча функція полягає у формуванні людських поглядів та відношення до сенсу життя та правильного розуміння тих цінностей, що пропонує навколишній світ. Комунікативна функція

визначається як встановлення та використання ефективних комунікативних мотивів, які забезпечують взаєморозуміння, взаємодію та єдність в оцінці інформації та діяльності. Нормативно-регулююча функція визначає регулятивні норми поведінки: статuti, положення, інструкції, а також морально-психологічні норми ділової поведінки. Мотиваційні чинники для професорсько-викладацького складу представляють потребу у набутті наукових ступенів та вчених звань, інтерес до навчального предмету, рівень заробітної плати тощо; для студентів – наявність можливості для реалізації своїх знань та здобуття професії, яка дозволить досягти кар'єрного успіху. Інноваційна функція, основу якої складає система цілей, що орієнтовані на потреби клієнтів, готовність до ризику та впровадження інновацій, допомагає організації вижити в умовах конкурентної боротьби, зайняти лідируючі позиції на ринку. Стабілізуюча функція корпоративної культури полягає у гармонізації корпоративних, групових та особистих інтересів на основі усвідомлення суб'єктами організації єдності цілей, перспектив розвитку.

На сучасному етапі проведення реформ системи вищої освіти в Україні модернізація діяльності вищих навчальних закладів вимагає зміни їх корпоративної культури. Для формування стратегічних цілей навчального закладу важливим етапом є оцінка існуючого стану його корпоративної культури, існуючих проблем і можливих наслідків в результаті впровадження змін. Отже, вивчення корпоративної культури вищу переслідує мету, що полягає у порівнянні реальної і бажаної моделі (яким хотіли б бачити свій університет його співробітники та студенти).

Процес формування корпоративної культури у вищому навчальному закладі можна представити у вигляді наступних етапів (рис. 1.2).

Розглянемо більш детально перші два етапи формування корпоративної культури.

#### 1. Діагностика існуючої корпоративної культури.

Існує велика кількість інструментів оцінки та аналізу стану корпоративної культури організацій, проте частіше використовують

методику OSAI, яка основана на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», що розроблена К. Камерон і Р. Куїнном [15].  
Методика OSAI дозволяє діагностувати культуру будь-якої організації за конкуруючими цінностями на різних етапах її розвитку.

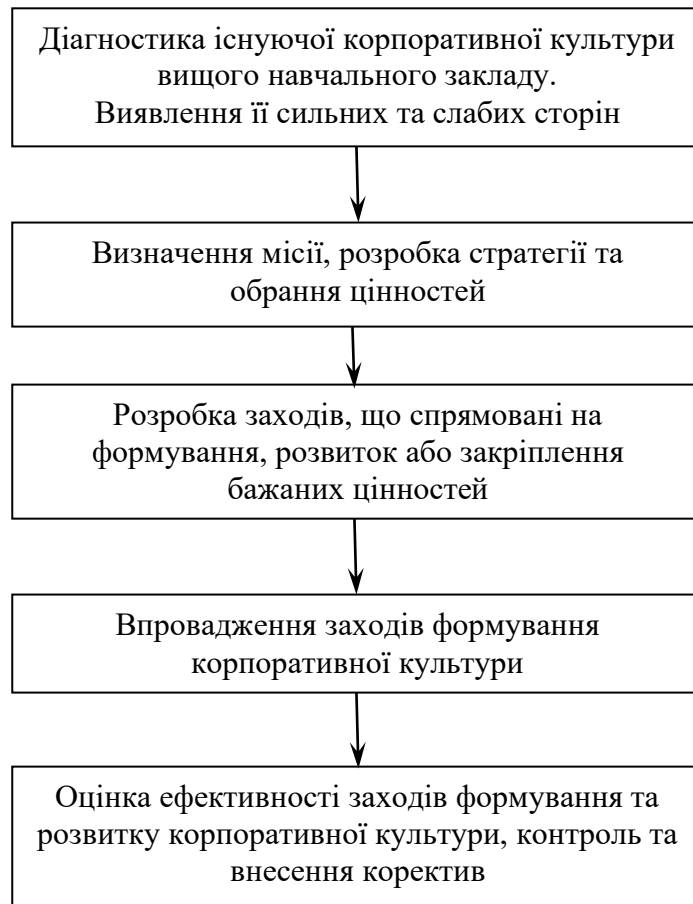


Рисунок 1.2 – Етапи формування корпоративної культури у вищому навчальному закладі [16]

Згідно цієї методики діагностування дослідники виділяють чотири типи корпоративної культури організації:

- бюрократична (ієрархічна);
- кланова;
- адхократична;
- ринкова.



Кожен з цих типів корпоративної культури характеризується чотирма групами критеріїв, що визначають головні цінності організації, які є попарно протилежними:

- гнучкість і дискретність, стабільність і контроль;
- внутрішній фокус та інтеграція, зовнішній фокус і диференціація.

Методика ОСАІ дозволяє діагностувати домінуючу орієнтацію організації на основі визначених вище типів культури.

1. Бюрократична (ієрархічна) культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи; ефективні лідери є кращими координаторами і організаторами.

2. Кланова культура представляє організацію сімейного типу і характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють один одному; лідери сприймаються як вихователі, батьки.

3. Адхократична культура характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, де люди здатні ризикувати і приносити себе в жертву; ефективне лідерство полягає в умінні прогнозувати, новаторстві та орієнтації на ризик.

4. Ринкова культура є характеристикою роботи, яка орієнтована на кінцеві результати; лідери представляють господарів і суворих конкурентів [1].

Корпоративна організаційна культура можна діагностувати за відкритістю або закритістю – відповідно існує відкрита і закрита корпоративні культури.

Можна визначати силу/слабкість корпоративної культури організації за такими показниками [1]:

- товщина (кількість уявлень і припущень, які поділяють співробітники);
- подільність (кількість співробітників, які поділяють принципи корпоративної культури);
- ясність пріоритетів (ступінь пріоритетності переконань, цінностей).

В результаті діагностики можна виявити позитивну або негативну корпоративні культури залежно від характеру її впливу на загальний результат діяльності організації.

Видячи з типу управління в організації, виділяють такі типи корпоративної культури:

- органічна (ключовими цінностями є воля колективу, авторитет, групові інтереси);
- підприємницька (цінності: максимальний прибуток, частка ринку);
- бюрократична (важливими є механізм, правила, воля керівництва);
- партисипативна (основні цінності: демократизм, рамки закону, інтереси більшості при врахуванні інтересів меншості) [1].

В ринкових умовах вищі навчальні заклади України вимушені формувати підприємницьку корпоративну культуру для того, щоб мати фінансову стабільність і бути відносно незалежними від державного фінансування. Під час формування корпоративної культури закладу це обов'язково необхідно враховувати, щоб усі співробітники з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку навчального закладу.

При діагностиці корпоративної культури навчальних закладів вищої освіти використовуються зазначені вище інструменти та підходи з урахуванням специфіки діяльності вишів. Так, на відміну від організацій, які здійснюють виробничу, торгівельну або обслуговуючу діяльність, основне завдання вищого навчального закладу полягає в наданні освітніх послуг, забезпеченні потреб людини в отриманні професійної освіти. У наданні освітніх послуг бере участь велика кількість викладачів і співробітників університету, завдяки узгодженій діяльності яких забезпечується результат. Отже, вищому навчальному закладу потрібна командна фахівців різних напрямів.

Специфічною характеристикою корпоративної культури вишу є також однотипність професійної діяльності його співробітників. На відміну від

організацій, які займаються виробництвом і в яких має місце розподіл праці, у вищому навчальному закладі фактично відсутній поділ працівників за професійною ознакою, оскільки більшість співробітників є викладачами, які мають однакові професійні обов'язки. Спільність завдань професійної діяльності доцільно сприймати як важливий чинник формування корпоративної культури університету, що сприяє єднанню викладачів та їх здатності формувати спільні цінності корпоративної культури.

Специфічною особливістю корпоративної культури вищого навчального закладу є її неоднорідність. Прояв неоднорідності пов'язаний з тим, що адміністрація вищого навчального закладу є невеликою за чисельністю порівняно з іншими організаціями, проте формування корпоративної культури здійснюється саме нею. Отже, адміністрація вишу зацікавлена в реалізації заходів щодо формування корпоративної культури, а викладачі залишаються незадіяними в цьому процесі, оскільки корпоративні відносини між співробітниками формуються природно завдяки діловому та міжособистісному спілкуванню між ними [1].

2. Визначення місії, розробка стратегії та обрання цінностей вищого навчального закладу.

Визначення місії закладу вищої освіти є важливим етапом у формуванні корпоративної культури. Місія представляє собою чітко сформульовану причину існування та функціонування університету. В місії та цілях вищого навчального закладу мають бути визначені базові цінності, які конкретизуються в концепції його розвитку. На місію закладу освіти впливають зовнішні та внутрішні чинники:

– зовнішні чинники: особливості освітньої політики держави, кон'юнктура ринку освітніх послуг, потреби та інтереси роботодавців та стейкхолдерів, демографічна ситуація в країні, рівень платоспроможності населення, тощо;

– внутрішні чинники: корпоративна культура вищого навчального закладу, що вже склалася; імідж вишу на ринку освітніх послуг; склад та

досвід професорсько-викладацького колективу; ресурси навчального закладу, тощо [17].

Сформульована місія вищого навчального закладу дає можливість: адміністрації і персоналу вишу узгодити напрями і пріоритети розвитку; владі і бізнесу дізнатися про те, яке місце прагне зайняти заклад на ринку освітніх послуг регіону; професорсько-викладацькому складу, співробітникам та студентам одержати корпоративні ціннісні орієнтири.

Стратегія формування корпоративної культури вищого навчального закладу відбувається у внутрішньому і зовнішньому напрямках. Зовнішній план представляє собою застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності закладу, а саме, досягнення рентабельності та соціального статусу. Внутрішній план спрямований на визначення корпоративних педагогічних цінностей та високої академічної культури, що забезпечують сприятливий психологічний клімат у колективі, творчу атмосферу; формують професійну гордість, а отже, забезпечують репутацію вищого навчального закладу.

Отже, стратегічними завданнями розвитку вищих навчальних закладів можуть бути підвищення конкурентоспроможності як самого закладу на ринку освітніх послуг, так і його випускників на ринку праці; покращення якості професійної підготовки, створення позитивного іміджу, тощо. Для досягнення поставлених цілей важливе значення мають такі засоби, як традиції, звичаї, корпоративні заходи, елементи фірмового стилю, тощо.

Важливим елементом корпоративної культури є корпоративні цінності, які представляють набір правил, за допомогою яких адміністрація вишу і його співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей вищого навчального закладу.

Серед основних цінностей корпоративної культури закладу вищої освіти можна виділити:

- освітні цінності;

– цінності соціального рівня: академічні свободи, інноваційна діяльність, організаційна та економічна стійкість;

– цінності, що регулюють взаємовідносини з колегами, представниками інших соціальних груп навчального закладу: повага, толерантність, комунікабельність, співпраця, партнерство, тощо.

Необхідно зазначити тісний зв'язок між станом корпоративної культури вищого навчального закладу та корпоративною культурою його викладачів, оскільки корпоративна культура освітнього закладу представлена як сукупність цінностей, норм та традицій, що поділяють усі співробітники [1].

## 1.2 Сутність та складові потенціалу вищого навчального закладу

Під соціально-економічним потенціалом вищого навчального закладу розуміють систему ресурсів, що належить йому і складається з можливостей закладу, які забезпечують конкурентні переваги на ринку освітніх послуг і впливають на ефективність досягнення цілей [18;19].

За думкою багатьох авторів, економічний потенціал вищих навчальних закладів визначається сукупністю внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, які забезпечують вищу можливість надавати якісні освітні послуги в певному обсязі [20]. Ресурсний потенціал відображає можливість організації реалізувати свої цілі та представляє собою сукупність її різних ресурсів та ступінь їх використання.

Проблемі управління системою ресурсів вишів приділяється особлива увага з боку дослідників, оскільки забезпеченість ресурсами визначає конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг і саме здатність надання якісних послуг та створення нових знань сприяє досягненню поставлених цілей. Особливості структури ресурсів та фактори, які впливають на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів України,

досліджували такі науковці: О. А. Кратт М. і М. В. Артюхіна [19], А. М. Загорій [20], В. Я. Заруба [21], М. Т. Теловата [22] та інші.

