

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Формування організаційної культури закладу вищої освіти»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-ЗОКС-з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту  
Алдошина Н.В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент  
Жадан Р.П.

Рецензент: зав. 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**

Алдошина Надія Володимирівна

1. Тема роботи «Формування організаційної культури закладу вищої освіти»

керівник роботи: Жадан Р.П., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 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 ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2 ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

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

18 таблиць

14 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І.Г.		
2	Шавкун І.Г.		
3	Шавкун І.Г.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Н. В. Алдошина

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

І. Г. Шавкун

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 75 с., 14 рис., 18 табл., 55 джерел.

Об'єкт дослідження: процеси управління формуванням організаційної культури Запорізького національного університету.

Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування напрямків розвитку інноваційної організаційної культури закладу вищої освіти.

Мета роботи: обґрунтування рекомендацій щодо формування та реалізації перспективних напрямків розвитку інноваційної спрямованості організаційної культури Запорізького національного університету.

Методи дослідження: загальнонаукові та специфічні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції; методи логічного узагальнення.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних задач: визначено сутність та складові поняття «організаційна культура»; проаналізовано особливості формування організаційної культури закладу вищої освіти; досліджено конкурентне середовище Запорізького національного університету; охарактеризоване освітнє середовище Запорізького національного університету; здійснено діагностику стану розвитку організаційної культури Запорізького національного університету; виявлено ключові фактори впливу на розвиток інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету; визначено перспективні напрямки розвитку системи фінансування розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та його організаційної культури.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи формування організаційної культури закладу вищої освіти «Запорізький національний університет».

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА  
КУЛЬТУРА, СИМВОЛ, ЦІННОСТІ, ПОТЕНЦІАЛ.**

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 75 pages, 14 figures, 18 tables, 55 sources.

Object of research: processes of management of formation of organizational culture of Zaporizhia National University.

Subject of research: theoretical, scientific-methodical and practical aspects of formation of directions of development of innovative organizational culture of higher education institution.

Purpose: substantiation of recommendations for the formation and implementation of promising areas of innovative orientation of organizational culture of Zaporozhye National University.

Research methods: general scientific and specific methods of cognition of the objective nature of economic phenomena and processes: analysis and synthesis, induction and deduction; methods of logical generalization.

The specifics of the work is to solve the following main tasks: the essence and components of the concept of "organizational culture" are defined; the peculiarities of the formation of the organizational culture of the institution of higher education are analyzed; the competitive environment of Zaporizhia National University is studied; characterized the educational environment of Zaporizhia National University; diagnostics of the state of development of organizational culture of Zaporizhia National University was carried out; identified key factors influencing the development of innovative organizational culture of Zaporizhia National University; Perspective directions of development of the system of financing the development of innovative organizational culture of Zaporizhia National University are determined.

The information base of the research is normative-legal documents in the system of regulation of activity of higher educational establishments of Ukraine; official data of the State Statistics Service and the Ministry of Education and Science of Ukraine; fundamental research of domestic and foreign scientists on the management of free economic zone and its organizational culture.

The scientific novelty of the obtained results lies in the deepening of the theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for the formation of the organizational culture of the institution of higher education.

The practical significance of the obtained results lies in the development of methodological and applied principles of organization of the system of formation of organizational culture of the institution of higher education "Zaporizhzhya National University".

HIGHER EDUCATION INSTITUTION, MANAGEMENT,  
ORGANIZATIONAL CULTURE, SYMBOL, VALUES, POTENTIAL.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1 Сутність поняття «організаційна культура».....	10
1.2 Особливості формування організаційної культури у ЗВО .....	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....	20
2.1 Конкурентне середовище Запорізького національного університету.....	20
2.2 Характеристика освітнього середовища Запорізького національного університету .....	30
2.3 Стан розвитку організаційної культури Запорізького національного університету .....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	45
3.1 Ключові фактори впливу на розвиток інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету.....	45
3.2 Напрямки розвитку системи фінансування розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету.....	56
ВИСНОВКИ .....	66
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	70

## ВСТУП

Трансформаційні зміни в українському суспільстві, реформування вітчизняної економіки, посилення інтеграційних процесів, приєднання України до Болонського процесу та прийняття Законів України «Про вищу освіту» та «Про освіту» ініціюють необхідність реформування вітчизняного освітнього простору та вдосконалення системи вищої освіти. Одночасно відбувається зростання ролі громадянського суспільства в усіх сферах життєдіяльності соціуму, в тому числі і в освіті. У сучасній системі освіти України функціонують понад 200 ЗВО (закладів вищої освіти), які за останні майже 30 накопичили позитивний світовий та вітчизняний досвід підготовки фахівців, спроможних реалізовувати набуті знання та кваліфікацію в умовах глобального інформаційного суспільства та ринкової економіки.

Корпоративна культура закладів вищої освіти, що сформувалась за ці роки, теж відзначається своєрідністю, функціонуючи в умовах конкретності та вимог сучасного ринку праці, що формує принципово новий тип відносин між суб'єктами освітньої діяльності як в самій організації, так і за її межами, що відзначається своєрідним поєднанням приватно-власницьких інтересів та традиційних педагогічних цінностей.

Вагомий внесок у вивчення проблем розвитку вищої школи, зокрема і на засадах організаційної культури, як на макро-, мезо-, так і на мікрорівнях внесли такі вітчизняні вчені, як: Б. М. Андрушків, Д.Т. Бікулов, А. В. Ромін, І. О. Тарасенко, В. Є. Сафонова та інші.

Відаючи належне здобуткам науковців у цій галузі економічної науки, слід вказати на об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і практичних розробок стосовно комплексного підходу до функціонування системи вищої освіти в контексті формування та розвитку організаційної культури. Значний науковий інтерес та практична значимість системного формування ефективного механізму впровадження та реалізації

організаційної культури в управління вищим навчальним закладом, створення та впровадження якого забезпечить підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості вищого навчального закладу, обумовили вибір теми дослідження, визначили мету та завдання даної роботи.

Метою роботи є обґрунтування рекомендацій щодо формування та реалізації перспективних напрямків розвитку інноваційної спрямованості організаційної культури Запорізького національного університету.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та складові поняття «організаційна культура»;
- проаналізувати особливості формування організаційної культури закладу вищої освіти;
- дослідити конкурентне середовище Запорізького національного університету;
- охарактеризувати освітнє середовище Запорізького національного університету;
- здійснити діагностику стану розвитку організаційної культури Запорізького національного університету;
- виявити ключові фактори впливу на розвиток інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету;
- визначити перспективні напрямки розвитку системи фінансування розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням організаційної культури Запорізького національного університету.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування напрямків розвитку інноваційної організаційної культури закладу вищої освіти.

При виконанні роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції - при уточненні понятійно-категорійного апарату;



абстрактно-логічний метод - для систематизації складових організаційної культури закладів вищої освіти; методи спостереження та порівняння - для дослідження особливостей системи формування організаційної культури ЗВО; методи синтезу та аналізу - для узагальнення результатів діяльності вищих навчальних закладів та факторів впливу на розвиток організаційної культури ЗВО; методи логічного узагальнення - для теоретичного узагальнення і висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та формування його організаційної культури; матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих класичних закладів вищої освіти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи формування інноваційної організаційної культури закладу вищої освіти «Запорізький національний університет».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1 Сутність поняття «організаційна культура»

Серед дослідників питання сутності організаційної культури, методів її слід зазначити таких авторів як: К. Камерон, Р. Куїнн [1], Т. Пітерс, Р. Уотерман [2], Е. Шейн [3], К. Шольц [4], Л. Карамушки [5-7], І. Блохіної [8], Н. Завацької, О. Мітічкіної [9], Т. Койчевої [10-11].

Підходи до визначення поняття організаційна культура наведемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «організаційна культура»

С. Коссен	Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди.
Є. Коротков, А. Силіна	Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали.
Л. Печербуг, В. Чикер	Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні, ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності.
В. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.
Л. Куликов	Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації
Г Чайка	Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи.
Т. Чернишова, Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.
В. Шевченко	Інструмент управлінської дії, що дає змогу м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.
О. Апостолук	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.

Отже, на нашу думку організаційна культура – це сукупність зав’язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині організації, так і за її межами.

Дотримання принципів організаційної культури впливає на ефективність управлінських рішень, усвідомлення працівниками своєї ролі та важливості у досягненні цілей та місії організації, а отже, і на ефективність її операцій в цілому [12]. Принципи організаційної культури відображають базові основи та норми ефективного управління людськими ресурсами. Кожна компанія може самостійно розробляти принципи організаційної культури, але їх необхідно розділити на загальні та специфічні. Загальні принципи організаційної культури наведені на рис. 1.1.

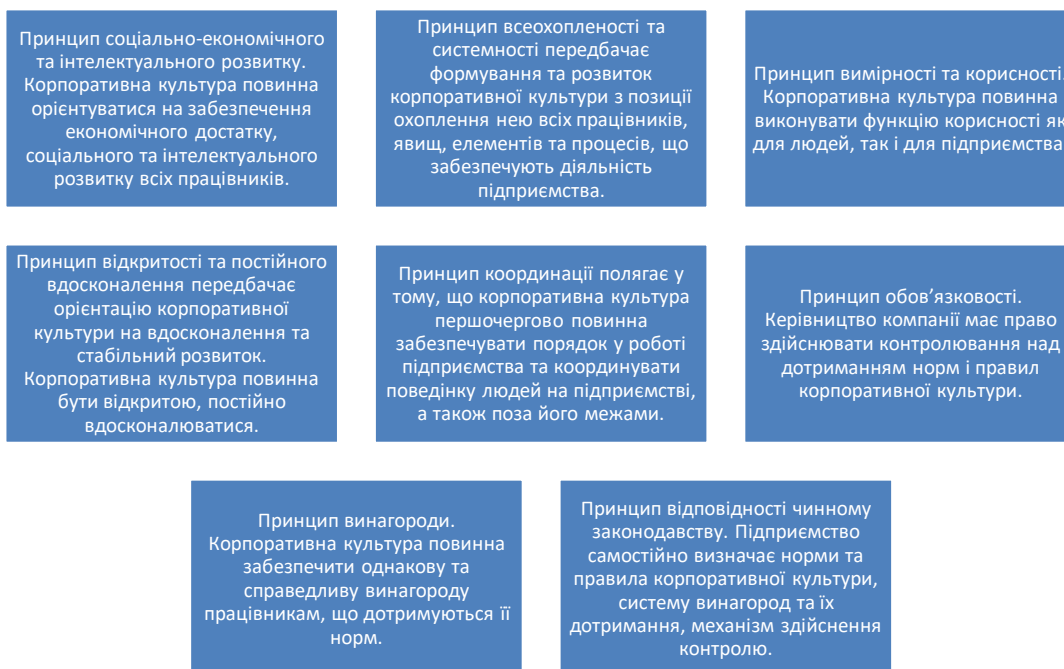


Рис. 1.1 Загальні принципи організаційної культури [13]

Спеціальні принципи організаційної культури наведені на рис. 1.2.

Досягнення цілей, завдань, норм, правил та інших особливостей корпоративної культури можливе шляхом реалізації певних видів діяльності з використанням відповідних функцій організаційної культури [14].