М. В. Артюхіна ресурси вищих навчальних закладів пропонує розподіляти на дві групи:

- 1) ресурси основної освітньої діяльності, тобто ресурси, які забезпечують та обслуговують навчальний процес;
- 2) ресурси, які забезпечують своє відтворення та відтворення всіх інших ресурсів.

Ресурси основної освітньої діяльності ВНЗ представлено на рис. 1.3.

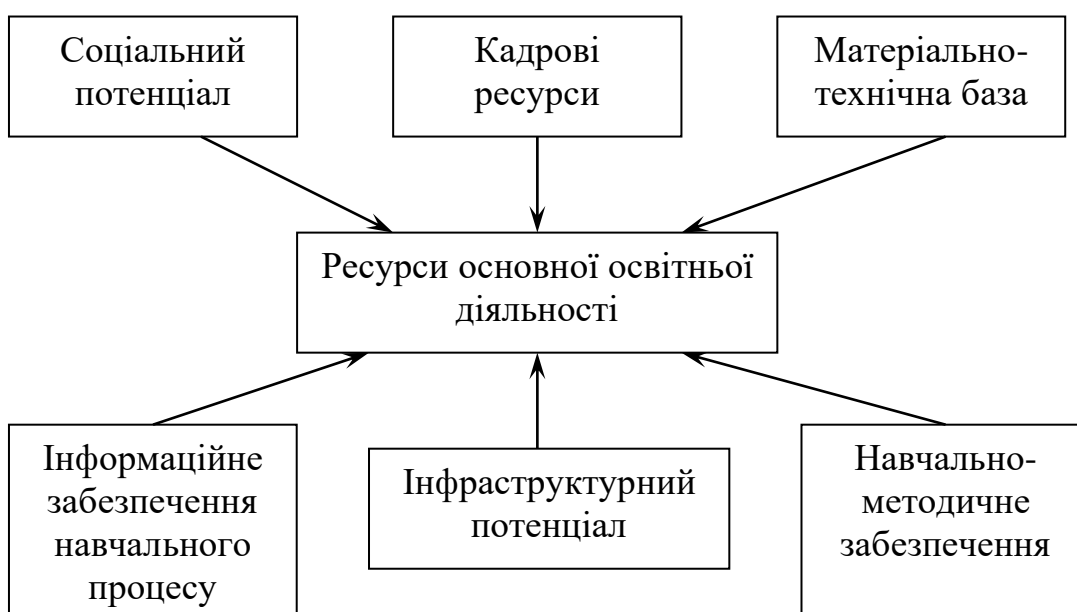


Рисунок 1.3 – Ресурси основної освітньої діяльності вищого навчального закладу [18]

Під соціальним потенціалом розуміють потенціал вишу, який сприяє притоку абітурієнтів до нього та працевлаштуванню його випускників завдяки встановленим зв'язкам з підприємствами-роботодавцями, стейкхолдерами, а також високому рівню професійної підготовки фахівців, що є затребуваними і конкурентоспроможними на ринку праці.

Кадрові ресурси потенціалу становлять професорсько-викладацький склад, науково-дослідницький персонал та персонал адміністративно-

господарських служб (бібліотеки, бухгалтерії, тощо). Кадровий склад і мотивація викладачів є важливими факторами, які підвищують потенціал та конкурентоспроможність навчальних закладів, оскільки саме від них залежить якість та ступінь інновації освітніх послуг.

Матеріально-технічна база, а саме: навчальні корпуси, меблі; технічне та лабораторне обладнання, комп'ютерне та мультимедійне обладнання, тощо забезпечує умови для успішного здійснення навчального процесу, надання освітніх послуг.

Інформаційне забезпечення навчального процесу включає наявність друкованих та електронних джерел інформації, доступ до електронних каталогів бібліотек України та світу, навчальних ресурсів (наприклад, Coursera), а також наявність систем електронного забезпечення навчання, у тому числі дистанційного. Бібліотеки навчальних закладів є важливою інформаційною складовою як процесу освіти, так і науково-педагогічного процесу, оскільки підвищення наукового потенціалу та якості навчання вимагає доступу до інформаційного простору.

Інфраструктурний потенціал представляє собою систему супутніх послуг, що надають освітній послугі додаткові переваги, зокрема проживання студентів та викладачів у гуртожитках; задоволення потреб у харчуванні в їдальнях та буфетах; можливість займатися спортом та оздоровчою фізкультурою в обладнаних спортзалах; відпочинок та лікування в санаторіях-профілакторіях та на базах відпочинку; відвідування закладів культури; можливість здійснення туристичних подорожей та стажування за кордоном, тощо.

Навчально-методичне забезпечення представляє собою наявність документів та навчально-методичної літератури, яка застосовується в навчальному процесі, зокрема, навчальні посібники, методичні рекомендації до вивчення навчальних дисциплін [18].

До ресурсів, які забезпечують своє відтворення та відтворення всіх інших ресурсів, відносять фінансові накопичення та грошові надходження,

які спрямовуються на капіталовкладення в основні фонди і капітальні ремонти; фонд стимулювання праці персоналу вишу; матеріально-технічні ресурси наукових підрозділів та ін.

З точки зору забезпечення поточної діяльності університету і планування стратегії його подальшого розвитку, деякі дослідники розподіляють ресурси, що складають потенціал вищих навчальних закладів, на три групи:

1) ресурси, які забезпечують освітню діяльність протягом навчального року (матеріально-технічні, фінансові, інформаційне забезпечення, кадрові, стейкхолдери та роботодавці тощо);

2) ресурси інфраструктури (соціально-побутового і культурно-виховного призначення);

3) відновлювані ресурси для досягнення стратегічних завдань (вільні кошти ВНЗ, які залишаються після витрат на освітню діяльність; цільові грошові накопичення, фонд матеріального стимулювання персоналу; матеріально-технічні ресурси, які звільнюються через оптимальне планування графіку навчального процесу, тощо) [21].

Приймаючи до уваги все зазначене вище, можна зазначити, що система управління ресурсами, а отже потенціалом навчального закладу, є складовою частиною системи управління університетом, основним завданням якої є забезпечення досягнення цілей організації та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

### 1.3 Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності навчального закладу на ринку освітніх послуг

Як показує практика, міцна та високорозвинена корпоративна культура організації підвищує ефективність діяльності працівників, зміцнює становище компанії, а отже підвищує її конкурентоспроможність.



Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності організації показаний на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Механізм впливу корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності організації [23]

Отже, існує прямий взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства, оскільки високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та зростанню трудового потенціалу, що, в свою чергу, призводить до зростання прибутку підприємства.

Через наявність гострої конкуренції між закладами вищої освіти університети вимушені активно боротися за абітурієнтів, використовуючи методи і підходи, які раніше не були властиві галузі освіти, а застосовувалися організаціями сфери бізнесу.

Проблема визначення потенціалу, рейтингу або конкурентоспроможності вищого навчального закладу розглядалася в роботах таких науковців, як Л. Антонюк [24], В. Сацик [25], Д. Касаткін [26] та ін.

У світі формування рейтингів стало важливим чинником визначення впливу окремого університету на загальносвітовий процес розвитку. Як наслідок, на сьогоднішній день існує багато рейтингів вищих навчальних закладів, метою яких є:

–допомога абітурієнтам зробити правильний вибір (що набуває особливої важливості в умовах, коли університетська освіта набуває яскраво виражений ринковий характер);

–можливість для самих університетів побачили окремі аспекти своєї діяльності в порівнянні з іншими ВНЗ;

–сприяння просуванню освітніх послуг [26].

Наприклад, рейтинг QS World University Rankings, який називають репутаційним, складається компанією Quacquarelli Symonds на базі опитування університетських працівників та роботодавців з усього світу.

Рейтинг QS оцінює університети за наступними показниками: активність та якість науково-дослідної діяльності; думка роботодавців і кар'єрний потенціал; викладання; інтернаціоналізація.

Методика розрахунку рейтингу QS для університетів наведена в табл. 1.3.

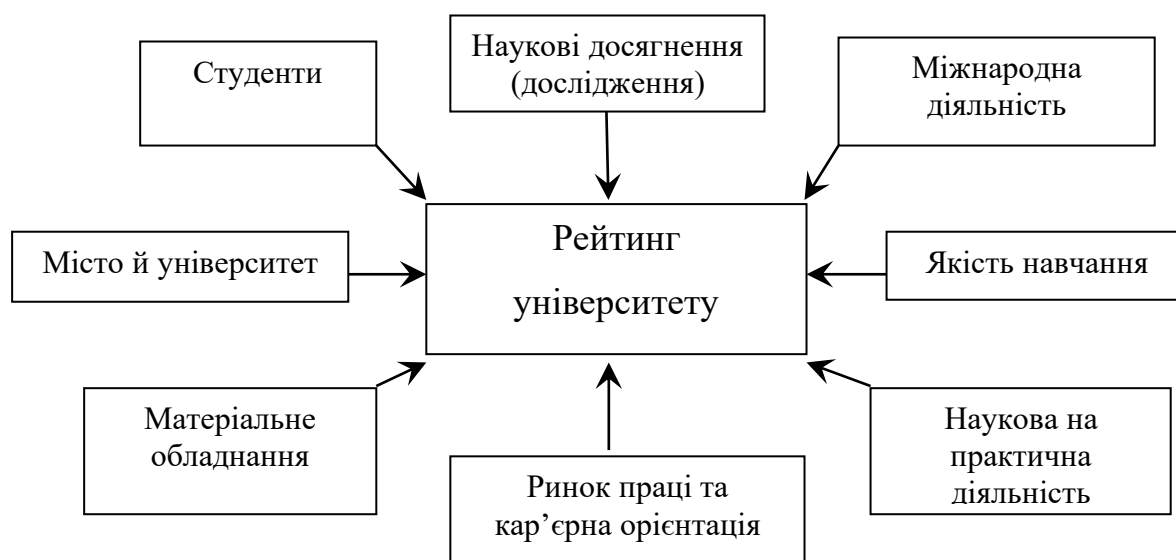
Ще одним з відомих рейтингів університетів світу є Вебометричний рейтинг (англ. Webometrics ranking of world's universities), за яким аналізують ступінь представлення навчально-наукової діяльності університетів в Інтернет-просторі.

Таблиця 1.3 – Методика розрахунку рейтингу QS [26]

Показник	Ваговий коефіцієнт, %
Індекс академічної репутації (опитування університетських працівників)	40
Індекс репутації серед роботодавців (опитування)	10
Співвідношення чисельності професорсько-викладацького складу та кількості студентів	20
Індекс цитування наукових статей викладацького складу (база даних Scopus)	20
Частка іноземних викладачів	5
Частка іноземних студентів	5

Web-показники повинні оцінювати діяльність університету з урахуванням його заходів та їх актуальності і впливу. Рейтинги сайтів університетів очікують від керівництва та науковців ВНЗ постійної присутності в мережі, де має бути не просто адміністративна інформація, а різнопланова інформація з усіх сфер життя університету для усіх категорій користувачів. Сайт ВНЗ має бути точкою доступу до потрібної для користувачів інформації та забезпечувати можливість обміну цією інформацією. Дистанційні курси, наукові та методичні публікації, підручники – все це має відображатися на сайті університету [26].

У зарубіжній практиці для визначення рейтингу університету можуть бути використані наступні модулі (рис. 1.5).



### Рисунок 1.5 – Модулі рейтингу університету [27]

При визначенні рейтингів українських ВНЗ розраховується інтегральний індекс, який формується на підставі індикаторів прямого вимірювання (80%), експертного оцінювання якості підготовки випускників вишів представниками роботодавців і академічного співтовариства (15%), а також із використанням міжнародних наукометричних і веб-метричних даних (5%). Інтегральний індекс представлено трьома складовими: якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання, міжнародне визнання.

Українські університети підвищують свій рівень конкурентоспроможності, залучаючи в штат активних в дослідницькому плані професорів та викладачів; організуючи співпрацю (читання лекцій, проведення відкритих семінарів та тренінгів, тощо) з професорами провідних зарубіжних університетів та відомими бізнесменами і політиківими; навчаючи найбільш талановитих студентів; даючи можливість студентам пройти навчання або стажування за кордоном; забезпечуючи студентам проходження виробничої практики на провідних підприємствах та в офісах міжнародних компаній, а також розбудовуючи якісне академічне і культурне університетське середовище, зумовлюючи тим самим позитивні структурні соціально-економічні зміни в регіонах.

Всі фактори, що формують конкурентоспроможність закладу вищої освіти, можна поділити на внутрішні і зовнішні [22]. Серед внутрішніх факторів конкурентоспроможності ВНЗ можна виділити п'ять основних груп: управлінські (стратегія управління ВНЗ, корпоративна культура, система менеджменту якості освіти); кадрове забезпечення (кадровий склад, мотивація викладачів); матеріально-технічне та інформаційне забезпечення; економічні; студентський склад (якість професійної підготовки і мотивація до навчання).

Університет є конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг, якщо має можливість залучати талановитих дослідників, викладачів та студентів,

має в достатньому обсязі матеріально-фінансові ресурси та сучасну інфраструктурну базу.

В умовах ринкової економіки вищі навчальні заклади з метою забезпечення високої конкурентоспроможності мають створювати позитивний імідж навчального закладу в соціальному середовищі, залучаючи до співпраці усіх суб'єктів, які мають власні інтереси у сфері освіти. Отже, проблема формування корпоративної культури як необхідної умови розвитку навчального закладу та передумови забезпечення його конкурентоспроможності є актуальною для українських університетів.

## РОЗДІЛ 2

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### 2.1 Аналіз складових корпоративної культури Запорізького національного університету

Запорізький національний університет є сучасним закладом вищої освіти, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та виховну діяльність з метою розвитку та закріплення провідних позицій вишу в регіоні та державі загалом, а також підготовки висококваліфікованих фахівців.

Запорізький державний університет було створено на базі Запорізького державного педагогічного інституту в 1985 році. З реорганізацією педагогічного інституту в університет поступово почав розширюватися і якісно змінюватися перелік спеціальностей, за якими відбувалася підготовка фахівців, оскільки університет був покликаний готувати не тільки педагогічні кадри, але й забезпечувати затребуваними спеціалістами провідні галузі області.

На сьогодні до складу університету входять 14 факультетів, Інженерний інститут Запорізького національного університету; 4 заклади фахової підготовки (Економіко-правничий коледж, Торговий коледж, Запорізький гідроенергетичний коледж, Запорізький металургійний коледж), Центр післядипломної освіти, Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, сертифікована філія Гете Інституту, Школа Конфуція та інші структурні підрозділи.

З кожним роком кількість студентів Запорізького національного університету збільшується. В табл. 2.1 наведена динаміка зростання кількості здобувачів вищої освіти у ЗНУ.

Таблиця 2.1 – Динаміка зростання кількості студентів ЗНУ у 2017-2019 рр. [28]

Освітній рівень	2017	2018	2018/2017, %	2019	2019/2018, %
Бакалавр	7755	7652	-1,33	9225	+20,6
Магістр	2680	3662	+36,6	4325	+18,1
Загальна кількість	10435	11314	+8,4	13550	+19,8

Як можна бачити з табл. 2.1, загальна кількість студентів, що навчаються у ЗНУ, за два роки (2017-2019) збільшилася майже на 30%.

На базі Центру післядипломної освіти ЗНУ, який активно співпрацює з Національним агентством України з питань державної служби, Запорізьким обласним центром зайнятості, Міжнародним фондом соціальної адаптації, а також іншими установами та підприємствами, здійснюється підвищення кваліфікації фахівців.

Збільшення кількості студентів, більша частина яких навчається за кошти фізичних осіб, позитивно впливає на фінансовий стан університету. У табл. 2.2 наведені фінансові результати діяльності ЗНУ за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ЗНУ за 2017-2019 рр., грн [29;30]

Стаття	2017	2018	2018/2017, %	2019	2019/2018, %
Усього доходів	183 377 888	207 986 211	+13,4	302 952 114	+45,7
Усього витрат	186 133 573	203 276 762	+9,2	305 300 152	+50,2
З них витрати на оплату праці	111 273 581	122 251 508	+9,9	183 436 432	+50,0
Профіцит/дефіцит за звітний період	-2 755 685	4 709 449		-2 348 038	

Як можна бачити з табл. 2.2, незважаючи на те, що у 2019 доходи університету зросли на 45,7% у порівнянні з 2018 роком, виник дефіцит коштів у розмірі 2 348 038 грн, що пов'язано також зі збільшенням витрат на оплату праці.

Оскільки процеси глобалізації та інтеграції, динаміка розвитку суспільства та активне впровадження у всі сфери життя новітніх технологій ставлять перед освітою якісно нові завдання, було розроблено Стратегію розвитку Запорізького національного університету на 2018-2022 роки [31].

Стратегічною метою університету є розвинення та закріплення провідних позицій, які спрямовані на задоволення потреб громадян, суспільства і держави в якісній вищій освіті, підготовка висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційного складника у діяльності вишу та його інтеграції до європейського і світового освітнього простору. Завдання для досягнення стратегічної мети ЗНУ представлені на рис. 2.1.

Серед основних напрямків розвитку університету на 2018-2022 роки значна увага приділяється подальшому розвитку елементів корпоративної культури, зокрема:

- вдосконалення організаційних засад та системи управління, зокрема подальший розвиток демократичних засад управління на основі залучення до управління науково-педагогічних працівників та органів студентського самоврядування;
- розвиток корпоративної культури, формування іміджу університету, духу новаторства та утримання здобутих позицій в освітньому середовищі регіону та країни;
- удосконалення системи працевлаштування випускників університету;
- позиціонування та популяризація діяльності університету в засобах масової інформації;
- розширення міжнародного партнерства в рамках наукового та академічного співробітництва;
- покращення системи комунікації та підвищення культури спілкування науково-педагогічних працівників, студентів та співробітників університету через системи соціальних мереж;



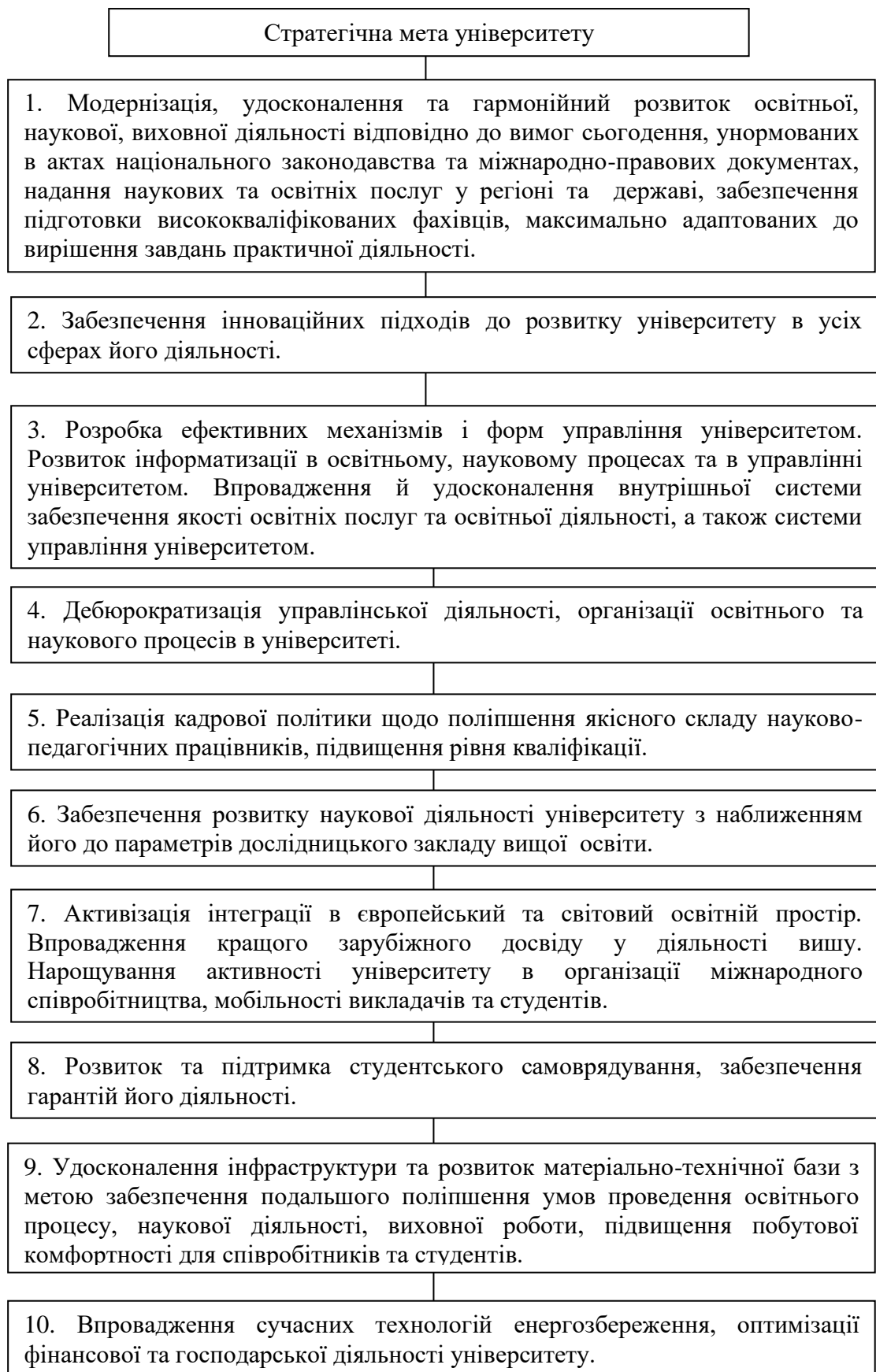


Рисунок 2.1 – Стратегічні завдання ЗНУ на 2018-2022 роки [31]

– продовження формування загальної та духовної культури, загальнолюдських цінностей, патріотизму, здорового способу життя та поведінки студентів, використовуючи різні форми і методи виховної роботи;

– розвиток художньо-естетичного виховання студентів шляхом проведення творчих та інтелектуальних конкурсів, тематичних заходів, зустрічей з відомими людьми (письменниками, журналістами, діячами культури); організації відвідування театрів, музеїв; проведення екскурсій тощо;

– подальший розвиток спорту та створення сприятливих умов для занять оздоровчою фізкультурою шляхом залучення викладачів та студентів університету до спортивних секцій, участі в різного рівня змаганнях [31].

В умовах зростаючої конкуренції серед українських закладів вищої освіти, активної діяльності закордонних університетів із залучення до навчання українських абітурієнтів, погіршення демографічної ситуації в країні, падіння платоспроможності населення постійно постає проблема як залучити абітурієнтів до навчання у ЗНУ. Саме тому реалізація розробленої Стратегії розвитку ЗНУ повинна ґрунтуватися на комплексному використанні різних підходів, зокрема, маркетинговому.

Для забезпечення успішного функціонування університету обов'язковими є налагоджені комунікаційні зв'язки з цільовою аудиторією (внутрішньою – співробітниками і студентами та зовнішньою – абітурієнтами та їх батьками) з метою інформування про напрями діяльності, стратегічні цілі; події, що відбуваються в університеті та викликатимуть інтерес з боку внутрішньої та зовнішньої аудиторії.

Важливими елементами корпоративної культури Запорізького національного університету є корпоративна символіка, яка посилює відчуття єдності співробітників і студентів: логотип ЗНУ, фірмові кольори, гімн ЗНУ (слова В. Чабаненка, музика А. Сердюка), елементи корпоративного одягу, а також університетські традиції, зокрема: святкування 1 вересня, дня вишиванки, дня Європи; проведення міжфакультетських творчих конкурсів

серед студентів першокурсників «Дозвольте представитися», «Студентська весна»; щорічних змагань з різних видів спорту серед викладачів та студентів (турніри з міні-футболу на Кубок В. О. Толока, Кубок ректора); організація на факультетах урочистих заходів з нагоди шанування видатних людей.

Літописом університетського життя та важливою складовою корпоративної культури є також Обласна академічна газета «Запорізький університет», на сторінках якої в рубриці «Новини» висвітлюються актуальні події, що відбулися в університеті; наводиться інформація про наукові, творчі, спортивні здобутки викладачів та студентів ЗНУ, а також здійснюються привітання працівників зі святами з боку адміністрації вишу.