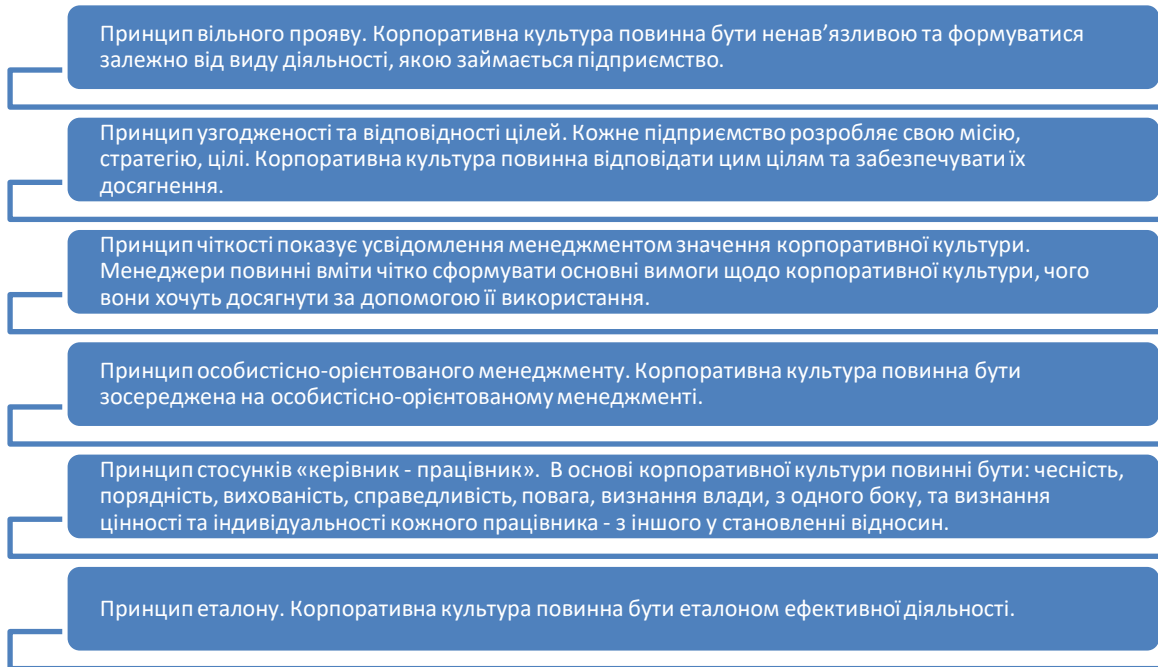


Рис. 1.2 Спеціальні принципи організаційної культури [15]

Організаційна культура впливає на менталітет співробітників, трудову діяльність та організацію, забезпечують їм мобільність та здатність до інновацій через виконання основних функцій (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Функції організаційної культури [16]



Рис. 1.4 Рівні формування корпоративної культури на підприємстві [17]

Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська [20] узагальнюючі відомі дослідження змогли побудували загальну структуру організаційної культури (рис.1.5).

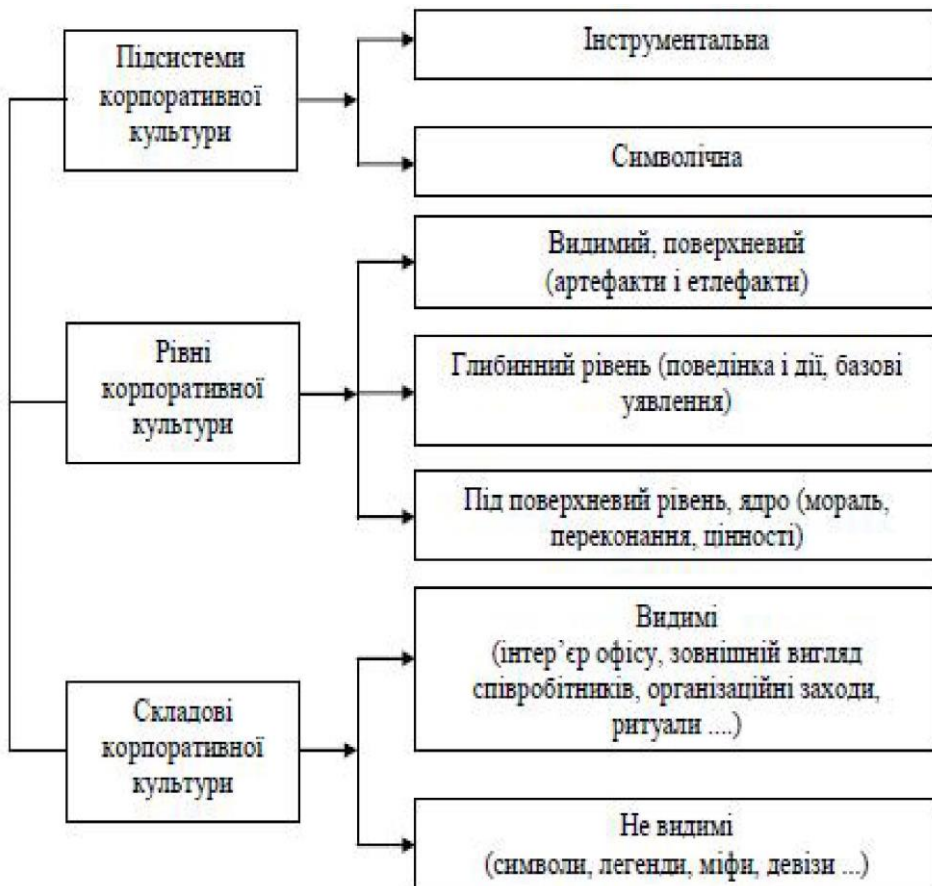


Рис. 1.5 Загальна структура корпоративної культури [20]

Отже, організаційна культура - це встановлення правил та стандартів поведінки працівників на основі їхніх культурних, соціальних та етичних потреб, матеріальних та інтелектуальних цінностей, творчої енергії та позитивного підприємницького духу; - дії, які у світлі створеного клімату сприяють підвищенню продуктивності, а отже, ефективності та результативності; - рівень управлінських навичок та вмінь створювати позитивний імідж компанії та її конкурентні переваги.

## 1.2 Особливості формування організаційної культури у ЗВО

Вивчення організаційної культури закладу вищої освіти базуються на організаційній культурі підприємств і організацій. При цьому береться до уваги специфіка діяльності ЗВО - форма навчального процесу, взаємодія між викладачами, між викладачами та студентами. Мета такого типу культури є формування організаційної культури в галузі освітнього закладу.

Корпоративна культура закладу вищої освіти - це сукупність цінностей, норм, правил, традицій, які поділяються всіма особами, що мають відношення до діяльності ЗВО, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією.

Науковці у більшості випадків досліджують організаційну культуру підприємств та організацій. Проблеми організаційної культури освітніх закладів (шкіл, коледжів, ліцеїв, ЗВО) тривалий час залишалися поза увагою. Феномен організаційної культури у вітчизняній освіті почав розглядатися порівняно недавно. Можемо стверджувати, що традиція вивчення ЗВО як корпоративних організацій склалася у ХХ столітті та сформувалась як самостійний напрям завдяки роботам М. Вебера ("Школа як бюрократична організація") [21], Т. Парсонса ("Університет як соціальна система") [22], Т. Веблена ("Вища освіта в Америці" з підзаголовком "Меморандум про те, як бізнесмени керують університетами"[23]) та іншим.

У цих працях особливу увагу приділено аналізу теорії організаційної культури освітньої громади, а також визначенню історичних, технологічних, організаційних її основ для ЗВО. На думку Т. Веблена «навчальні заклади у розвитку підпорядковуються цінностям і законам ринкового виживання, нормам підприємства, підлаштовуються під вимоги носіїв влади і відходять від справжніх цілей та цінностей вищої освіти» [23].

Прихильниками підходу до вищої школи як до організації є такі вчені як М. Вебер, Т. Парсонс, О. Бетіна, І. Ільїнський, Л. Даниленко, В. Андрущенко та інші – їх погляди базуються на тому, що перетворення сьогодні відбуваються в усіх сферах суспільного буття.

ЗВО варто сприймати не лише як одну зі сходинок освіти, а як і суб'єкт ринкових відносин, організацію, що має реагувати на зміни зовнішнього середовища. Так, на думку А. Кімберга, навчальний заклад стає виробничою організацією зі стандартними ринковими цілями, яка надає специфічну послугу [24].

Заклад вищої освіти є великою та багаторівневою організацією, до складу якої входять різні підрозділи. Кожний ЗВО має власну організаційну культуру, свою систему цінностей, уявлень, норм і правил поведінки, які чинять вплив на його співробітників та моделі їх поведінки.

Організаційна культура вищих навчальних закладів є своєрідною, досить ефективною формою життєдіяльності освітніх організацій, що дозволяє говорити про організовану систему, побудовану на принципах самоцінності знання, свободи навчання, яку можна назвати конкретним способом реалізації ідей вищої освіти [25].

Формування організаційної культури – це процес який є наслідком внутрішніх комунікацій вишу, і одним із засобів підвищення його репутації. Організаційна культура ЗВО - це система цінностей (атмосфера взаємовідносин, стиль керівництва, норми поведінки, правила, традиції тощо), втілена у різних сферах діяльності, і така, що приймається всіма співробітниками та викладачами ЗВО.

Чинники формування організаційної культури ЗВО наведені на рис. 1.6.

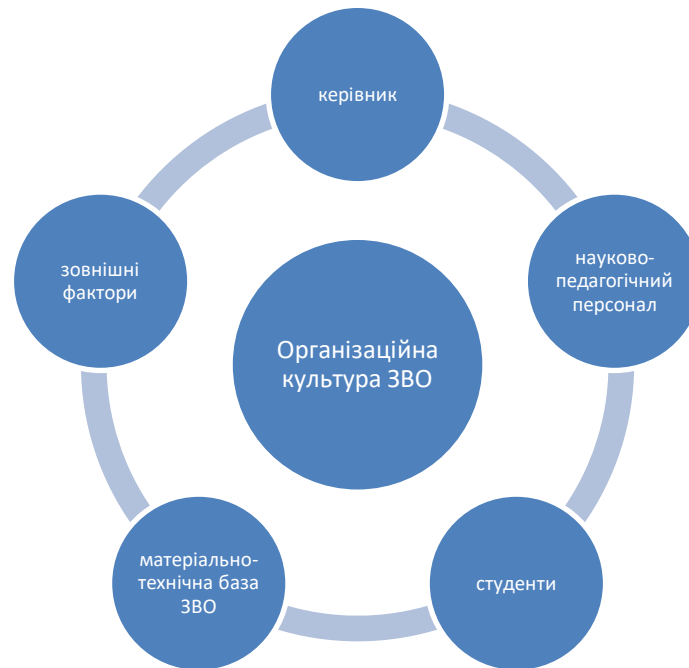


Рис. 1.6 Чинники формування організаційної культури ЗВО [26]

Чинник який має безпосередній вплив на характер соціально-психологічного клімату колективу – це його керівник. Характер організаційної культури ЗВО, залежить від стилю керівництва, забезпечення оптимальних умов і характеру праці співробітників, міри задоволення домінуючих соціальних потреб викладачів.

Наявна атмосфера ЗВО, його матеріально-технічна база яскраво демонструє відношення адміністрації навчального закладу до студентів, а як наслідок, у студентів формується патріотичне ставлення до свого навчального закладу. Організаційна культура ЗВО здійснює вплив на формування професійної компетентності студента. Адже коли студент вперше перетинає поріг освітнього закладу він намагається увібрати в себе всю атмосферу, яка його оточує, а відтак це залишає відбиток на формуванні професійної компетентності особистості [27].

Корпоративна культура закладу вищої освіти є багаторівневою. Відповідно до розмірів вишу виокремлюють корпоративну культуру ЗВО, корпоративну



культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр та інших підрозділів. Слід говорити й про корпоративну культуру студентської спільноти.

У сучасних умовах ЗВО розробляють дві траєкторії формування організаційної культури (рис. 1.7) [28].

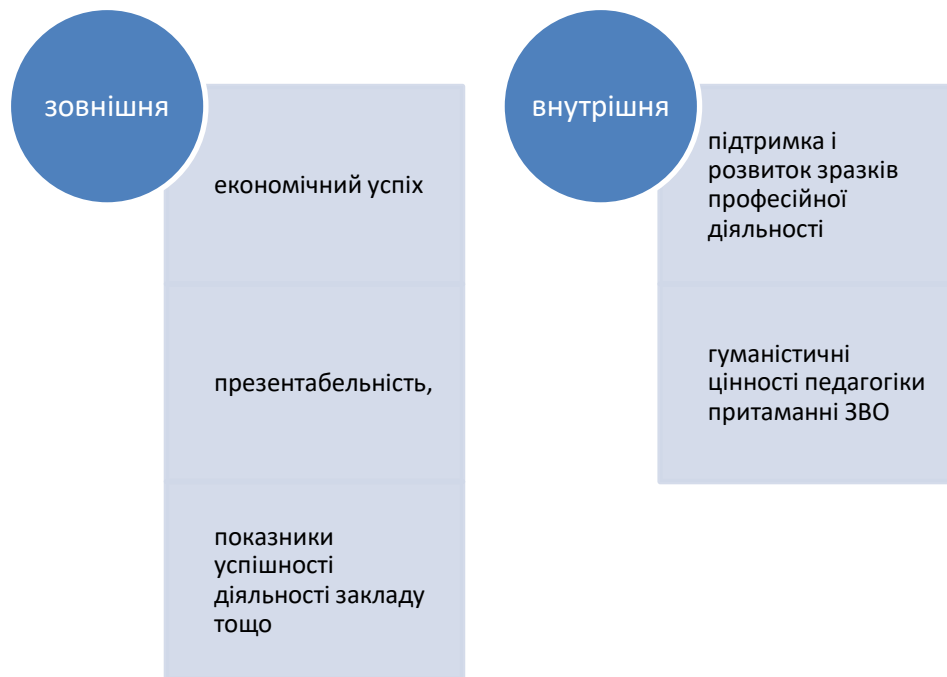


Рис. 1.7 Траєкторії формування організаційної культури ЗВО

У корпоративній культурі ЗВО широко використовується символіка, яка повинна сприяти зміцненню єдності закладу, його професорсько-викладацької та студентської спільноти. Проте обрані адміністрацією символи мають бути узгодженими і викладачами, і студентами. Бажано обирати корпоративні символи шляхом голосування студентів і викладачів, щоб обрати ті, що подобаються більшості [29].

Розробленню офіційних документів, що регулюють поведінку працівників, передують формулювання місії ЗВО. Зміст поняття «місія» організації містить у собі основні цілі її існування. Місія ЗВО розробляється на основі законодавчих і нормативних документів і специфіки його діяльності. Кожний університет має свою історію, ознайомлення з якою відбувається в музеях, на виставках, презентаціях. Знайомство з університетом починається з мети його діяльності,

місії і перспективи.

Дослідники зазначають, що корпоративна культура ЗВО має таку функціональну спрямованість:

1. формування корпоративних цінностей спрямоване на створення й підтримку у майбутніх фахівців у закладах освіти почуття причетності до спільної діяльності, що надає їй сенсу. Ядром корпоративної культури, поза сумнівом, є цінності, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в освітній установі, а результатом - стабільність, стійкість на певний термін її функціонування. Саме від них залежить згуртованість співробітників, учасників освітнього процесу, формування єдності поглядів і дій, отже, забезпечення досягнення цілей ЗВО закладу;

2. формування позитивного іміджу організації виявляється в тому, що організація сприймається певним чином як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. Результатом реалізації цієї функції стає якісне покращення діяльності організації завдяки створенню її певної філософії, в якій відбиваються роль освітньої установи в теперішньому і майбутньому житті населення, зв'язок з національними ідеями, стратегічна мета і завдання [30].

Корпоративна культура студентів ЗВО є складною системою і містить перелік таких компонентів:

- ціннісно-нормативний (основні цінності, норми та правила);
- організаційний (формальна та неформальна організаційна структура, структура управління);
- комунікаційний (структура формалізованих и неформалізованих потоків, якість комунікацій);
- соціально-психологічні відносини (соціометрія, система ролей, конфліктність);
- знаково-символьний (міфи та легенди, корпоративні перекази);
- зовнішня ідентифікація (імідж, рекламні атрибути) [31].

Також необхідно зазначити, що діяльність вищих навчальних закладів ґрунтується на Конституції України, Законах України "Про запобігання

корупції", "Про освіту", "Про вищу освіту", концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, інших нормативно-правових актах України.

Систематизуємо основні елементи організаційної культури вищого навчального закладу (див. рис. 1.8).



Рис. 1.8 Модель організаційної культури закладу вищої освіти

Отже, у даному розділі досліджено сутність та складові організаційної культури, а також особливості її формування з закладах вищої освіти.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### 2.1 Конкурентне середовище Запорізького національного університету

Ринок сфери освітніх послуг - це найважливіший компонент сучасної економіки, який є, з одного боку, джерелом, яке постачає кадри для всіх галузей економіки, а з іншого боку, постійно зростаючим за своїми масштабами самостійним ринком освітніх послуг. Найважливішою частиною національного багатства будь-якої країни є людський потенціал, який система вищої освіти здатна ефективно формувати, сприяючи його конкурентоздатності.

Трансформаційні зміни в суспільстві та необхідність відповідати сучасним вимогам становлення нашої держави, зумовлюють постійне реформування вищих навчальних закладів та пошук нових інноваційних шляхів їх розвитку. Однією з найважливіших стратегічних цілей, які в сучасних умовах має ставити перед собою українське суспільство, є пошук можливостей та використання дієвих заходів, спрямованих на створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти.

Сьогодні в Україні діють ЗВО державної, комунальної та приватної форм власності. Ринок вищої освіти представлений університетами, академіями, інститутами та коледжами, технікумами та училищами які здійснюють підготовку фахівців за відповідними освітньо-професійними та освітньо-науковими, науковими програмами за такими рівнями вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Проаналізуємо стан ринку вищої освіти в Україні за 1990-2018 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз кількості ЗВО та чисельності студентів у динаміці  
за період 1990–2020 рр. [45]

рік	Кількість ЗВО, од		Кількість осіб у ЗВО, тис.	
	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9
2013/14	478	325	329,0	1723,7
2014/15	387	277	251,3	1438,0
2015/16	371	288	230,1	1375,2
2016/17	370	287	217,3	1369,4
2017/18	372	289	208,6	1330,0
2018/19	370	282	199,9	1322,3
2019/20	369	280	198,2	1319,2

Наведені дані свідчать про те, що на початку розбудови нашої держави питома вага навчальних закладів I—II рівнів акредитації становила 83,3 % тоді,

як заклади III-IV рівнів акредитації становили лише 16,7 % від загальної кількості ЗВО. Спостерігаємо, що динаміка мережі вищих навчальних закладів характеризується хвилеподібними тенденціями, коли їх мережа почала розширюватись з 1990 року від 891 навчального закладу до найбільшого показника у 1996 році - 1064 навчальних закладів (рис. 2.1).

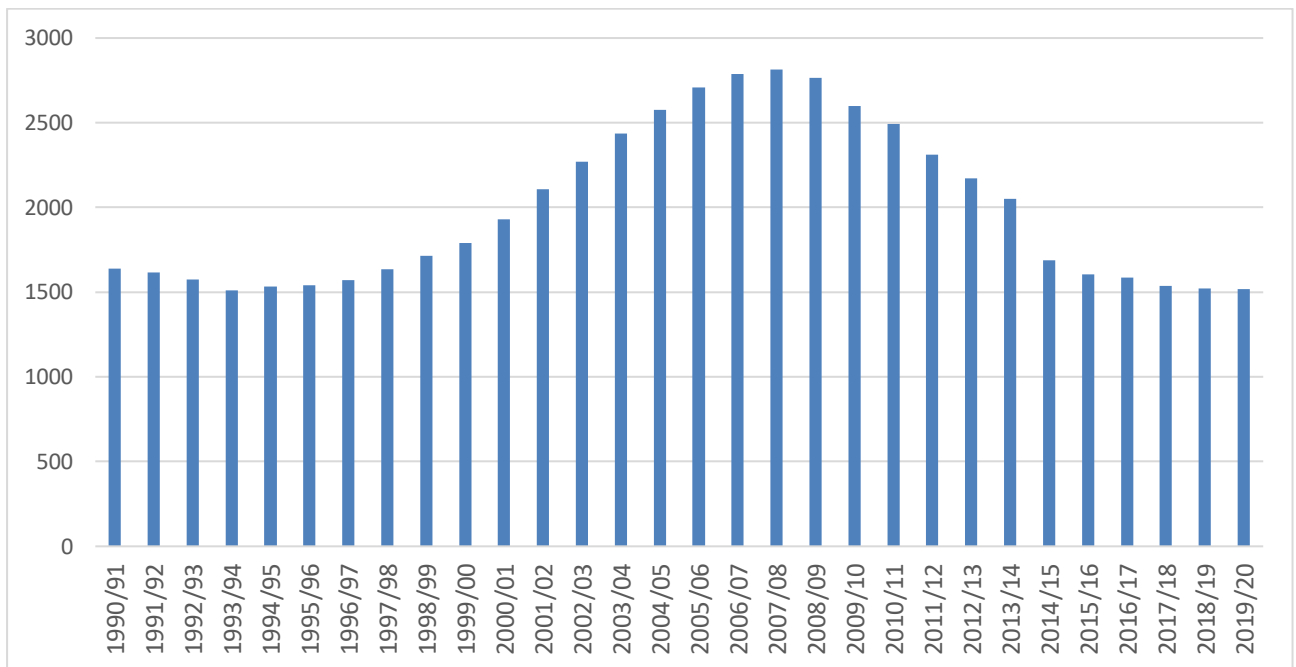


Рис. 2.1 Кількість ЗВО України у 1990-2019 рр., од. [46]

При цьому чисельність студентів за цей період зменшилась з 1638,3 тис. осіб до 1522,2 тис. осіб (рис. 2.2). Найбільшою чисельністю студентів була у 2007-2008 навчальному році і становила - 2813,8 тис. осіб, проти 1522,2 тис. осіб у 2018-2019 н.р.

Однак, незважаючи на існуючий дисбаланс на ринку праці, між наявною структурою економічного населення з вищою освітою та потребою в ньому, більш високий рівень конкурентоспроможності спостерігається саме серед фахівців з повною вищою освітою. Проте фахівців турбує не тільки зменшення кількості вищих навчальних закладів, а й можливість ефективного їх функціонування, їхня відповідність планам професійної підготовки спеціалістів за європейськими та міжнародними стандартами. Цілком очевидно, що ця проблема потребує переосмислення та науково обґрунтованих підходів до її

вирішення протягом найближчої та середньострокової перспективи [47].