Візитною карткою ЗНУ є корпоративний сайт (рис. 2.2-2.3). За рейтингом веб-порталу uniRank, університет посів 20 місце за популярністю веб-сайту в 2019 році, а у 2020 році піднявся на дві сходинки і зараз посідає 18 місце [32].

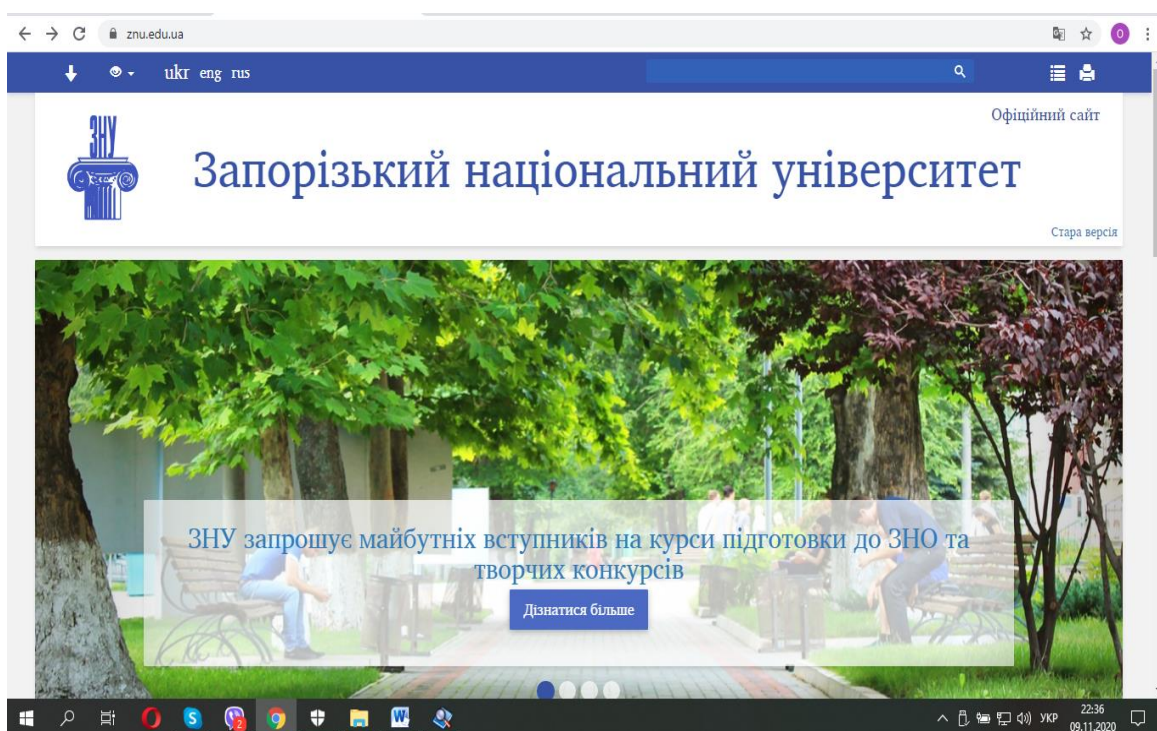


Рисунок 2.2 – Головна сторінка веб-сайту Запорізького національного університету [33]

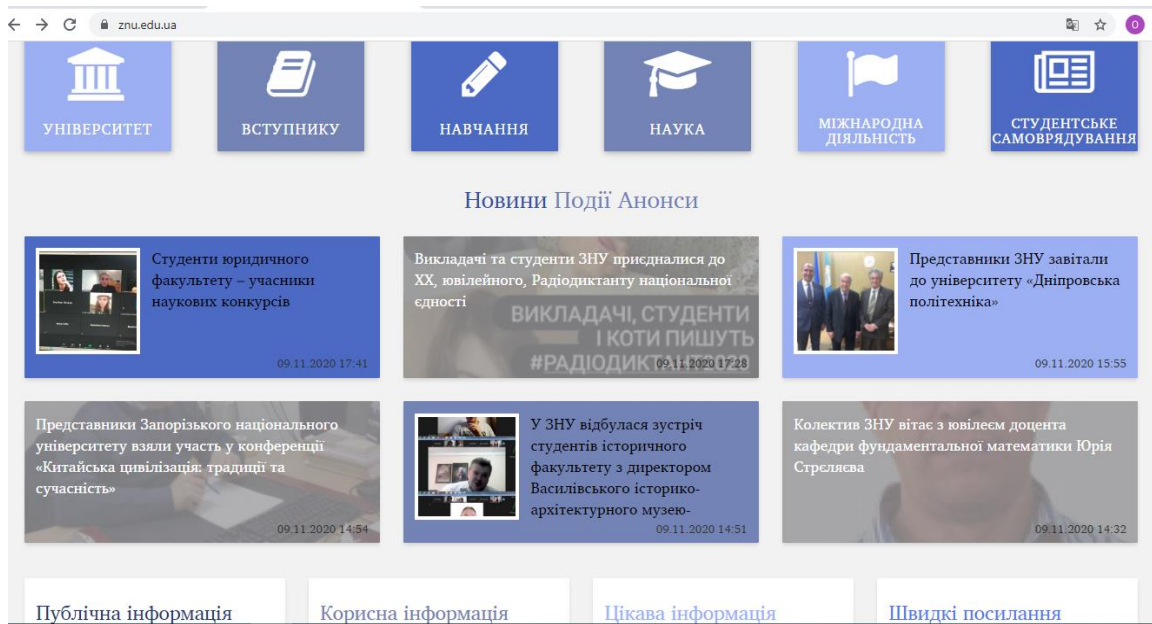


Рисунок 2.3 – Головне меню веб-сайту Запорізького національного університету [33]

Необхідно зазначити, що інформація на сайті оновлюється кожного дня, висвітлюючи новини, події, що відбуваються в університеті. На сторінці сайту «Навчання» надано вичерпну інформацію щодо організації навчального процесу в університеті, зокрема представлені нормативні документи, що регламентують освітній процес; розклад занять на усіх факультетах, інформація про навчальні та виробничі практики та ін.

Отже, можна зробити висновок, що з боку адміністрації ЗНУ приділяється значна увага розвитку та підтримці корпоративної культури. Проте вплив корпоративної культури на потенціал та ефективність діяльності університету залежить від того, наскільки вона є привабливою як для співробітників, так і для студентів.

## 2.2. Потенціал та конкурентоспроможність ЗНУ на регіональному та національному ринках освітніх послуг

Розвиток та удосконалення корпоративної культури ЗНУ сприятиме зростанню вмотивованості викладачів та студентів, формуванню

сприятливого освітнього та комунікативного середовища, а отже, підвищенню якості освітнього процесу та рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

Запорізький національний університет має потужну матеріально-технічну базу та розвинену інфраструктуру для якісного навчання і комфортного проживання студентів. Розглянемо більш детально складові освітнього потенціалу Запорізького національного університету [28].

### 1. Кадровий потенціал.

Викладання дисциплін у ЗНУ здійснюють близько 720 висококваліфікованих викладачів, серед яких 130 докторів наук. У відсотковому співвідношенні: доктори наук – 17%, кандидати наук – 71%, без ступенів – 12%.

### 2. Матеріально-технічні ресурси та інфраструктурний потенціал.

Оскільки збереження високого рейтингу Запорізького національного університету в освітньому просторі регіону і країни є неможливим без зміцнення матеріально-технічної бази, визначальним пріоритетом є подальше зміцнення фінансового стану університету, що є запорукою якісного забезпечення освітнього процесу та соціального розвитку колективу.

На сьогодні матеріально-технічними ресурсами університету є десять навчальних корпусів, спортивний комплекс, гуртожитки, наукова та електронна бібліотеки, база відпочинку «Славутич» на Азовському морі та профілакторій на острові Хортиця.

### 3. Інформаційне забезпечення навчального процесу.

Важливою ланкою наукового та освітнього процесів ЗНУ є наукова бібліотека. За останні роки було здійснено трансформацію інформаційного простору наукової бібліотеки. Так, у 2019 році були придбані новий потужний сервер та операційно-програмний модуль «УФД/Бібліотека-WEB-Android», які надали можливість відкрити доступ до електронного каталогу в режимі online та надали можливість завантажувати електронний каталог як мобільний додаток LibClient на пристроях Android.

Оскільки Запорізький національний університет є учасником Консорціуму «ELibUkr: Електронна бібліотека України», то у 2019 році йому було відкрито доступ до ресурсів міжнародних баз наукової інформації, а саме бази даних EBSCO та бази статистичної інформації «Statista» Дослідницького інституту «Statista» м. Гамбург.

З метою адаптації наукових фахових видань викладачів університету до сучасних вимог бібліотекою розробляється цифровий ідентифікатор об'єктів DOI та вносяться дані до єдиного міжнародного реєстру DOI агенції CrossRef. На наукову бібліотеку покладено також технічні питання організації доступу до сервісу Unicheck на основі договору про співпрацю з компанією «Антиплагіат». У 2020 році з метою доступу до академічних текстів та сприяння дотримання принципу академічній доброчесності було створено репозитарій – електронну базу даних для накопичення і зберігання академічних текстів.

#### 4. Навчально-методичне забезпечення навчального процесу.

Науково-методична діяльність викладачів університету знаходить своє втілення в навчально-методичній літературі. Так, для забезпечення освітнього процесу викладачами ЗНУ у 2018-2019 навчальному році було підготовлено до друку 188 найменувань навчально-методичних матеріалів, серед них – 91 навчальний посібник. В умовах ситуації, яка склалася під впливом зовнішніх факторів, головним завданням викладачів є забезпечення якісного змісту навчально-методичних публікацій, а адміністрації вишу – створення ресурсної бази для поширення дистанційних методів навчання. В університеті функціонує Система електронного забезпечення навчання Moodle ЗНУ.

#### 5. Соціальний потенціал.

Одним з пріоритетних завдань університету щодо створення позитивного іміджу та підвищення рівня конкурентоспроможності є працевлаштування випускників та надання допомоги студентам у пошуку роботи. Тому велика увага приділяється співпраці з роботодавцями. Щорічно

організуються та проводяться ярмарки вакансій, дні кар'єри, тренінги, зустрічі з роботодавцями. Одним із важливих напрямків роботи університету є підписання угод з підприємствами про проходження виробничої та навчальної практик. Так, університетом укладено понад 400 угод про проходження практик і стажування з такими державними установами і організаціями, як Запорізька обласна державна адміністрація, районні державні адміністрації, Головне управління національної поліції в Запорізькій області, Запорізький міський центр соціальних служб для дітей, сім'ї та молоді, а також провідними підприємства м. Запоріжжя: ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ін. Ці підприємства та організації зацікавлені у випускниках ЗНУ і здійснюють працевлаштування випускників багатьох спеціальностей. Студенти педагогічних спеціальностей проходять практики у кращих гімназіях, ліцеях, колегіумах і загальноосвітніх школах.

З метою інтернаціоналізації освіти та інтеграції ЗНУ у світовий освітній та науковий простори пріоритетними напрямками у сфері міжнародної діяльності університету є розширення міжнародного партнерства та підвищення міжнародної академічної мобільності викладачів та студентів. Так, у 2019 році учасниками академічної мобільності стали 91 викладач (з них 55 були учасниками міжнародних конференцій, 36 брали участь у стажуваннях та підвищенні кваліфікації) та 96 студентів.

На міжнародному рівні ЗНУ підтримує партнерські зв'язки з багатьма закладами вищої освіти за межами України, зокрема Анхойським педагогічним університетом (Китайська Народна Республіка), Нарвським коледжем Тартуського університету (Естонія), Університетом Пітешті (Румунія), Університетом Кахраманмараш (Туреччина), тощо. Студенти беруть участь у міжнародних програмах обміну ERASMUS+, MEVLANA, Fulbright Programme та мають можливість навчатися у закладах вищої освіти Франції, Італії, Чеської Республіки, Польщі, Естонії, Болгарії, Румунії, Туреччини, Китаю [28].

Приймаючи до уваги внутрішні ресурси ЗНУ та зовнішні умови, можна виділити сильні та слабкі сторони Запорізького національного університету, а також можливості та загрози. Результати SWOT – аналізу представлені на рис. 2.4.

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оновлені корпуси і аудиторії.</li> <li>2. Наявність сучасних мультимедійних та комп'ютерних аудиторій.</li> <li>3. Упорядковане студентське містечко.</li> <li>3. Висококваліфіковані науково-педагогічні працівники.</li> <li>4. Впроваджена інженерна система енергозабезпечення.</li> <li>5. Сучасна наукова бібліотека.</li> <li>6. Впроваджена система електронного забезпечення навчання Moodle ЗНУ.</li> <li>7. Впроваджена система дистанційного навчання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість навчання у порівнянні з основними вишами-конкурентами у Запорізькій області.</li> <li>2. Відсутність спеціалізованих вчених рад за багатьма спеціальностями.</li> <li>3. Невисокий вебметричний рейтинг університету (3542 місце у світовому рейтингу).</li> <li>4. Відсутність допомоги в організації підвищення кваліфікації викладачів.</li> <li>5. Конкуренція між окремими факультетами та освітніми програмами.</li> <li>6. Відсутність буфетів у навчальних корпусах.</li> <li>7. Відсутній Wi-Fi у деяких навчальних корпусах.</li> <li>8. Недостатня кількість місць у студентських гуртожитках.</li> <li>9. Відсутність ремонту у студентських гуртожитках.</li> </ol>
O – Ринкові можливості	T – Ринкові загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна форма власності університету.</li> <li>2. Закриття границь з країнами ЄС через пандемію коронавірусу і, як наслідок, зменшення відтоку за кордон потенційних абітурієнтів.</li> <li>3. Відкриття нових технічних спеціальностей, які затребувані на ринку праці, на базі Інженерного інституту ЗНУ.</li> <li>4. Розширення міжнародного наукового співробітництва.</li> <li>5. Розширення співпраці з підприємствами та організаціями Запорізької області.</li> <li>6. Розвиток інноваційних форм навчання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність державної політики у галузі освіти.</li> <li>2. Несприятлива демографічна ситуація в країні.</li> <li>3. Насиченість ринку праці випускниками юридичних та економічних спеціальностей.</li> <li>4. Слабка підготовка випускників шкіл з деяких предметів (зокрема, математики і фізики).</li> <li>5. Загострення конкуренції між вищими навчальними закладами.</li> <li>6. Падіння платоспроможності населення України.</li> </ol>

Рисунок 2.4 – Матриця SWOT Запорізького національного університету



Отже, для підвищення конкурентоспроможності ЗНУ на ринку освітніх послуг необхідно продовжувати підвищувати соціальний та інфраструктурний потенціал університету, розширювати співробітництво з зарубіжними партнерами (зокрема, стажування викладачів у провідних зарубіжних університетах, програми одержання подвійних дипломів), тощо.

Згідно рейтингу університетів «ТОП-200 Україна» у 2020 році Запорізький національний університет зайняв 22 позицію. Найближчий конкурент на регіональному ринку освітніх послуг – Національний університет «Запорізька політехніка» – зайняв 34 позицію у рейтингу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна» у 2020 р. [34]

Рейтинг	Назва ВНЗ	Сума індексів університету
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»	3,75
2	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	3,81
3	Сумський державний університет	7,89
4	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	8,00
5	Національний університет «Львівська політехніка»	14,46
6	Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	15,14
7	Національний університет «Києво-Могилянська Академія»	15,57
8	Львівський національний університет ім. Івана Франка	16,4
9	Харківський національний університет радіоелектроніки	17,07
10	Вінницький національний технічний університет	17,18
...	...	...
22	Запорізький національний університет	23,88
...	...	...
34	Національний університет «Запорізька політехніка»	32,83
...	...	...
71	Запорізький державний медичний університет	48,77

Рейтинг українських університетів у 2020 році розраховувався за 10 показниками, шість з яких є міжнародними, а 4 – національними. Вагові

коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів, а саме: місце у світових рейтингах, участь університетів у міжнародних та європейських програмах, було встановлені вище, ніж вагові коефіцієнти національних показників.

Отже, можна зробити висновок, що Запорізький національний університет має достатній соціально-економічний потенціал, проте для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг необхідно розширювати міжнародне наукове співробітництво, співпрацю з роботодавцями, підвищувати мотивацію викладачів займатися науковою діяльністю.

### 2.3 Оцінка якості ресурсів освітньої діяльності Запорізького національного університету

Як було зазначено у розділі 1, основними цінностями корпоративної культури закладу вищої освіти є освітні цінності, а потенціал вишу визначається якістю ресурсів основної освітньої діяльності. Рейтинг університету, його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг залежать, в першу чергу, від якості навчання студентів на різних факультетах.

Нижче наведені оцінки студентів різних курсів факультету менеджменту ЗНУ щодо сприйняття ними якості навчання та забезпечення ресурсами основної освітньої діяльності університету. В опитуванні прийняли участь 65 респондентів. Студенти оцінили запропоновані показники, використовуючи бальні оцінки від 1 до 5, де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища.

Результати опитування студентів напрямку підготовки «Менеджмент» наведені у таблицях 2.4 – 2.5.

У табл. 2.4 наведений розподіл балів для кожного із запропонованих показників якості надання освітніх послуг.

Таблиця 2.4 – Результати опитування студентів щодо якості навчання

Показник	Частка респондентів, %				
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Організація навчання	1,5	3,1	27,7	43,1	24,6
Запропоновані навчальні предмети	0,0	6,2	16,9	40,0	36,9
Практична спрямованість навчальних предметів	3,1	7,7	35,4	27,7	26,2
Якість лекцій	1,5	3,1	27,7	24,6	43,1
Компетентність викладачів	0,0	1,5	16,9	30,8	50,8
Підтримка з боку викладачів	0,0	4,6	13,8	30,8	50,8
Організація проходження практики	4,6	12,3	21,5	32,3	29,2
Підготовка до ринку праці	6,2	15,4	26,2	26,2	26,2
Стажування за кордоном	27,7	23,1	27,7	4,6	16,9
Електронне навчання	1,5	7,7	26,2	27,7	36,9
Контакт з іншими студентами	3,1	0,0	15,4	24,6	56,9
Стан аудиторій	0,0	0,0	10,8	38,5	50,8
Обслуговування у бібліотеці	6,2	3,1	10,8	29,2	50,8
ІТ-інфраструктура	1,5	7,7	13,8	49,2	27,7

Як можна бачити з табл. 2.4, студенти найбільш незадоволені відсутністю можливості під час навчання пройти стажування за кордоном (50,8% респондентів оцінили цей показник, поставивши оцінки «1» і «2»). 21,6% студентів вважають, що навчання в ЗНУ не дає достатньої підготовки для того, щоб після закінчення університету знайти гідну роботу на ринку праці; 10,8% респондентів вважають, що навчальні предмети не мають практичну спрямованість; 16,9% респондентів незадоволені організацією виробничих практик на факультеті.

Високо оцінили респонденти (81,6%) компетентність викладачів та підтримку з їх боку студентів, а також контакти з іншими студентами факультету (81,5%). Це говорить про те, що на факультеті менеджменту існує сприятливий мікроклімат, налагоджені ефективні комунікативні зв'язки між студентами та викладачами, які забезпечують взаєморозуміння, поважне ставлення один до одного; ефективно організована робота кураторів.

Середні рейтингові оцінки якості навчання за результатами опитування студентів наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Середні рейтингові оцінки якості навчання за результатами опитування

Показник	Рейтингова оцінка
Організація навчання	3,86
Запропоновані навчальні предмети	4,08
Практична спрямованість навчальних предметів	3,66
Якість лекцій	4,05
Компетентність викладачів	4,31
Підтримка з боку викладачів	4,28
Організація проходження практики	3,69
Підготовка до ринку праці	3,51
Стажування за кордоном	2,60
Електронне навчання	3,78
Контакт з іншими студентами	4,32
Стан аудиторій	4,4
Обслуговування у бібліотеці	4,15
ІТ-інфраструктура	3,94

Як можна бачити з табл. 2.5, студенти високо оцінили матеріально технічне забезпечення освітньої діяльності університету, зокрема стан аудиторій (4,4 бали), обслуговування в бібліотеці (4,15 бали), ІТ-інфраструктуру (3,94 бали). Організацію навчання на факультеті в цілому було оцінено 3,86 балами, що є трохи нижче оцінки «добре».

У табл. 2.6 наведено результати відповідей студентів факультету менеджменту на питання: «Чи порекомендували б Ви своїм колегам, партнерам, друзям вступати до Запорізького національного університету?»

Результати опитування були використані для оцінки лояльності студентів до університету за допомогою індексу споживчої лояльності Net Promoter Score (індекс NPS).

Таблиця 2.6 – Результати опитування студентів факультету менеджменту

Наскільки Ви готові рекомендувати ЗНУ своїм колегам, партнерам, друзям?										
Бал										
«10»	«9»	«8»	«7»	«6»	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	«0»
Кількість студентів, осіб										
15	20	12	10	0	0	0	3	4	1	0
«Промоутери»		«Нейтрали»		«Критики»						

У залежності від відповіді аудиторія розподілилася на три групи [35]:

1. «Промоутери» / Promoter (ті, які поставили «9-10» балів) – лояльні клієнти, які продовжуватимуть користуватися послугою та рекомендувати її іншим.

2. «Нейтрали» / Passive (ті, які поставили «7-8» балів) – задоволені, але байдужі, пасивні клієнти, які можуть змінити свої переваги на користь конкурентів, не мають прагнення рекомендувати заклад іншим.

3. «Критики» або «Детрактори» / Detractor («0-6» балів) – незадоволені клієнти, які, відзиваючись негативно про заклад, не будуть його рекомендувати.

Опис шкали оцінювання можна інтерпретувати у відповідності з оцінками, представленими в табл. 2.7.

Розрахунок індексу споживчої лояльності NPS здійснювався за формулою [35]:

$$NPS = \frac{N_{prom} - N_{crit}}{N} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де  $N_{prom}$  – кількість «промоутерів»;

$N_{crit}$  – кількість «критиків»;

$N$  – загальна кількість респондентів.

Таблиця 2.7 – Шкала оцінювання при розрахунку індексу NPS [36]

Бал	Опис	Емоції
10	Клієнт або вже фанат компанії/послуги або готовий їм стати в силу унікального досвіду, отриманого в результаті взаємодії з компанією	Дуже сильні
9	Клієнт захоплений компанією/послугою, вона перевершила його очікування	Сильні
8	Клієнт задоволений компанією/послугою, його очікування виправдалися	Слабкі
7		
6	Клієнт вважає, що компанія/послуга непогана, але не виявляє ніяких емоцій по відношенню до неї	Слабкі
5	Клієнт вважає, що компанія/послуга не є кращою і не є гіршою за інші, не заслуговує особливої уваги	Слабкі
4	Клієнт вважає, що компанія/послуга могла б бути набагато кращою	Слабкі
3		
2	Клієнт незадоволений компанією/послугою	Сильні
1	Клієнт обурений, його очікування абсолютно не виправдалися	Дуже сильні
0		

Підставляючи результати опитування студентів з табл. 2.6 у формулу (2.1), було визначено індекс споживчої лояльності  $NPS=42\%$  для Запорізького національного університету з боку студентів факультету менеджменту. Позитивне значення індексу споживчої лояльності говорить про те, що серед опитуваних студентів частка прихильників ЗНУ на 42% є більше, ніж частка критиків.

Таким чином, проведене серед студентів факультету менеджменту опитування виявило проблеми якості навчання у таких напрямках, як можливість стажування за кордоном та практична підготовка на підприємствах.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ОПИТУВАННЯ

### 3.1 Використання методики SERVQUAL як інструмента діагностики елементів корпоративної культури ЗНУ

Методика SERVQUAL є найбільш поширеним інструментом оцінки якості обслуговування клієнтів в організаціях сфери послуг, який довів свою ефективність (Service Quality – якість сервісу).

Дана методика передбачає використання базових анкет «Очікування» і «Сприйняття» для вимірювання очікувань клієнтів та їх сприйняття якості отриманої послуги. Усі питання в анкетах згруповані у блоки відповідно до п'яти показників якості:

1) матеріальність (tangibles) – усі матеріальні об'єкти, які використовуються у процесі надання послуги (обладнання, зовнішній вигляд приміщень і співробітників, друковані матеріали, тощо);

2) надійність (reliability) – здатність надати обіцяну послугу;

3) чуйність (responsiveness) – готовність персоналу організації допомогти споживачам щодо надання послуги;

4) переконливість (assurance) – компетентність персоналу і звідти довіра клієнтів до організації;

5) співчуття (empathy) – ступінь індивідуальної уваги до клієнтів [37].