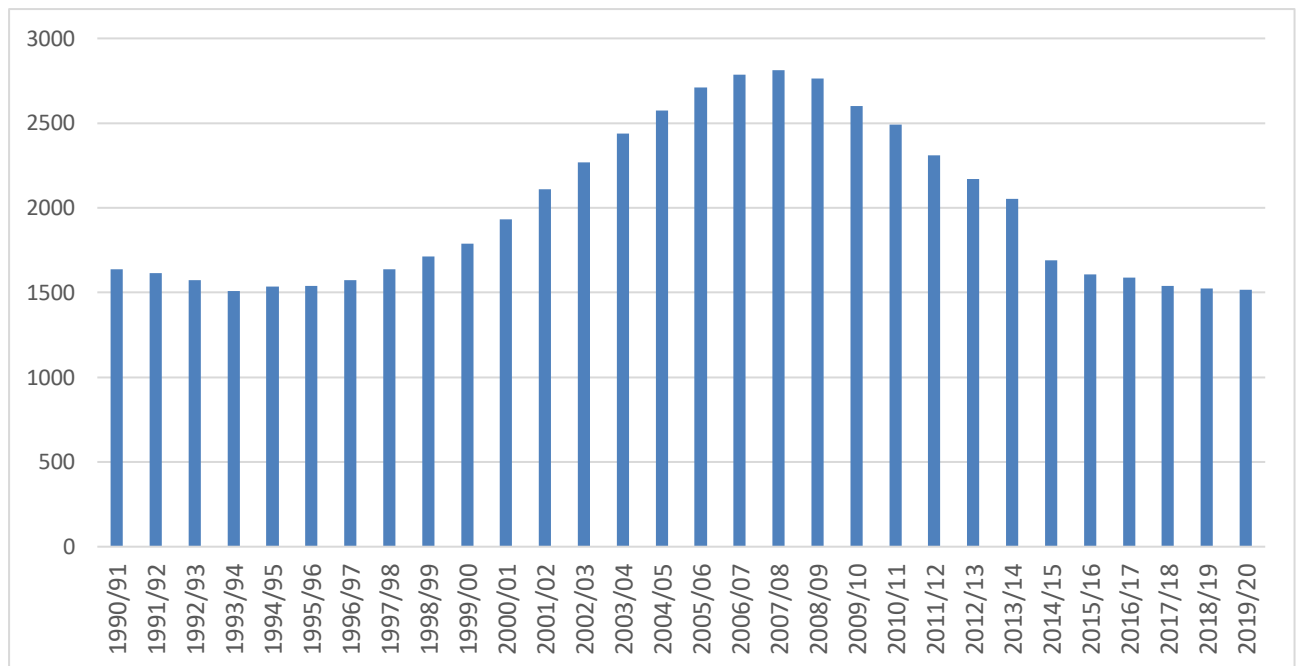


Рис. 2.2 Кількість студентів ЗВО у 1990-2019 рр., тис.осіб [46]

Система освіти сьогодні є досить сильно диверсифікованою, але історично склалося так, що в її структурі найбільш стійким елементом виступає університет і насамперед класичний університет.

На сучасному етапі відбувається багато змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства, перехід від одного його якісного стану до іншого, з більш високими вимогами, де знання будуть основним ресурсом, що забезпечує його розвиток і реальну конкурентоздатність. Відбувається процес повномасштабного становлення епохи знань, формування інноваційного високотехнологічного суспільства з принципово новою філософією відносин. Очевидним уже є той факт, що виграють саме ті країни, пріоритетним напрямом яких є подальший розвиток науки, освіти, науково-дослідних програм і підвищенні їх якості. За цих умов і вимог часу, саме класичні університети повинні виконувати свою головну і найважливішу місію перед суспільством і бути в авангарді процесів якісного реформування освіти, відповідаючи викликам глобалізації та консолідації світу.

Освіта та наука як об'єктивні суспільні явища мають великий вплив на

формування національної інтелектуальної традиції. Стан української освіти необхідно глибоко осмислити, порівнявши з міжнародними критеріями і стандартами та визначити можливості її вдосконалення на новому етапі її розвитку. При цьому еволюцію системи освіти не слід відокремлювати від інших сфер суспільства. Вона має розвиватися в гармонійному взаємозв'язку з суспільством в цілому, беручи на себе роль його провідника. При цьому слід враховувати гармонію сталих освітніх традицій та тих, що формуються та мають свій розвиток на рівні окремих навчальних підрозділів університету. Слід також мати на увазі, що в системі університетської освіти є навчальні заклади з віковими традиціями, як правило, це класичні університети. Саме їх освітня, наукова, культурно-просвітницька діяльність має бути орієнтиром для інших вищих навчальних закладів [48].

Класичний університет є основою сучасного інституту вищої освіти та форм розвитку співробітництва на всьому освітньому просторі. Перевагами класичних університетів перед іншими типами вищих навчальних закладів є наступні. По-перше їх забезпеченість найбільш висококваліфікованими викладачами з широким спектром спеціальностей. Це дає можливість університетам, насамперед, відкривати навчання за новими спеціальностями і напрямками, створювати умови для отримання студентами другої додаткової «ринково-орієнтованої» спеціальності забезпечувати інтегративність навчання наявність великої кількості вчених у галузі фундаментальних наук численних всесвітньо відомих наукових шкіл сприяє полегшенню підготовки спеціалістів для наукомістких виробництв формуванню навколо університетів технопарків, інноваційних інкубаторів, венчурних центрів тощо.

По-друге важливою перевагою є забезпечення підготовки на найвищому інтелектуальному рівні у магістратурі аспірантурі та докторантурі розгорнуті системи профорієнтаційної роботи перепідготовки та підвищення кваліфікації, тісні зв'язки з навчальними закладами усіх рівнів акредитації та найширшим спектром роботодавців, що дає змогу створити ефективну систему навчальних практик. Це стає особливо актуальним з погляду здатності реалізовувати ідеї



безперервної освіти протягом усього життя.

По-третє широта спектра підготовки фахівців у класичних університетах дає можливість якнайкраще осягнути усі проблеми підготовки спеціалістів для різних сфер діяльності та бути лідерами у реалізації освітньої функції вищої школи. Класичні університети реально виступають основним полем для відпрацювання різноманітних змін у змісті та технології освіти насамперед посилення фундаментальної складової підготовки активного використання у навчальному процесі результатів і технологій наукового пошуку поглиблення міждисциплінарних знань тощо.

По-четверте унікальність традицій що склались десятиріччями, а то й століттями дух демократизму і самоврядування, автономності, можливості здійснення системної насиченої диверсифікованої позанавчальної діяльності роблять класичні університети осередками високої моральності, духовності, патріотизму [49].

Сучасні класичні університети складають досить стабільний сегмент вітчизняного освітнього простору. Однак його трактування залишаються різними. Як наслідок, наприклад, ЮНЕСКО виділяє 13 класичних університетів в Україні; на освітніх вітчизняних сайтах вказано 16 університетів, а в світовому рейтингу вищих навчальних закладів (наприклад, Academic Ranking of World Universities) Україна віднесена до країн з обмеженими ресурсами з чотирма класичними університетами (Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Одеський національний університет імені В. І. Мечникова, Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка).

Для визначення успішності та популярності вищого навчального закладу використовуються різноманітні рейтинги які відображають його важливість або вплив у світовій спільноті.

У рейтингу «Топ-200 Україна» діяльність ЗВО оцінюється за допомогою інтегрального індексу, який визначається на підставі виміру кількісних показників, експертної оцінки якості підготовки випускників ЗВО

представниками роботодавців і академічного співтовариства, а також із використанням міжнародних наукометричних і веб-метричних даних. Даний рейтинг порівнює між собою університети різних типів на основі застосування до них універсальної системи критеріїв.

Проаналізуємо яке місце в Рейтингу «ТОП-200 Україна» у 2020 році займають класичні університети (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Класичні університети в рейтингу «ТОП-200 Україна»

Назва навчального закладу	ТОП 200 Україна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	2
Сумський державний університет	3
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	6
Львівський національний університет імені Івана Франка	8
Національний університет "Києво-Могилянська академія"	7
Ужгородський національний університет	11
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	14
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	18
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича	20
Запорізький національний університет	22

Даний моніторинг дозволяє побачити місце класичних університетів серед усіх класичних університетів та їх місце в загальному рейтингу навчальних закладів України.

Сьогодні є всі підстави стверджувати, що в системі вищої освіти України оформилось серйозне протиріччя між потребою суспільства у фахівцях, які поєднують у собі професійні якості з активною життєвою позицією, і недостатньою теоретичною й технологічною розробленістю цієї проблеми в

педагогічній науці. Виходом із ситуації є організація виховного процесу, максимально наближеного до дійсності, коли студент у процесі активної участі в різноманітних формах виховної роботи здобуває особистий (суб'єктний) досвід суспільно-корисної діяльності. Таким чином, виховний процес в університетах набуває нового статусу, піднімаючись до смислоутворюючого рівня формування особистості в системі вищої освіти.

Якісним може бути визнаним виховне середовище коли воно може адаптуватися до потреб, нахилів та інтересів кожного студента.

З можливої множини соціально-педагогічних умов, які впливають на соціалізацію студентства, виділяють: розвиток соціальної активності студентів (робота в органах студентського самоврядування, волонтерська діяльність тощо); стимулювання особистісного розвитку і саморозвитку (формування умінь соціально-педагогічного спілкування, розвиток моральних якостей, організація процесу самовиховання); педагогічна підтримка процесу соціалізації (удосконалення роботи кураторів академічних груп, взаємодія студентів із студентською соціальною службою ЗВО тощо); створення сприятливого соціально-педагогічного середовища; реалізація різних напрямів соціально-виховної роботи; переорієнтація на якісні характеристики організації й оцінки виховної діяльності у ЗВО. Вибір саме таких умов не випадковий, у його основу покладено концептуальні ідеї, орієнтовані, по-перше, на сучасні тенденції розвитку системи освіти в Україні, по-друге, на досвід і практику реалізації освітнього процесу в країнах Євросоюзу, по-третє, на культурно-історичні традиції соціалізації студентської молоді, що склалися в нашій країні.

В університетах все більшої ваги набуває усвідомлення потреби у проведенні соціально-психологічної роботи та превентивного виховання, тим більше, що пільгових категорій студентів в останні роки збільшилося. Серед студентів є діти-сироти, діти позбавлені батьківського піклування, інваліди, діти учасників ООС (операції об'єднаних сил), або навіть і самі учасники ООС. Такі студенти перебувають на обліку в університетах та їм надаються різного виду допомоги: матеріальна допомога, стипендії, оплата навчальним закладом

проживання у гуртожитку тощо. За рахунок стипендіального фонду університету крім стипендії, студенти отримують соціальні виплати.

Інформаційний розвиток ЗВО ми пропонуємо визначати на основі рейтингу прозорості університетів, який проводиться аналітичним центром CEDOS. Рейтинг прозорості університетів є одним із багатьох механізмів забезпечення якості вищої освіти. Цей чинник набирає ще більшої ваги за умов децентралізації, що розпочалася у системі вищої освіти України.

Рейтинг показує, наскільки університети готові бути відкритими та інформувати власних студентів і викладачів, а також широку громадськість, про власну політику через свої сайти. І хоч відкритість інформації і не є запорукою високої якості освіти, проте вона є необхідною умовою для усвідомленого вибору абітурієнтів, студентів та викладачів.