Питання в анкетах представлені у вигляді шкали Лайкерта, за допомогою якої визначається ступінь згоди або незгоди із запропонованим висловленням (від «абсолютно не згоден» до «абсолютно згоден»).

Для кожного показника якості обслуговування на основі інформації, яка одержана за результатами опитування споживачів послуги,

розраховується коефіцієнт якості як різниця між сприйнятим та очікуваним рівнем якості наданої послуги. З отриманих значень одержують середній показник – загальний індекс SQI – з урахуванням пріоритетності для клієнтів оцінюваних показників якості послуги.

Оцінка задоволення клієнтів якістю обслуговування допомагає організації дізнатися про їх очікування і вимоги стосовно надання послуг високої якості та прийняти до уваги усі помилки та недоліки з метою підвищення рівня сервісу і, як наслідок, задоволеності своїх клієнтів.

Методика SERVQUAL є універсальним інструментом оцінки якості обслуговування з точки зору споживачів послуги. Оскільки вищі навчальні заклади надають освітні послуги, то вважаємо за доцільне використання цього інструменту для оцінки задоволення студентами якістю навчання, що безпосередньо впливає на імідж вищого навчального закладу, який є елементом його корпоративної культури.

Показники якості методики SERVQUAL стосовно надання освітніх послуг та їх критерії наведені в табл. 3.1.

Для діагностики іміджу вищого навчального закладу за методикою SERVQUAL необхідно визначити оцінки очікування  $E_{gk}$  та сприйняття  $P_{gk}$  якості навчальної послуги студентами університету за кожним критерієм  $g_k$  показника якості  $k$  ( $k = 1, 2, \dots, 5$ ):

$$E_{gk} = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s m^E_{gk}(i), \quad P_{gk} = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s m^P_{gk}(i), \quad (3.1)$$

де  $E_{gk}$  – рівень очікування якості освітньої послуги студентами;

$P_{gk}$  – рівень сприйняття якості освітньої послуги студентами;

$i$  – номер студента, що приймав участь в опитуванні ( $i = 1, \dots, s$ );

$s$  – загальна кількість студентів, що приймали участь в опитуванні;



$m^E_{g_k(i)}$  – очікувана оцінка якості освітньої послуги, яка виставлена  $i$  студентом за критерієм  $g_k$ ;

$m^P_{g_k(i)}$  – оцінка сприйняття якості освітньої послуги, яка виставлена  $i$  студентом за критерієм  $g_k$ ;

$g_k$  – критерій  $k$ -го показника якості ( $g_k = 1, \dots, h_k$ ).

Таблиця 3.1 – Показники якості надання освітніх послуг за методикою SERVQUAL [38]

№	Показник якості	Критерії
1	Матеріальність	Зовнішній вигляд корпусів та студмістечка; інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій; вільний Wi-Fi на території університету; сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії; інформаційне забезпечення навчального процесу.
2	Надійність	Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг у визначений термін (навіть в умовах пандемії); надання якісних освітніх послуг з підготовки фахівців; забезпеченість базами практик; співпраця з роботодавцями; гарантія працевлаштування.
3	Чуйність	Швидке реагування на прохання (запити) студентів; довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу; готовність допомогти студентам у будь-якій ситуації; активна робота кураторів академічних груп, тощо.
4	Переконливість	Висока репутація вишу; наявність наукових шкіл; дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до студентів, тощо.
5	Співчуття	Індивідуальний підхід до кожного студента, у тому числі при вирішенні його проблем (наявність академічної заборгованості, помісячна оплата за навчання); орієнтація на потреби студентів; зручний графік навчання для студентів, тощо

Оцінка очікуваної якості  $E_k$  та сприйнятої якості  $P_k$  освітньої послуги студентами вишу за кожним показником якості  $k$  ( $k = 1, 2, \dots, 5$ ) розраховують за формулами:

$$E_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} E_{g_k}, \quad P_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} P_{g_k}, \quad (3.2)$$

де  $h_k$  – кількість критеріїв для  $k$ -го параметру якості.

Оцінка рівня задоволення студентів якістю навчання у вищому навчальному закладі визначається або коефіцієнтами якості  $Q_{g_k}$  для кожного окремого критерія  $g_k$  ( $g_k = 1, \dots, h_k$ ) показника якості  $k$  ( $k = 1, 2, \dots, 5$ ), або узагальненими коефіцієнтами якості  $Q_k$  для кожного  $k$ -го показника якості за формулами [38]:

$$Q_{g_k} = P_{g_k} - E_{g_k}, \quad (3.3)$$

$$Q_k = P_k - E_k. \quad (3.4)$$

Одержані за методикою SERVQUAL оцінки якості навчання необхідно детально проаналізувати і розробити конкретні рекомендації відносно підвищення якості освітньої послуги, що впливає на імідж університету та його потенціал.

Підтвердження очікувань стосовно якості освітніх послуг підвищує рівень лояльності студентів до університету, що, в свою чергу, призводить до збільшення притоку абітурієнтів, оскільки студенти, які задоволені якістю навчання, рекомендують навчальний заклад своїм родичам та друзям; випускники університету через певний час рекомендують його своїм дітям для отримання професійної освіти.

Оцінки якості освітньої послуги студентами за допомогою методики SERVQUAL можна інтерпретувати наступним чином:

1. Якщо коефіцієнт якості для будь-якого показника якості дорівнює нулю ( $Q_{g_k} = 0$  або  $Q_k = 0$ ), то рівень очікування якості та рівень сприйняття фактичної якості за цим показником співпадають.

2. Від'ємні значення коефіцієнтів якості ( $Q_{g_k} < 0$  або  $Q_k < 0$ ) вказують на те, що рівень очікування якості освітньої послуги перевищує рівень сприйняття.

3. Додатні значення коефіцієнтів якості ( $Q_{gk} > 0$  або  $Q_k > 0$ ) означають, що сприйняття фактичної якості навчання вище за рівень очікування.

Якщо коефіцієнти якості є нульовими або додатними, то вони вважаються успішними; від'ємні коефіцієнти, які наближуються до нуля, вважаються задовільними, а від'ємні коефіцієнти, які суттєво відрізняються від нуля, – незадовільними.

Для оцінки рівня якості освітньої послуги за методикою SERVQUAL поряд з абсолютними величинами можна використовувати величини відносні, взявши за базу порівняння, наприклад, середній рівень очікування якості послуги або максимальну оцінку очікувань студентів.

Розрахунок коефіцієнтів якості навчання відносно очікувань студентів та ідеальної оцінки очікувань можна здійснити за формулами [37]:

$$Q_1 = \frac{E - P}{E} \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

$$Q_2 = \frac{Q_{max} - P}{Q_{max}} \cdot 100\%, \quad (3.6)$$

де  $Q_1$  – коефіцієнт якості послуги відносно очікувань;

$Q_2$  – коефіцієнт якості послуги відносно ідеалу;

$E$  – середня оцінка очікуваного рівня якості за всіма показниками;

$P$  – середня оцінка сприйнятого рівня якості за всіма показниками;

$Q_{max}$  – максимальна оцінка очікувань якості навчання.

Чим менше значення коефіцієнтів  $Q_1$  і  $Q_2$ , тим вище якість освітніх послуг.

В роботі за допомогою методики SERVQUAL визначено якість навчання у Запорізькому національному університеті. Опитування здійснювалося серед студентів різних курсів факультету менеджменту.

Студентам було запропоновано здійснити оцінку якості навчання за 17 критеріями якості, які наведені в табл. 3.2, використовуючи 7-бальну шкалу оцінок.

Таблиця 3.2 – Критерії оцінки якості навчання у ЗНУ за методикою SERVQUAL

№	Критерій якості надання освітньої послуги
Матеріальність (відчутність)	
1	M1. Зовнішній вигляд корпусів та студмістечка
2	M2. Відмінний інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій
3	M3. Сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії
4	M4. Вільний Wi-Fi на території університету
Надійність	
5	H5. Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг в умовах пандемії
6	H6. Надання якісних освітніх послуг з підготовки фахівців
7	H7. Забезпеченість базами практик, співпраця з роботодавцями
8	H8. Гарантія працевлаштування
Чуйність	
9	Ч9. Швидке реагування адміністрації університету на запити студентів
10	Ч10. Довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу
11	Ч11. Готовність допомогти студентам у будь-якій ситуації
Переконливість	
12	П12. Висока репутація вишу
13	П13. Наявність наукових шкіл
14	П14. Дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до студентів
Співчуття	
15	C15. Індивідуальний підхід до кожного студента при вирішенні його проблем з академічної заборгованості або помісячної оплати за навчання та ін.
16	C16. Орієнтація на потреби студентів
17	C17. Зручний графік навчання для студентів

Використовуючи формули (3.1) та (3.3), було визначено оцінку очікуваної якості навчання та оцінку сприйняття навчальної послуги, а також коефіцієнти якості навчання в ЗНУ. Результати дослідження наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінки якості навчання у ЗНУ за методикою SERVQUAL

Критерії якості	Очікування $E_{gk}$	Сприйняття $P_{gk}$	Коефіцієнт якості $Q_{gk} = P_{gk} - E_{gk}$	Важливість
1	2	3	4	5
Матеріальність (відчутність)				
М1. Зовнішній вигляд корпусів та студмістечка	6,87	6,75	-0,12	6,52
М2. Відмінний інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій	6,48	4,56	-1,92	6,65
М3. Сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії	6,74	5,22	-1,52	6,87
М4. Вільний Wi-Fi на території університету	6,35	4,28	-2,07	6,91
Надійність				
Н5. Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг в умовах пандемії	6,45	5,60	-0,85	5,7
Н6. Надання якісних освітніх послуг з підготовки фахівців	6,37	5,13	-1,24	6,92
Н7. Забезпеченість базами практик, співпраця з роботодавцями	6,65	4,25	-2,40	6,23
Н8. Гарантія працевлаштування	6,05	3,67	-2,38	5,87
Чуйність				
Ч9. Швидке реагування адміністрації університету на запити студентів	6,41	4,53	-1,88	6,12
Ч10. Довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу	6,76	4,15	-2,61	6,93
Ч11. Готовність допомогти студентам у будь-якій ситуації	6,32	4,33	-1,99	7,00
Переконливість				
П12. Висока репутація вишу	6,20	5,27	-0,93	7,00
П13. Наявність наукових шкіл	5,48	4,32	-1,16	5,03

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
П14. Дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до студентів	6,86	5,27	-1,59	7,00
Співчуття				
С15. Індивідуальний підхід до кожного студента при вирішенні його проблем з академічної заборгованості або помісячної оплати за навчання та ін.	6,28	5,16	-1,12	6,84
С16. Орієнтація на потреби студентів	6,35	5,56	-0,79	6,42
С17. Зручний графік навчання для студентів	6,06	6,48	0,42	6,78

Прийнятними результатами процедури оцінки задоволення клієнтів за методикою SERVQUAL вважаються значення коефіцієнтів якості  $Q_{gk} > -1$ . З таблиці 3.3 можна бачити, що 5 критеріїв з 17, а саме критерії М1, Н5, П12, С16 та С17, задовольняють цій умові.

Найбільший розрив між очікуваною і сприйнятою якістю освітньої послуги спостерігається для критеріїв М4 (вільний Wi-Fi на території університету), Н7 (забезпеченість базами практик, співпраця з роботодавцями), Н8 (гарантія працевлаштування) та Ч10 (довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу). Необхідно зазначити, що ці критерії якості послуг є важливими для студентів, оскільки отримали високу вагову оцінку. Низька оцінка за цими критеріями якості навчання студентів в університеті викриває існуючі проблеми, що пов'язані з наявними ресурсами освітньої діяльності, а саме матеріально-технічними, кадровими, а також соціальним потенціалом.