Таблиця 2.3

## Рейтинг ЗВО аналітичного центру CEDOS за 2020 рр.

Місце	ЗВО	Разом
1	Національний університет „Києво-Могилянська академія”	72.2
2	Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут”	67
3	Національний університет біоресурсів і природокористування	66.8
4	Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника	65.4
5	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	65.3
6	Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського	64.9
7	Національний університет “Львівська політехніка”	64.3
8	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	63.3
9	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	62.9
10	Уманський національний університет садівництва	62.7
25	Запорізький національний університет	54

Власне, доступ до інформації став одним із 10 стандартів внутрішнього

забезпечення якості вищої освіти (ESG), які були затверджені на конференції міністрів освіти країн Європейського простору вищої освіти. Володіючи інформацією про навчальні програми, абітурієнти та студенти здатні зробити більш зважений вибір щодо свого майбутнього фаху.

Фінансова прозорість - це запорука довіри суспільства і, що важливо для майбутнього розвитку, донорів та меценатів. Адміністративна прозорість є підвалиною для поширення інформації про права та обов'язки усіх учасників освітнього процесу, боротьби з порушенням їхніх прав, корупцією, кумівством та непотизмом. Національне опитування студентів, проведене у лютому 2019 року компанією Gfk на замовлення CEDOS, показало, що сайти університетів були джерелом інформації під час вибору ЗВО для 56 % теперішніх студентів.

Дослідження охопило усі державні та комунальні університети, академії та інститути, окрім вищів силових структур, які мають специфічний режим доступу до інформації. Загалом мова йде про 186 вищих навчальних закладів, в яких навчається 1,25 млн. студентів, тобто понад 91 % усіх студентів вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації за старою класифікацією.

Рейтинг має 6 індикаторів: інформування про зміст навчання на сайті ЗВО, адміністративна прозорість, фінансова прозорість, наявність на сайті стратегічного плану розвитку ЗВО, інформування на сайті про можливість працевлаштування, інформування на сайті про можливість міжнародного обміну. Індикатори поділяються на 45 показників, за досягнення яких ЗВО отримували бали. За результатами дослідження кожен ЗВО отримав на свої офіційні електронні скриньки індивідуальні рекомендації для покращення інформативності своїх веб-сторінок, в яких були виокремлені як сильні, так і слабкі сторони сайтів кожного університету. Дослідження здійснювалось в рамках проекту «Ініціативи з розвитку українських аналітичних центрів» Міжнародного фонду «Відродження»(ШЄ) у співпраці з Фондом розвитку аналітичних центрів (ТТФ), за фінансової підтримки посольства Швеції в Україні (SIDA). Проведений моніторинг діяльності за основними показниками відображає існування єдиних підходів до організації усіх складових розвитку

ЗВО. Разом з тим даний моніторинг дозволив визначити сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку кожного ЗВО.

Таким чином, можна зробити висновок, що модель успішного університету нового покоління включає в себе велику кількість складових його інноваційного розвитку, взаємопов'язаних між собою, потребуючих постійного аналізу та стратегічного планування.

## 2.2 Характеристика освітнього середовища Запорізького національного університету

Запорізький національний університет – заклад вищої освіти державної форми власності, був створений на базі Запорізького державного педагогічного інституту, який засновано 25 серпня 1930 року у відповідності з Постановою РНК УРСР від 11 серпня 1930 року «Про реорганізацію мережі і системи педагогічної освіти». У перші роки інституту освітня діяльність здійснювалась на 4-х факультетах: історичному, мови та літератури, фізико-математичному і природничому. У 60-х роках ХХ століття в інституті готували вчителів музики та співів, англійської, німецької та французької мов, фізичної культури. 16 серпня 1985 року Запорізький державний педагогічний інститут було реорганізовано у класичний університет. З 1999 року Запорізький державний університет є членом Європейської асоціації університетів (ЕАІЕ). 24 грудня 2004 року Указом Президента України університету надано статус Національного.

Рішенням Державної Акредитаційної комісії України від 30.03.2010 р. протокол № 82 Запорізький національний університет акредитований за найвищим IV рівнем.

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 р. №746-р «Про реорганізацію Запорізької державної інженерної академії» та наказу Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1162 «Про реорганізацію Запорізької державної інженерної академії» Запорізька державна

інженерна академія разом із відокремленими структурними підрозділами була реорганізована шляхом приєднання до Запорізького національного університету [55].

До структури Запорізького національного університету входить 16 факультетів, два відокремлені структурні підрозділи: Криворізький та Економіко-гуманітарний факультети ЗНУ; чотири коледжі: Економіко-правничий, Торговий, Металургійний, Гідроенергетичний; Центр післядипломної освіти та Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Французький лінгвістичний центр, Центр німецької мови, партнер Гете-інституту, Українсько-швейцарський центр «Англійська для малюків» та інші.

Відповідний рівень навчальної, методичної роботи, згідно з інформацією на 01.04.2020, забезпечують науково-педагогічні працівники університету – 746 науково-педагогічних працівників за основним місцем роботи, із них докторів наук – 124, професорів – 72, кандидатів наук – 517, доцентів – 411; та 42 – науково-педагогічних працівників за зовнішнім сумісництвом, із них докторів наук – 10, професор – 3, кандидатів наук – 14, доцентів – 15.

Загальна кількість студентів Запорізького національного університету станом на 01.04.2020 – 9378 осіб, з них на денній формі навчання – 6040 особа, а на заочній формі – 3338 особи. Загальна кількість студентів Інженерного інституту Запорізького національного університету станом на 01.04.2020 – 2138 осіб, з них на денній формі навчання – 1071 особа, а на заочній формі – 1057 особи.

У Запорізькому національному університеті аспірантура діє з 1962 р. Станом на 01.04.2020 підготовка докторантів, аспірантів та здобувачів здійснюється з 14 наукових галузей: фізико-математичних, хімічних, біологічних, технічних, історичних, економічних, філософських, філологічних, юридичних, педагогічних, психологічних, соціологічних, політичних і фізичного виховання та спорту. Докторантура діє з 20 спеціальностей, за якими сьогодні проходять підготовку 17 докторантів. Аспірантура функціонує з 27 спеціальностей (спеціальності ліцензовані Міністерством освіти і науки України

у 2016-2017 рр.), за якими навчається 367 аспіранта, здійснюють підготовку 5 здобувачів.

За період з 01.01.2019 по 01.01.2020 відбувся захист 47 кандидатських дисертацій, із них 33 – аспірантами і співробітниками ЗНУ. За цей період було захищено 14 докторських дисертацій, із них 9 – співробітниками та докторантами ЗНУ.

Таблиця 2.4

Захист кандидатських і докторських дисертацій в ЗНУ за 2015-2019 рр.[55]

Роки	Захист кандидатських дисертацій			Захист докторських дисертацій		
	Всього	З них: аспірантами і співробітниками ЗНУ		Всього	З них: докторантами і співробітниками ЗНУ	
2015	45	19	42 %	5	5	100 %
2016	51	26	51%	5	5	100 %
2017	48	31	64,6 %	7	6	85,7 %
2018	45	30	66,7%	12	6	50,0 %
2019	47	33	70,2%	14	9	64,35%

Наразі в університеті працюють 5 докторські та 2 кандидатські спеціалізовані вчені ради із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора і кандидата наук відповідно з 6 та 4 спеціальностей.

На виконання Закону України «Про вищу освіту» на офіційному сайті ЗНУ здійснюється розміщення електронних версій дисертацій, авторефератів та відгуків офіційних опонентів.

Науково-дослідна робота в університеті проводиться кафедрами як основними науковими підрозділами університету, та науково-дослідною частиною, до складу якої входять навчально-науково-виробничі центри: «Металспецпроект» та «Екологія», Український міжуніверситетський



навчально-науковий шекспірівський центр, центр промислової екології, науково-консультаційний центр юридичної лінгвістики та центр спортивного права, науково-тематична група з актуальних проблем суспільно-гуманітарних наук і 18 навчально-науково-дослідних лабораторій, у тому числі 4 – у складі центрів).

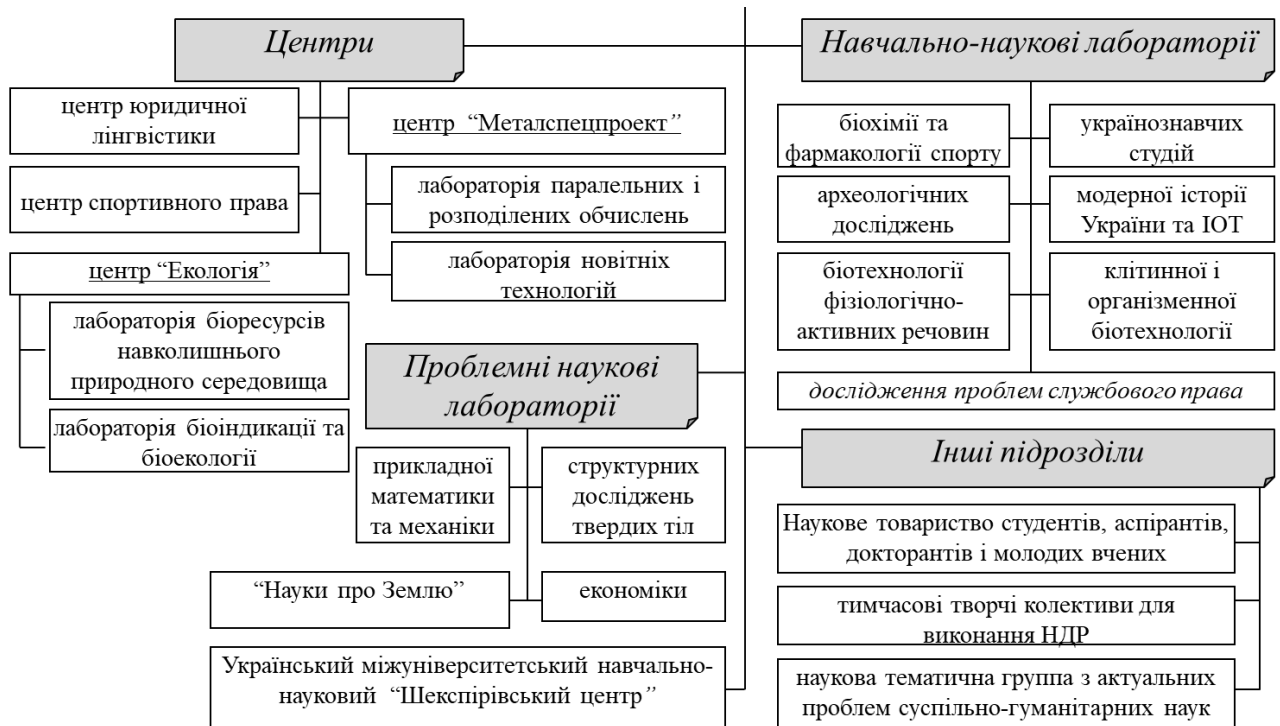


Рис. 2.3 Структура науково-дослідної частини ЗНУ [55]

Активно ведеться наукова співпраця Запорізького національного університету з науковими установами Національної академії наук, зокрема в університеті функціонують: Запорізьке відділення Інституту української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України; Відділення Інституту історії України НАН України; Південно-український історико-дериватологічний центр Інституту української мови НАН України. У 2019 році науковцями ЗНУ виконується 12 НДР за рахунок загального фонду державного бюджету України, 14 госпдоговірних НДР – на замовлення організацій та підприємств (найбільш потужні замовники наукової продукції ЗНУ – ДП КБ «Південне» та АТ «Мотор Січ») та 73 НДР у рамках основного робочого часу викладачів.

За результатами наукової роботи в 2019 році опубліковано 45 монографій, 77 підручників і навчальних посібників, 1123 наукових статей, з них 950 – в Україні, 173 – за кордоном.

У Запорізькому національному університеті видається 16 фахових видань, 14 з яких входять до міжнародних наукометричних баз даних.

Таблиця 2.5

Кількість виконаних науково-дослідних робіт у ЗНУ та обсяги їх фінансування за 2016-2019 рр. [55]

Категорії робіт	2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	к-сть, од.	тис. гривень	к-сть, од.	тис. гривень	к-сть, од.	тис. гривень	к-сть, од.	тис. гривень
Фундаментальні	3	292,6	4	402,7	6	988,1	3	581,6
Прикладні	4	363,7	4	365,1	3	550,9	4	1434,5
Госпдоговірні	10	177,2	15	367,3	24	370,7	17	400,8

Станом на квітень 2020 року кількість публікацій університету в SCOPUS становить 737, індекс Хірша – 17.

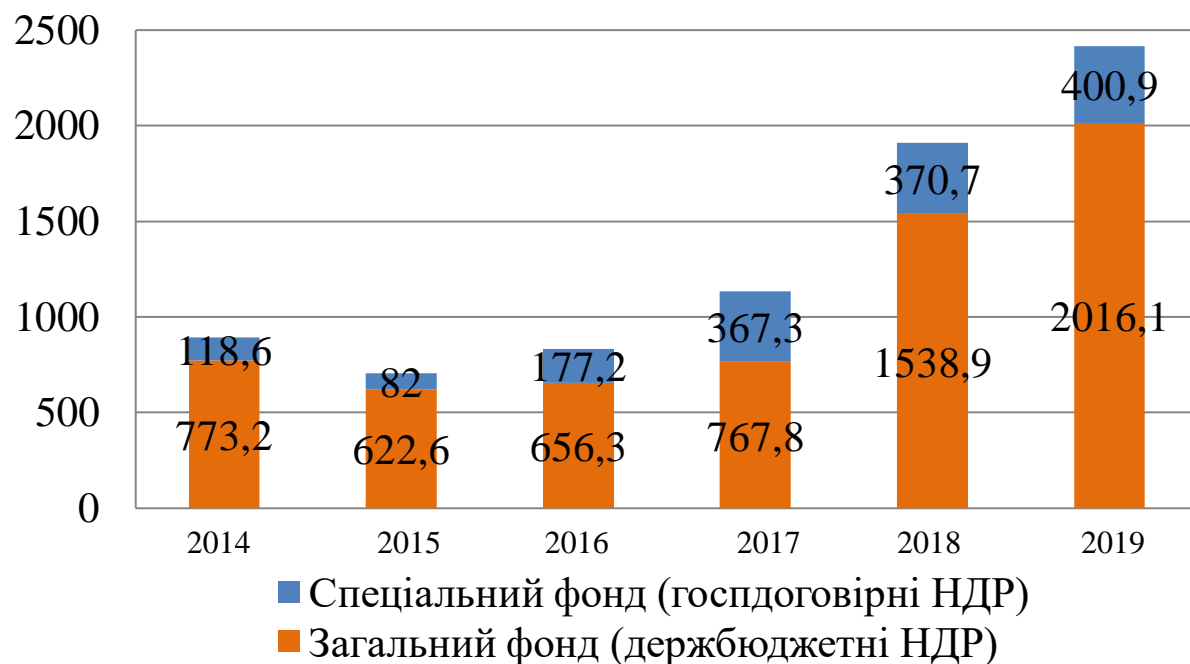


Рис. 2.4 Річний обсяг фінансування науково-дослідної роботи ЗНУ, тис. грн

У 2019 навчальному році Запорізький національний університет організував і провів 24 науково-практичних конференцій, а також виступив базовим вищим навчальним закладом з проведення II етапу Всеукраїнської студентської олімпіади зі спеціальностей «Правознавство», «Французька мова і література», навчальної дисципліни «Французька мова», II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з напрямку «Соціологія» та «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право».

36 студентів ЗНУ стали переможцями міжнародних та всеукраїнських студентських наукових конкурсів та олімпіад у 2019 році.

Протягом 2019/2020 н.р. університет задіяний у більш ніж 20 міжнародних проектах за такими напрямками як філологічні, соціальні природничі, юридичні, історичні науки та журналістика, європейські студії, інформаційні технології. Серед них проекти: проекти за фінансової підтримки фонду ЄС «European Project Culture» та «Euvolia» в рамках програми Erasmus+ Jean Monnet Action; Erasmus+ KA2; Strengthening Academic Integrity in Ukraine Project (Академічна Добросесність) (SAIUP); програма Британської Ради Active Citizens («Активні громадяни»); проект впровадження методики CLIL у співпраці з навським коледжем Тартуського університету тощо [55].

Важливим здобутком ЗНУ на шляху до модернізації освітнього компоненту став проект «European Project Culture», що передбачає розробку та впровадження спеціалізованого курсу «Основи європейської проектної діяльності» для магістрів та аспірантів. Ще один міждисциплінарний проект в рамках програми Erasmus+ Jean Monnet Action «Європейські цінності у художніх текстах». Окрім аналітично-дослідницького компонента проект передбачає включення курсу «Європейські цінності у художніх текстах» до навчального плану підготовки бакалаврів різних спеціальностей. Курс розрахований, зокрема й на представників природничих і технічних спеціальностей, традиційно не охоплених програмами з розвитку європейських студій.

Цього року ЗНУ вкотре став бенефіціаром програми ERASMUS+ KA2 Capacity Building in Higher Education у складі консорціуму. Офіційна назва

проекту – «Журналістська освіта задля демократії в Україні: розробка стандартів, доброчесності і розвиток професіоналізму» («Journalism Education for Democracy in Ukraine: Developing Standards, Integrity and Professionalism»).

Кількість угод про міжнародне наукове співробітництво між вищими навчальними закладами, дослідницькими установами та іншими міжнародними організаціями постійно зростає та становить 88. Серед нових партнерів ЗНУ, з якими налагоджене співробітництво у науковій та освітній сферах: Анхойський педагогічний університет (Китайська Народна Республіка), Нарвський коледж Тартуського університету (Естонія), Університет Пітешті (Румунія), Поліський державний університет (Республіка Білорусь), Університет ім. Мехмета Акіф Ерсоя (Туреччина), Університет Косаелі (Туреччина), Університет Байбурт (Туреччина), Вища школа управління охороною праці в м. Катовіце (Польща), Університет економіка м. Бидгощ тощо.

Передумовою будь-якого міжнародного наукового співробітництва є академічна мобільність. У 2020 році в Запорізькому національному університеті учасниками академічної мобільності стали 186 осіб: 136 студентів (відрядження та стажування), 50 науково-педагогічних працівників (стажування та відрядження) [55].

За новими укладеними договорами в рамках програми «Еразмус +» студенти, науковці та викладачі отримали можливість проходити стажування в таких європейських університетах, як Університет Пітешті (Румунія), Університет ім. Масарика (Чехія), Університет Фоджіа (Італія), Університет Бабеш-Боляй (Румунія).

Запорізький національний університет має потужну матеріально-технічну базу та розвинену інфраструктуру для комфортного навчання, проживання і дозвілля студентів: 11 навчальних корпусів, сучасний спортивний комплекс, 5 гуртожитки, наукову бібліотеку (книжковий фонд – понад 1 млн примірників), електронну бібліотеку, навчально-науково-виробничі центри, навчально-науково-дослідні та науково-дослідні лабораторії, відділ доуніверситетської підготовки, профорієнтації та працевлаштування, відділ проектної діяльності,

редакційно-видавничий відділ, зоологічний та етнографічно-краєзнавчий музеї, прес-службу, Інтернет-радіо «Університет», локальну телевізійну мережу «Юніверс-ТБ», інтернет-портал «Пороги», регіональний інформаційно-виробничий вузол, два оздоровчі пункти, бази відпочинку – «Славутич» на узбережжі Азовського моря та на острові Хортиці.

У ЗНУ розроблена та реалізується програма «Енергоефективний університет», спрямована на енергозбереження та ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів.

### 2.3 Стан розвитку організаційної культури Запорізького національного університету

Організаційна культура Запорізького національного університету, як закладу вищої освіти, реалізується на трьох рівнях:

- зовнішньому (організаційний стиль, символи, організаційні церемонії тощо);
- базовий (місія організації, її кодекс, правила);
- внутрішній (незадекларовані правила).

Проаналізуємо кожен з цих рівнів більш детально.

На першому рівні – зовнішньому – у Запорізькому національному університеті існує розроблений корпоративний стиль, а саме: наявні символи університету (рис.2.5), а також його структурних підрозділів (рис. 2.6).



Рис. 2.5 Логотип Запорізького національного університету

Логотип ЗНУ має стилізоване написання скороченої назви вишу, яке розташувалось на класичній колоні, це підкреслює те, що Запорізький

національний університет є класичним закладом вищої освіти.



Факультет журналістики



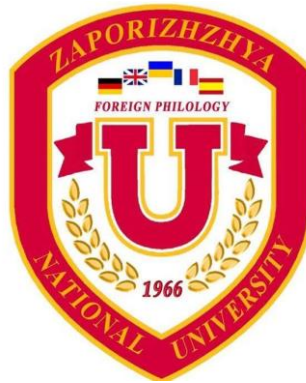
Економічний факультет



Математичний факультет



Факультет економіки та менеджменту ІІ ЗНУ



Факультет іноземної філології



Біологічний факультет



Юридичний факультет



Факультет менеджменту



Історичний факультет

Рис. 2.6 Логотипи структурних підрозділів Запорізького національного університету

Виходячи з вигляду логотипів, наведених на рис.2.6 можна зробити висновок, що кожен структурний підрозділ ЗНУ має свої унікальні символи, цінності, які формують їх організаційний стиль та впливають на організаційну

культуру університету. Однак, відсутність єдиного стилю утруднює впізнання цих структурних підрозділів абітурієнтами.

На базовому рівні організаційної культури Запорізького національного університету наявні сформовані місія, стратегія розвитку, організаційні положення та правила.

Довгострокова стратегія розвитку Запорізького національного університету здійснюється на основі комплексного вирішення багаточисельних взаємопов'язаних завдань за двома основними етапами.

Перший - спрямований на створення, зміцнення, вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу ЗНУ, відбір та формування нової генерації викладацького корпусу з високим рівнем інноваційної культури, який здатний розробляти та ефективно впроваджувати новітні технології навчання в умовах медійної освіти, створювати необхідні передумови для подальшого стабільного зростання основних показників освітньо-наукової діяльності окремих структурних підрозділів та університету загалом.

Другий етап передбачає розробку та запровадження у навчальний процес гнучкої динамічної системи спеціальностей і спеціалізацій, яка враховує сучасні вимоги ринку праці і безпосередньо роботодавців, реалізацію системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за декількома спеціальностями для підготовки висококваліфікованих, компетентних майбутніх фахівців, орієнтацію освітніх послуг на міжнародні стандарти розвитку, ефективно та якісно їх задоволення.

Стратегія інноваційного розвитку вищого навчального закладу являє собою важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівництво ЗНУ вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг.

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні європейського простору освіти, науки і культури європейського рівня, здатного активно впливати на громадську думку, забезпечувати соціальне прогнозування

у різних сферах на основі фундаментальних і прикладних наукових досліджень. Запорізький національний університет відіграє важливу роль у розвитку економіки, державних інституцій та громадянського суспільства, надаючи їм знань, компетентностей та ідей, необхідних для забезпечення економічного, політичного та соціального розвитку і зростання [55].