Адміністрації університету необхідно значну увагу приділяти розвитку високої академічної культури співробітників. Як можна бачити з таблиці 3.3, усі критерії, що входять до показника якості «чуйність», студенти вважають важливими в процесі навчання, проте їх сприйнята якість виявилась дуже

низькою. Причинами можуть бути відсутність готовності персоналу деяких підрозділів вишу швидко вирішувати проблеми студентів, а також недостатнє розуміння з боку деяких викладачів університету, що навчання відбувається в ХХІ столітті з використанням сучасних інформаційних технологій; що необхідно змінювати методики та підходи до викладання навчального матеріалу; що сучасні студенти через складну економічну ситуацію в країні та фінансові труднощі вимушені поєднувати процес навчання з працею, тощо.

Разом з критеріями, що увійшли до показника якості «чуйність», студенти зазначили важливість таких критеріїв: М2 (відмінний інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій); М3 (сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії); М4 (вільний Wi-Fi на території університету); Н6 (надання якісних освітніх послуг з підготовки фахівців); П12 (висока репутація вишу), П14 (дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до студентів); С15 (індивідуальний підхід до кожного студента при вирішенні його проблем з академічної заборгованості або помісячної оплати за навчання) та С17 (зручний графік навчання для студентів).

В табл. 3.4 представлені середні оцінки очікування та сприйняття освітньої послуги.

Таблиця 3.4 – Середні оцінки очікування та сприйняття освітньої послуги

Параметр якості	Середній рівень очікування за показником якості, $E_k$	Середній рівень сприйняття за показником якості, $P_k$
1. Матеріальність (відчутність)	6,61	5,20
2. Надійність	6,38	4,66
3. Чуйність	6,50	4,34
4. Переконливість	6,18	4,95
5. Співчуття	6,23	5,73
Середня оцінка за всіма параметрами	$E=6,38$	$P=4,98$

Коефіцієнти якості навчання відносно очікувань та відносно ідеалу були розраховані за формулами (3.5)-(3.6).

Так, коефіцієнт якості навчання відносно очікувань дорівнює

$$Q_1=(6,38-4,98)/6,38*100\%=21,94\%.$$

Коефіцієнт якості навчання відносно ідеалу дорівнює

$$Q_2=(7-4,98)/7*100\%=28,86\%.$$

Коефіцієнти показують, що відхилення середнього рівня сприйняття якості навчання в ЗНУ по відношенню до очікуваного та ідеального рівнів складає більше 20%. Отже застосування методики SERVQUAL при діагностуванні корпоративної культури університету виявило певні проблеми.

Діалог зі студентством є важливою і, у той же час, складною складовою процесу формування корпоративної культури університету. Важливість корпоративної культури студентської спільноти вищого навчального закладу полягає у тому, що вона дозволяє без тиску з боку адміністрації обирати найбільш ефективні моделі поведінки студентів, сприяє розвитку їх активності і творчих здібностей. Корпоративна культура університету забезпечує об'єднаність студентів на основі спільних цінностей, що сприяє підтримці високої репутації вишу, максимальній вмотивованості студентів завдяки створенню сприятливого психологічного клімату, отримання морального задоволення та можливості саморозвитку і самореалізації.

У зв'язку з цим є важливою робота деканатів та кураторів академічних груп у напрямку ознайомлення студентів з нормами і цінностями університету, їх швидкої адаптації до умов життя, традицій навчального закладу; запобігання можливих негативних явищ у студентських колективах, які викликані або міжособистісними відносинами, або етнічними, релігійними причинами.

Як заходи, що сприятимуть налагодженню та покращенню взаємовідносин між студентами факультету, студентами та викладачами, а



також спрямовані на формування та розвиток корпоративної культури на факультеті менеджменту та в цілому у Запорізькому національному університеті, можна запропонувати наступні:

- проведення між кафедрами, викладачами та студентами факультету менеджменту конкурсів на визначення кращого куратору року, найкращого лектору року, викладача з найкращим відчуттям гумору, лідера серед студентів за успішністю тощо;

- організацію спільних для студентів та викладачів факультету культурно-виховних заходів: квестів, тренінгів, туристичних поїздок тощо;

- створення додатково до обласної академічної газети «Запорізький університет» загальної університетської студентської газети, яка висвітлюватиме новини студентського життя;

- розробку програм матеріального стимулювання наукової та творчої активності студентів.

З метою впровадження змін у навчальний та виховний процеси як на факультеті, так і в університеті в цілому, відповідно до зауважень и побажань членів колективу та студентів, можна запропонувати запровадити регулярне опитування на тему «Якщо б я був ректором ЗНУ (або деканом факультету)...» як серед студентів, так і серед професорсько-викладацького складу.

### 3.2 Діагностика рівня корпоративної культури Запорізького національного університету за методикою І. Д. Ладанова

Як зазначалося у розділі 1, корпоративна культура вищого навчального закладу визначається як «дух організації», культура стосунків між членами колективу, коли як керівництво вишу, так і співробітники чітко усвідомлюють стратегічні завдання і докладають максимальні зусилля для їх реалізації. Ефективність корпоративної культури вищого навчального закладу визначається взаємодією його співробітників; взаємодією

співробітників зі студентами та студентами між собою; високою вимогливістю до якості праці та навчання; задоволенням результатами роботи та навчання; готовністю до змін у навчальному процесі, яких вимагає розвиток сучасних інформаційних технологій та конкуренція на ринку освітніх послуг.

Проте, сприйняття корпоративної культури кожним членом вищого навчального закладу є індивідуальне, кожен співробітник має свої сформовані переконання, які визначають його розуміння і сприйняття культури.

З метою оцінки сприйняття корпоративної культури ЗНУ кожним співробітником можна запропонувати методика І.Д. Ладанова (рис. 3.1) [39].



Рисунок 3.1 – Оцінка корпоративної культури університету за методикою І. Д. Ладанова [40]

Методика І. Д. Ладанова широко використовується для діагностики групової мотивації [41] – [45].

Перевагою цієї методики є можливість порівняти корпоративні культури різних організацій або однієї організації у різні періоди часу за кількісними оцінками.

Як елементи корпоративної культури в даній методиці обрано роботу, комунікації, управління, а також мотивацію і мораль. На базі їх оцінки визначається загальний показник (індекс) розвитку корпоративної культури університету.

На основі елементу організаційної культури «робота» аналізуються рівень надання новим працівникам університету можливості ознайомитися з умовами роботи; рівень організації системи підвищення кваліфікації викладачів; відкритість проведення конкурсів на вакантні посади; рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць співробітників університету; раціональність розподілу навчального навантаження на викладачів; раціональність розподілу праці між співробітниками підрозділів вишу, тощо.

«Комунікація» як елемент організаційної культури характеризує трудову дисципліну; налагодженість комунікацій між всіма підрозділами університету; оперативність доведення інформації до співробітників; наявність зворотного зв'язку між адміністрацією вишу та його співробітниками; наявність або відсутність бажання співробітників звертатися до керівництва університету щодо вирішення певних питань.

Елемент організаційної культури «управління» характеризує чіткість та організованість роботи співробітників університету; ефективність прийняття рішень адміністрацією; можливість для професорсько-викладацького складу брати участь у прийнятті управлінських рішень; ефективність вирішення конфліктних ситуацій; готовність університету до нововведень та ін.

Такі елементи організаційної культури як «мотивація і мораль» характеризують систему заробітної плати співробітників університету;

мотивацію до наукової діяльності, стимулювання викладачів до впровадження в навчальний процес сучасних методів викладання навчальних дисциплін; налагодженість взаємовідносин між співробітниками та співробітниками і керівництвом університету; моральний клімат у колективі; наявність або відсутність відчуття гордості працівників за університет, тощо.

Опитування професорсько-викладацького колективу щодо сприйняття стану організаційної культури в університеті можна здійснити за допомогою анкети, питання якої представляють собою 10-бальні шкали оцінок запропонованих тверджень, які стосуються елементів корпоративної культури. Оцінка 10 балів ставиться, якщо викладач повністю згоден із твердженням; 0 балів – якщо у співробітника існують інші переконання.

Перелік питань в анкеті за відповідними секціями, що представляють елементи корпоративної культури університету, наведені в табл. 3.5 [40].

Таблиця 3.5 – Питання в анкеті для оцінки корпоративної культури університету за методикою І.Д. Ладанова

№	Твердження	Секція
1	2	3
1	У ЗНУ створені необхідні умови для наукової діяльності та підвищення викладацької майстерності	Робота
2	Усі співробітники ЗНУ працюють за чіткими посадовими інструкціями та правилами поведінки	Комунікації
3	У ЗНУ чітко організована діяльність усіх підрозділів	Управління
4	Система нарахування заробітної плати у ЗНУ не викликає нарікань співробітників	Мотивація і мораль
5	Усі викладачі за підтримки університету можуть пройти курси підвищення кваліфікації або курси з вивчення іноземної мови (за бажанням)	Робота
6	У ЗНУ налагоджена система комунікацій між підрозділами	Комунікації
7	У ЗНУ приймаються ефективні рішення стосовно підвищення якості та організації навчально процесу	Управління
8	У ЗНУ заохочуються ініціативні пропозиції	Мотивація і мораль
9	У структурних підрозділах ЗНУ налагоджена розумна система проведення конкурсів або призначення працівників на вакантні посади	Робота
10	У ЗНУ використовуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні повідомлення у друкованому та електронному вигляді тощо)	Комунікації

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
11	Працівникам ЗНУ надається можливість брати участь у прийнятті рішень на рівні факультету і університету	Управління
12	У колективі ЗНУ добрі взаємовідносини між працівниками	Мотивація і мораль
13	Співробітники ЗНУ працюють у комфортних умовах, робочі місця добре облаштовані	Робота
14	Працівники ЗНУ своєчасно отримують внутрішню інформацію	Комунікації
15	У ЗНУ на базі рейтингів здійснюється професійна оцінка діяльності науково-педагогічних працівників	Управління
16	Взаємовідносини працівників з адміністрацією ЗНУ заслуговують високої оцінки	Мотивація і мораль
17	Співробітники ЗНУ забезпечені усім необхідним на робочих місцях	Робота
18	У ЗНУ підтримується двостороння комунікація (зворотній зв'язок)	Комунікації
19	Дисциплінарні заходи у ЗНУ застосовуються у виключних випадках	Управління
20	У ЗНУ уважно ставляться до особливих потреб співробітників	Мотивація і мораль
21	Я задоволений роботою у ЗНУ	Робота
22	У ЗНУ заохочується безпосереднє звернення співробітників та студентів до адміністрації	Комунікації
23	У ЗНУ конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням усіх обставин	Управління
24	У ЗНУ заохочуються та втілюються ініціативні пропозиції співробітників	Мотивація і мораль
25	У ЗНУ оптимальне навчальне навантаження у викладачів	Робота
26	У ЗНУ практикується делегування повноважень на нижчі ланки управління	Управління
27	Між співробітниками ЗНУ панує кооперація та взаємоповага	Мотивація і мораль
28	ЗНУ постійно націлений на нововведення та прогресивні зміни	Управління
29	Працівники ЗНУ відчувають гордість за університет	Мотивація і мораль

На основі оцінок співробітниками університету елементів корпоративної культури можна визначити індекс корпоративної культури ЗНУ як загальну суму отриманих балів. Максимальна можлива кількість балів може сягати 290, найменша – 0 балів.

Загальна сума отриманих балів свідчить про такі рівні корпоративної культури:

- 290-261 бал – дуже високий рівень корпоративної культури;
- 260-175 балів – високий рівень корпоративної культури;
- 174-115 балів – середній рівень корпоративної культури;
- нижче 115 балів – рівень корпоративної культури має тенденцію до деградації.

Оскільки викладачі та співробітники університету входять до групи «Мій університет» у Viber, то провести пропоноване опитування на базі Google Форм та одержати дані опитування у графічному вигляді не представляє складнощів. Відповіді співробітників університету на питання анкети допоможуть вирішити важливі проблеми формування корпоративної культури, що сприятиме зростанню потенціалу Запорізького національного університету.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі магістра дослідження впливу корпоративної культури на потенціал навчального закладу, можна зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура вищого навчального закладу представляє собою сукупність норм, цінностей та традицій, які поділяють всі особи, що причетні до діяльності цього закладу, і на основі яких регулюються взаємовідносини між всіма учасниками навчально-виховного процесу.

Основними елементами корпоративної культури навчального закладу вищої освіти є: його філософія, організаційні цінності, норми і правила поведінки; історія, традиції; психологічний клімат, корпоративні комунікації, стиль управління та імідж.