Місія Запорізького національного університету не є компактною, носить дещо декларативний характер та розкриває основні пріоритети розвитку ЗВО, проте не містить інформації про інструменти та методи, які необхідно використовувати для досягнення мети діяльності.

Окрім місії ряд ЗВО визначає ще й візію своєї діяльності – тобто комплексне уявлення про щось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення. Так, на офіційному сайті Львівського національного університету імені Івана Франка зазначена візія ЗВО: Львівський університет - це відкритий, мобільний, креативний, інноваційний, конкурентоздатний, соціально відповідальний навчальний заклад. Його розвиток вимагає, найперше, трансформації управління навчальним закладом із системи обліку в ефективний, прогресивний менеджмент, скерований на постійне покращення якості навчання і розвиток наукових досліджень.

На офіційному сайті та нормативних документах Запорізького національного університету візії не визначено. Вважаємо за потрібне сформулювати її наприклад таким чином: Візія Запорізького національного університету – цілісна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів європейського рівня, що відповідає наявним суспільним потребам, формує майбутні потреби та є конкурентоздатною на ринку освітніх послуг.

Цілі ЗВО відрізняються від місії як за формою, так і за змістом, оскільки роблять наголос на формуванні конкретного описання внутрішнього стану або зовнішньої позиції організації, в тому числі з визначенням конкретних строків, показників тощо. Цілі вищого навчального закладу, як правило, враховують поточні особливості моделі вищої освіти, тобто конкретних особливостей державної освітньої політики, ринку праці, традицій самого закладу та стану



конкуренції на ринку освітніх послуг.

Стратегічні цілі Запорізького національного університету.

1. Модернізація, удосконалення та гармонійний розвиток освітньої, наукової, виховної діяльності відповідно до вимог сьогодення, унормованих в актах національного законодавства та міжнародно-правових документах, надання наукових та освітніх послуг у регіоні та державі, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності.

2. Забезпечення інноваційних підходів до розвитку університету в усіх сферах його діяльності.

3. Розробка ефективних механізмів і форм управління університетом. Розвиток інформатизації в освітньому, науковому процесах та в управлінні університетом. Впровадження й удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітніх послуг та освітньої діяльності, а також системи управління університетом.

4. Дебюрократизація управлінської діяльності, організації освітнього та наукового процесів в університеті.

5. Реалізація кадрової політики щодо поліпшення якісного складу науково-педагогічних працівників, підвищення рівня кваліфікації, зокрема й щодо володіння державною мовою та професійної компетентності викладачів, збереження кадрового потенціалу.

6. Забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням його до параметрів дослідницького закладу вищої освіти. Структурна перебудова наукових досліджень у бік актуалізації тематики досліджень, посилення інноваційної діяльності університету та наукового впливу на соціально-економічний розвиток південно-східного регіону України зокрема та держави загалом.

7. Активізація інтеграції в європейський та світовий освітній простір. Впровадження кращого зарубіжного досвіду у діяльності вишу. Нарощування активності університету в організації міжнародного співробітництва,

мобільності викладачів та студентів.

8. Розвиток та підтримка студентського самоврядування, забезпечення гарантій його діяльності.

9. Удосконалення інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення освітнього процесу, наукової діяльності, виховної роботи, підвищення побутової комфортності для співробітників та студентів.

10. Впровадження сучасних технологій енергозбереження, оптимізації фінансової та господарської діяльності університету.

На наступному етапі здійснимо аналіз особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є фінансова звітність ЗНУ, статистична інформація, публічна інформація, дослідження сучасного стану ринку освітніх послуг, рейтинги ЗВО, аналітичні огляди тощо. Такий аналіз дозволить створити певний стратегічний баланс негативних й позитивних факторів з позицій як внутрішнього так і зовнішнього оточення, що допомагає виявити напрями розвитку організаційної культури ЗНУ, визначити конкурентні переваги на інвестиційному освітньому ринку.

Отримані результати були згруповані в табл. 2.6. Згідно даних таблиці Запорізький національний університет має хороший потенціал для розвитку та є конкурентоспроможним на регіональному ринку.

Керівництву Запорізького національного університету звернути увагу на посилення міжнародних зв'язків, та здійснювати пошук альтернативних шляхів фінансування ЗВО, крім того необхідно підвищити результативність науково-методичної роботи та забезпечити сталий характер розвитку шляхом формування партнерських взаємозв'язків університету з роботодавцями.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення

своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

Таблиця 2.6

Матриця аналізу сильних і слабких сторін можливостей та загроз організаційної культури Запорізького національного університету

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наукова робота Кадрове забезпечення Навчально-методична робота Фінансове забезпечення Іміджевий розвиток Матеріально-технічний розвиток Соціальний розвиток Розвиток навчального процесу	Інформаційний розвиток Залежність від державного фінансування Міжнародна діяльність
Можливості	Загрози
Підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО Підвищення кваліфікації викладачів у закордонних ЗВО Створення нових спеціальностей Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну Створення нових спеціальностей Залучення коштів міжнародних фондів для виконання освітніх і наукових програм Залучення додаткового контингенту іноземних студентів Організація практик та стажувань для студентів в рамках співпраці з бізнес-сектором	Негативні демографічні зміни Зростання конкуренції з боку європейських ЗВО Нормативно-правове законодавство з питань освіти

Однак, вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління ЗВО та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує ЗНУ до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для розвитку інноваційної організаційної культури, ми пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

На наступному етапі формування стратегії розвитку інноваційної організаційної культури ЗНУ необхідно здійснити обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії, тобто відбувається розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

Отже, запропонуємо систему заходів для реалізації стратегій розвитку інноваційної організаційної культури ЗНУ. Вона повинна передбачати:

- формування єдиного стилю університету та його структурних підрозділів;
- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;
- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;
- активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
- інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

### 3.1 Ключові фактори впливу на розвиток інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету

Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти в цілому. Саме тому, з метою ефективного управління Запорізькому національному університету, як складової системи вищої освіти України, необхідно виявлення всіх сил, які чинять вплив на якість вищої освіти: тих, що безпосередньо беруть участь у перетворенні властивостей об'єкта, тобто факторів впливу, та умов – сил, які впливають на об'єкт опосередковано.

В фаховій літературі фактори, які здійснюють вплив на інноваційну активність ЗВО класифікують за такими ознаками: за характером результативності впливу (стимулюючі, стримуючі); за рівнем економічного впливу (зовнішні, внутрішні). Зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО доцільно систематизувати за такими підгрупами: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні, що дозволить сформувати ефективну систему управління ЗВО, крім того такий перелік зовнішніх факторів поєднує фактори як прямого, так і непрямого впливу.

Фінансово-економічні фактори відображають рівень розвитку економіки, інноваційні процеси в економічному просторі, стан фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру.

До цієї групи факторів віднесемо: макроекономічну ситуацію в країні, обсяг державних видатків на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проєктів, платоспроможний попит, рівень розвитку ринку освітніх послуг.

Фінансово-економічні фактори в залежності від ступеня їхньої дії та тенденцій змін двояко впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують розвиток інноваційної організаційної культури ЗВО та Запорізького національного університету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив фінансово-економічних факторів на розвиток інноваційної  
організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Макроекономічна ситуація в країні	стабільна	+	
	нестабільна		+
Рівень державних видатків на освіту	низький		+
	високий	+	
Рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти	низький		+
	високий	+	
Рівень фінансування інноваційних проєктів	низький		+
	високий	+	
Платоспроможний попит	зростає	+	
	зменшується		+
Рівень розвитку ринку освітніх послуг	низький		+
	високий	+	

Досить вагомий вплив на інноваційний розвиток ЗВО здійснюють організаційно-правові фактори, до яких ми відносимо: нормативно-правове забезпечення вищої освіти; норми і стандарти в галузі вищої освіти; нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їхньої дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО України загалом та Запорізького національного університету зокрема (табл. 3.2).

Політичними факторами, які здійснюють вплив на інноваційний розвиток ЗВО, на нашу думку, є: загальнополітичний клімат у державі; політичний курс країни; регуляторна діяльність уряду; державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності.

Таблиця 3.2

Вплив організаційно-правових факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Нормативно-правове забезпечення вищої освіти	ефективне	+	
	неефективне		+
Норми і стандарти в галузі вищої освіти	досконалі	+	
	недосконалі		+
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності	ефективне	+	
	неефективне		+
Рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів	вагомий	+	
	невагомий		+

Політичні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вплив політичних факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Загальнополітичний клімат у державі	сприятливий	+	
	несприятливий		+
Політичний курс країни	стабільний	+	
	нестабільний		+
Регуляторна діяльність уряду	жорстка		+
	ліберальна	+	
Державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності	прогресивна	+	
	консервативна		+

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, технологій, інструментів, результатів науково-технічного прогресу та науково-технічної революції, які використовуються як під час управління ЗВО, так і під час організації навчального процесу. Також, до технологічних факторів відносяться рівень науково-технічних досліджень, рівень інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі.

Технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив технологічних факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Рівень науково-технічних досліджень	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку технологій	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	високий	+	
	низький		+
Наявність державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі	наявність	+	
	відсутність		+

Основними демографічними факторами, які здійснюють значний вплив на інноваційний розвиток ЗНУ є: чисельність населення, віковий склад населення, рівень народжуваності, рівень урбанізації, міграція населення, рівень доходів населення. Демографічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.5).

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і



відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття рішень. До соціокультурних факторів віднесемо: національні традиції та цінності, особистісну орієнтацію в освіті в поєднанні з розвитком особистості, ментальні особливості нації, освітній рівень, релігійні особливості.

Соціокультурні фактори здійснюють значний вплив як на розвиток системи освіти в цілому так і діяльність ЗНУ та його інноваційний розвиток, а також на модель поведінки індивіда. Ще однією тенденцією є зменшення, а інколи і відсутність інтересу молодого покоління до отримання освіти, підвищення свого культурного та інтелектуального рівня.

Таблиця 3.5

Вплив демографічних факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Чисельність населення	висока	+	
	низька		+
Віковий склад населення	високий		+
	низький	+	
Рівень народжуваності	високий	+	
	низький		+
Рівень урбанізації	високий	+	
	низький		+
Освітня міграція населення	значна		+
	незначна	+	
Рівень доходів населення	високий	+	
	низький		+

Соціокультурні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ (табл. 3.6).

Внутрішні фактори - це фактори, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності суб'єкта господарювання, тобто, відповідно до об'єкта нашого дослідження, вищого навчального закладу. Внутрішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і ЗНУ мають ряд особливостей, зокрема: специфіка впливу на

діяльність та його розвиток - виникає в наслідок діяльності ЗНУ і впливає на нього; взаємообумовленість - зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори; взаємозалежність - зміна одного фактору спричиняє зміни інших; відносна легкість врахування.

Таблиця 3.6

Вплив соціокультурних факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Національні традиції та цінності		+	+
Освітній рівень	високий	+	
	низький		+
Особистісна орієнтація в освіті в поєднанні з розвитком особистості		+	+
Ментальні особливості нації		+	+
Релігійні особливості		+	+

Внутрішні фактори, які впливають на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ доцільно згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, організаційно-правові, науково-технологічні, управлінські, кадрові.

Фінансово-економічні фактори відображають економічний розвиток вишу, ефективність його господарської та фінансової діяльності, характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами, тощо. В залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.7).

Організаційно-правові фактори включають в себе: тип ЗВО, форма власності ЗВО, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій.