2. Соціально-економічний потенціал вищого навчального закладу визначається системою ресурсів, яка належить йому і складається з можливостей закладу, які забезпечують конкурентні переваги на ринку освітніх послуг і впливають на ефективність досягнення цілей.

До ресурсів основної освітньої діяльності вищих навчальних закладів відносять: соціальний потенціал, кадрові ресурси, матеріально-технічну базу, інформаційне забезпечення навчального процесу, інфраструктурний потенціал, навчально-методичне забезпечення.

3. Запорізький національний університет є сучасним закладом вищої освіти, стратегічною метою якого є розвинення та закріплення провідних позицій, які спрямовані на задоволення потреб громадян, суспільства і держави в якісній вищій освіті, підготовка висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, інтеграція до європейського і світового освітнього простору.

Серед основних напрямків розвитку Запорізького національного університету на 2018-2022 роки значна увага приділяється розвитку

елементів корпоративної культури, зокрема: розвиток демократичних засад управління на основі залучення до управління науково-педагогічних працівників та органів студентського самоврядування; формування іміджу університету, духу новаторства; удосконалення системи працевлаштування випускників університету; позиціонування та популяризація діяльності університету в засобах масової інформації; розширення міжнародного партнерства в рамках наукового та академічного співробітництва; покращення системи комунікації та підвищення культури спілкування науково-педагогічних працівників, студентів та співробітників університету; формування загальної та духовної культури, загальнолюдських цінностей, патріотизму, здорового способу життя та поведінки студентів; розвиток художньо-естетичного виховання студентів; розвиток спорту та створення сприятливих умов для занять оздоровчою фізкультурою шляхом залучення викладачів та студентів університету до спортивних секцій, участі в різного рівня змаганнях.

4. Проведений в дослідженні SWOT – аналіз виявив слабкі місця у забезпеченості ресурсами основної освітньої діяльності Запорізького національного університету, зокрема: невисокий вебметричний рейтинг університету; відсутність спеціалізованих вчених рад за багатьма спеціальностями; конкуренція між окремими факультетами та освітніми програмами; відсутність буфетів, Wi-Fi у деяких навчальних корпусах; відсутність ремонту та недостатня кількість місць у студентських гуртожитках тощо. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності ЗНУ на ринку освітніх послуг необхідно підвищувати соціальний та інфраструктурний потенціал університету, розширювати співробітництво з зарубіжними партнерами.

5. Проведене в дослідженні опитування студентів факультету менеджменту стосовно оцінки якості ресурсів освітньої діяльності Запорізького національного університету виявила незадоволення студентів відсутністю можливості під час навчання пройти стажування за кордоном,



недостатньою підготовкою до ринку праці та організацією виробничих практик на факультеті. Проте студенти високо оцінили компетентність викладачів та їх підтримку під час навчання, а також контакти з іншими студентами факультету. Це свідчить про те, що на факультеті менеджменту існує сприятливий мікроклімат, налагоджені ефективні комунікативні зв'язки між студентами та викладачами, які забезпечують взаєморозуміння, поважне ставлення один до одного; ефективно організована робота кураторів.

б. В роботі як інструмент діагностики елементів корпоративної культури та оцінки задоволення студентами якістю навчання, що безпосередньо впливає на імідж вищого навчального закладу, була запропонована методика SERVQUAL, за допомогою якої визначається коефіцієнт якості як різниця між сприйнятим та очікуваним рівнем якості освітньої послуги.

Як виявило дослідження, найбільший розрив між очікуваною і сприйнятою якістю освітньої послуги спостерігається для критеріїв «вільний Wi-Fi на території університету», «забезпеченість базами практик, співпраця з роботодавцями», «гарантія працевлаштування», «довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу». Необхідно зазначити, що ці критерії якості послуг є важливими для студентів, оскільки отримали високу вагову оцінку. Низька оцінка студентами за цими критеріями якості навчання в університеті викриває існуючі проблеми, що пов'язані з наявними ресурсами освітньої діяльності, а саме матеріально-технічними, кадровими, а також соціальним потенціалом.

Адміністрації університету необхідно значну увагу приділяти розвитку високої академічної культури співробітників, оскільки усі критерії, що входять до показника якості «чуйність» (швидке реагування адміністрації університету на запити студентів, довіра та розуміння з боку професорсько-викладацького складу, готовність допомогти студентам у будь-якій ситуації) студенти вважають важливими в процесі навчання, проте їх сприйнята якість виявилась дуже низькою.

7. Як заходи, що сприятимуть формуванню та розвитку корпоративної культури у Запорізькому національному університеті, було запропоновано проведення між кафедрами, викладачами та студентами факультету конкурсів на визначення кращого куратора року, найкращого лектору року, викладача з найкращим відчуттям гумору, лідера серед студентів за успішністю та ін.; організацію спільних для студентів та викладачів факультету культурно-виховних заходів; створення додатково до обласної академічної газети «Запорізький університет» загальної університетської студентської газети, яка висвітлюватиме новини студентського життя; розробку програм матеріального стимулювання наукової та творчої активності студентів.

8. З метою оцінки сприйняття існуючої корпоративної культури університету співробітниками в роботі було запропоновано використання опитування за методикою І. Д. Ладанова. Як елементи корпоративної культури в даній методиці розглядаються робота, комунікації, управління, а також мотивація і мораль. На базі їх оцінки визначається загальний показник (індекс) розвитку корпоративної культури університету: дуже високий рівень, високий рівень, середній рівень або рівень, що має тенденцію до деградації.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
2. Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. Київ, Львів : Край, 2010. 212 с.
3. Карамушка Л. М., Іщук О. В. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу (у контексті становлення професійної ідентичності студентів). Київ, Запоріжжя : Кругозір, 2015. 276 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
5. Завацька Н. Є., Мітічкіна О. О. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект. Луганськ : Ноулідж, 2013. 192 с.
6. Наконечна Н. В. Методи діагностики та корекції наявної організаційної культури приватного навчального закладу. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2014. Випуск 20. С. 248–253.
7. Наконечна Н. В. Місце та роль організаційної культури в діяльності приватного навчального закладу. *Науковий вісник Львівського державного Університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2015. Випуск № 1. С. 109–119.
8. Наконечна Н. В. Аналіз результатів дослідження психологічних умов розвитку корпоративної культури приватного закладу вищої освіти. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2020. Випуск 34. С. 114-124.
9. Блохіна І. О. Професійна підготовка фахівців з управління навчальними закладами як психолого-педагогічна проблема. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Педагогічні науки*. Чернігів : Чернігівський національний

педагогічний університет імені Т. Г. Шевченка. 2012. Т.1. Випуск 104. С. 24–27.

10. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні особливості організаційної культури закладу вищої освіти. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 1(30). С. 243–249.

11. Койчева Т. І. Експериментальне дослідження оцінки докторами наук організаційної культури педагогічного Університету. *Науковий вісник Південноукраїнського Національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. 2014. №112. С. 115–124.

12. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : вплив чинників мезо- та мікрорівнів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ : Логос. 2015. №2. С. 53–59.

13. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бриттов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения. *Университетское управление : практика и анализ*. 2004. № 5–6 (33). С. 152–162.

14. Шейн Е. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.

15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

16. Кубко В. Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 8. С. 40–43.

17. Редько С. Формування корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу : управлінський аспект. *Педагогічний процес : теорія і практика. Психологія*. 2017. № 1 (56). С. 22–27.

18. Артюхіна М. Економіко-математична модель відтворення соціально-економічного потенціалу вищої школи. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 8–13.

19. Кратт О. А., Артюхіна М. В. Кваліфікація поняття «соціально-економічний потенціал вищих навчальних закладів». *Вчені записки університету «Крок»*. 2008. Випуск 18. Т.1. С. 98–105.

20. Загорій А. М. Управління системою ресурсів вищого навчального закладу. *Економічний вісник НГУ*. 2012. №3. С. 167–171.

21. Заруба В. Я., Конохова О. М. Аналіз структури ресурсів вищого навчального закладу. *Економічний простір*. 2009. №23/2. С. 316–323.

22. Теловата М. Т. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів України. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. №862. С. 319–323.

23. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2016. №10. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66920> (дата звернення 18.10.2020 р.)

24. Антонюк Л. Л., Сацик В. І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. URL : <https://scholar.google.com.ua> (дата звернення 27.10.2020 р.)

25. Сацик В. І. Детерминанты глобальной конкурентоспособности университетов: в поиске эффективной стратегии развития высшего образования на Украине. *Вопросы образования*. 2014. № 1. С. 134–161.

26. Касаткін Д. Ю. Аналіз світових і національних рейтингів ВНЗ на прикладі національного університету біоресурсів і природокористування України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2014. №4 (41) С. 50–55.

27. Діордієв В. О. Аналіз конкурентоспроможності вищого навчального закладу на прикладі Аугсбурзького університету прикладних наук. *Ефективна економіка*. 2015. №8.

URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4250> (дата звернення 18.10.2020 р.)

28. Звіт ректора Запорізького національного університету за період із 02 січня 2019 р. по 31 грудня 2019 р. URL : [https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/rektorat/zv\\_\\_trektora2019.pdf](https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/rektorat/zv__trektora2019.pdf) (дата звернення 02.11.2020 р.)

29. Звіт про фінансові результати ЗНУ 2018 рік. URL : [https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/buchgalterija/2018/zv\\_\\_t\\_pro\\_f\\_\\_nansov\\_\\_\\_rezul\\_\\_tati\\_znu\\_2018\\_r\\_\\_k.pdf](https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/buchgalterija/2018/zv__t_pro_f__nansov___rezul__tati_znu_2018_r__k.pdf) (дата звернення 03.11.2020 р.)

30. Звіт про фінансові результати ЗНУ 2019 рік. URL : [https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/buchgalterija/2019/zv\\_\\_t\\_2019.pdf](https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/buchgalterija/2019/zv__t_2019.pdf) (дата звернення 03.11.2020 р.)

31. Стратегія розвитку Запорізького національного університету на 2018-2022 роки.

URL : [https://www.znu.edu.ua/docs/2020/\\_rozvitku\\_znu\\_onovlena1.pdf](https://www.znu.edu.ua/docs/2020/_rozvitku_znu_onovlena1.pdf) (дата звернення 02.11.2020 р.)

32. Top Universities in Ukraine. 2020 Ukrainian University Ranking. URL : <https://www.4icu.org/ua/#uni> (дата звернення 02.11.2020 р.)

33. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL : <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення 03.11.2020 р.)

34. Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна» у 2020 р. URL : <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/74898/> (дата звернення 01.11.2020 р.)

35. Егорьева А. Ю. Управление лояльностью клиентов транспортно-экспедиционной компании на основе расчета индекса NPS. URL : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/7af/7af1078cf64345fbe14a698d1ce647bc.pdf> (дата звернення 20.10.2020 р.)

36. Уланов А. Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score. *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2013. №3. С. 198–206.

37. Топорова П. К. Применение методики SERVQUAL относительно банковских услуг (на примере Западно-уральского банка ОАО «Сбербанк России»). URL : <http://sibac.info/studconf/econom/xix/37823>. (дата звернення 20.10.2020 р.)

38. Логуа Р. А. Совершенствование методики оценки удовлетворенности клиентов компании. *Вестник Самарского государственного университета*. 2012. №1. С. 224–227.

39. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. Москва : Издательство «Корпоративные стратегии», 2004. 496 с.

40. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОШОПК, 2013. 104 с.

41. Карамушка Л. М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с.

42. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры : методология количественной оценки и анализа. *Экономика, Статистика и Информатика*. 2014. №2. С. 130–133.

43. Диагностика групповой мотивации (И. Д. Ладанов). URL : <https://sowu.ru/diagnostika-grupповoj-motivacii-i-d-ladanov/>. (дата звернення 21.10.2020 р.)

44. Федотова Т. В. Психологічні особливості оцінки креативними особистостями соціально-психологічного клімату. *Психологічні перспективи*. 2014. Випуск 23. С. 299–309.

45. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Івкін В. М., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С. Психологічні чинники соціальної

напруженості в освітніх організаціях: основні види та методики дослідження.  
*Актуальні проблеми психології*. Том I. Випуск 52. С. 10–18.