В Україні вищі навчальні заклади за формою власності поділяються на заклади державної, комунальної та приватної власності. Форма власності визначає структуру управління та джерела його фінансування, що у свою чергу

має значний вплив на його інноваційний розвиток.

Таблиця 3.7

Вплив внутрішніх фінансово-економічних факторів на розвиток інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Економічний розвиток ЗВО	високий	+	
	низький		+
Ефективність господарської діяльності	ефективна	+	
	неефективна		+
Забезпеченість фінансовими ресурсами	висока	+	
	низька		+
Рівень фінансування інноваційних проєктів, НДДКР	високий	+	
	низький		+
Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців	значний	+	
	незначний		+

Так, основним джерелом фінансування діяльності державних ЗВО, до яких відноситься Запорізький національний університет, є кошти загального фонду бюджету, що спрямовуються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт. Крім того, вони створюють спеціальний фонд, який формується за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними й фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством. Також, важливе місце серед потенційних джерел фінансування ЗНУ займає цільове фінансування міжнародних організацій та оплата за навчання іноземних студентів, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та розширює можливості до оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

Тип ЗВО впливає на розмір установи, рівень науково-технічного розвитку, організаційні структури, якісний склад професорсько-викладацького складу,

джерела фінансування та напрями інноваційного розвитку.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 3.8).

До складу науково-технологічних факторів розвитку інноваційної організаційної культури ЗНУ включають: якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗНУ.

Якість матеріально-технічної бази ЗНУ (її наявність, стан і обслуговування) містить у собі навчальні і забезпечувальні потужності, меблі й устаткування, комп'ютерну й інформаційну базу, бібліотечні фонди; доступність використання комп'ютерної техніки, навчальної й навчально-методичної літератури, забезпеченість громадським харчуванням, можливості використання послуг соціальної інфраструктури ЗНУ.

Таблиця 3.8

Вплив внутрішніх організаційно-правових факторів розвитку інноваційної організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Тип ЗВО		+	+
Форма власності ЗВО		+	+
Організаційна структура ЗВО	консервативна		+
	інноваційна	+	
Норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності	ліберальні	+	
	жорсткі		+
Рівень підготовки студентів	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій	високий	+	
	низький		+

Науковий потенціал Запорізького національного університету включає: обсяги, напрямки і результативність НДР, можливість участі студентів у науковій роботі, наявність визнаних наукових шкіл, можливість участі в конференціях і семінарах, можливість продовження навчання в аспірантурі й докторантурі.

Науково-технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток університету (табл. 3.9).

Кадрові фактори включають якість професорсько-викладацького складу, особистісні, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізування тощо. Міжособистісні відносини відіграють важливу роль як фактор впливу на інноваційний розвиток ЗВО, оскільки дають змогу максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

Таблиця 3.9

Вплив науково-технологічних факторів на розвиток інноваційної  
організаційної культури ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Якість матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Швидкість оновлення матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Науковий потенціал ЗВО	високий	+	
	низький		+

Стан професорсько-викладацького складу Запорізького національного університету містить у собі наукову та педагогічну кваліфікацію ПВС, досвід роботи, задоволеність роботою і мотивацію до роботи, можливості й напрямки підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Кадрові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.10).

Успішне вирішення завдань пов'язаних із забезпеченням інноваційного розвитку ЗНУ залежить від якісного та ефективного кадрового потенціалу, який є ключовою ланкою системи вищої освіти. Укомплектованість персоналу, якість

підготовки професорсько-викладацького складу та високий рівень їх компетентності дозволить створити високоякісну платформу навчального процесу, підвищити ефективність науково-дослідної роботи, посилити міжнародну кооперацію та підвищити конкурентоспроможність закладу, однак протилежні характеристики зазначених факторів стримуватимуть процес впровадження інновацій у діяльність ЗНУ та можуть знижувати рейтинг закладу.

Таблиця 3.10

## Вплив кадрових факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Укомплектованість персоналу	повна	+	
	неповна		+
Професорсько-викладацький склад	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень компетентності викладачів	високий	+	
	низький		+

Управлінські фактори характеризують структуру та ефективність системи управління вищим навчальним закладом, систему прогнозування, стратегічного та поточного планування. Управлінські фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Вплив управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Стиль управління	демократичний	+	
	авторитарний		+
Рівень кваліфікації менеджменту ЗВО	високий	+	
	низький		+
Відношення менеджменту до використання інноваційних методів підготовки фахівців та управління ЗВО	позитивне	+	
	негативне		+

Як свідчать дані таблиці 3.11 управлінські фактори здійснюють ключовий вплив на розвиток вищого навчального закладу, в тому числі і на впровадження інновацій як в академічну, організаційну, фінансову та господарську діяльність Запорізького національного університету.

Посилення впливу управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який створив підґрунтя для посилення автономії вузів. Зокрема, відтепер в університетах зможуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідовувати структурні підрозділи. ЗНУ також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто - його керівництво. Саме тому, стиль управління, рівень кваліфікації менеджерів, ставлення менеджерів до інновацій впливає на можливість впровадження новітніх технологій у діяльність ЗНУ.

Таким чином, досліджені зовнішні та внутрішні фактори впливають як на діяльність ЗНУ в цілому, так і на розвиток його інноваційної організаційної культури та в своїй сукупності є потенційними носіями загроз та додаткових можливостей для нього, і повинні враховуватися в стратегічних програмах розвитку університету, зокрема в напрямку адекватних змін у підсистемах та елементах інноваційної культури. Проте, врахувати вплив усіх факторів є досить складно, такий процес потребує значних витрат ресурсів як фінансових так і трудових. Отже, під час розробки та реалізації стратегії управління розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету доцільно враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що, безперечно, дасть змогу, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та освіти зокрема, потреби суспільства, держави в освіті та освічених громадянах, розробляти реалістичну концепцію розвитку вишу, яка ґрунтувалася

б на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням досягнень в освітній сфері міжнародного співтовариства.

### 3.2 Напрямки розвитку системи фінансування розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету

Функціонування сучасного ЗВО, яким є Запорізький національний університет, на засадах інноваційної моделі розвитку його організаційної культури неможливе без створення адекватної системи функціонування в механізмі фінансового забезпечення, який би дозволив при наявності обмежених фінансових ресурсів перетворити його в самодостатній заклад, що забезпечує відповідну прогнозовану ефективність. Створення ефективної системи фінансування інноваційних процесів є важливим і актуальним завданням. Однак способи та методи його вирішення мають істотні відмінності на державному рівні управління та на рівні окремих закладів освіти.

У системі вищої освіти України, як було зазначено вище, здійснюється фінансування інноваційної діяльності, пов'язаної з фундаментальними, прикладними дослідженнями, інтеграцією науки й освіти та сфери управління вищою освітою.

Система фінансування інноваційної діяльності на рівні окремого ЗВО націлена передусім на фінансування інноваційних проектів, що забезпечують зміцнення його конкурентних позицій. Отже, важливим для ЗНУ стає завдання досягнення максимального залучення фінансових ресурсів до інноваційного процесу, а також розробки механізму ефективного їх використання, активізації нинішніх методів фінансування і запровадження нових, адже економічний ефект від здійснення інноваційної діяльності визначають передусім її фінансовим забезпеченням.

Для побудови ефективної системи фінансування інноваційної діяльності ЗНУ необхідно визначити завдання які необхідно буде вирішити.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності ЗНУ передбачає комплекс



заходів, спрямованих на виконання таких завдань:

- формування джерел грошових коштів для фінансування інноваційної діяльності;
- формування джерел негрошових активів, операції з якими здатні забезпечити приплив і відтік грошей, зміну їх залишку;
- організація грошового обороту;
- організаційне забезпечення.

Фінансові методи є формою вираження фінансових відносин, які визначають конкретні способи формування і використання фондів грошових коштів для забезпечення ефективного функціонування Запорізького національного університету. До основних фінансових методів відносяться:

- бюджетне фінансування;
- самофінансування;
- кредитування;
- залучення додаткових коштів з інших джерел.

Державне фінансування інноваційних проектів, яке полягає у виділенні державою грошових ресурсів на певні пріоритетні для науки даної країни наукові проекти (зазвичай фундаментального характеру) з бюджету та позабюджетних фондів на безповоротній основі.

Кредитування, що полягає в наданні позик на проведення інноваційної діяльності з боку банків та інших кредитних установ. Інвестування, сутність якого зводиться до участі коштів інвестора в перспективних, на його думку, тобто з бізнесової точки зору, наукових (які найчастіше мають прикладний характер) дослідженнях. Самофінансування інноваційної діяльності, що полягає у проведенні наукових і промислових досліджень, прикладних розробок за рахунок власних коштів, основними джерелами яких виступають прибуток та амортизаційні відрахування.

В другому розділі роботи було проаналізовано показники діяльності Запорізького національного університету, для підтвердження адекватності розробленої системи фінансування в механізмі управління інноваційним

розвитком ЗВО. Врахувавши проведений аналіз можна зробити наступні висновки.

Керівництву Запорізького національного університету порадило посилити роботу науково-педагогічних працівників у сфері отриманих грантів. Одержання грантових коштів дозволить посилити інноваційний розвиток усіх його складових;

Враховуючи дані загальної оцінки складових інноваційного розвитку університету, можна зробити висновки, що керівництву університету рекомендовано обрати таку стратегію свого подальшого інноваційного розвитку, яка б дозволила покращити усі додаткові показники джерел фінансування вузу і тим самим покращити мотиваційний механізм кадрової складової, якісний склад якої є рушійною силою будь-яких інноваційних змін.

Крім того, керівництву необхідно орієнтуватися на зміцнення навчально-матеріальної бази, посилити міжнародну співпрацю університету, забезпечити підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, запровадити нові економічні та управлінські механізми інноваційного розвитку університету.

Менеджменту Запорізького національного університету необхідно приділити увагу розвитку фандрайзингу як перспективі поліпшити економічну ситуацію. Залучення додаткових джерел стало об'єктивно необхідною умовою забезпечення життєдіяльності вищих навчальних закладів.

Термін фандрайзинг походить від англійського fundraising (to raise fund) (fund - кошти, фінансування, raise - збір). У цілому фандрайзинг – методика пошуку джерел фінансування і ресурсів для забезпечення діяльності.

Науковці визначають фандрайзинг як діяльність організацій із залучення й акумулювання фінансових засобів з різних джерел на реалізацію соціально значущих проектів і програм або своєї діяльності в цілому. Також фандрайзинг розглядають як окрему професійну управлінську діяльність щодо пошуку субсидій і грошових коштів.

Фандрайзинг має включати:

- збільшення ресурсів і збір грошових коштів;

- збір пожертв для забезпечення соціально значущих заходів;
- пошук зовнішніх джерел фінансування;
- пошук і залучення фінансових ресурсів «під проект»;
- залучення матеріальних, людських, технічних та інших ресурсів.

Отже, кошти можуть залучатись на здійснення конкретного проекту, а також на здійснення поточної діяльності організації.

Фандрайзинг був започаткований у США, де він здійснюється впродовж багатьох років переважно у сфері залучення фінансування в некомерційні установи. Звертаючись до досвіду фінансування вищих навчальних закладів, зазначимо, що держава ніколи в повному обсязі не фінансувала освіту. Скорочення фінансової підтримки зі сторони федерального уряду й уряду штатів в 1980-ї рр. призвело до фінансової кризи, що змусило навчальні заклади здійснювати пошук альтернативних джерел фінансування. Джерелами фінансування державних американських вищих навчальних закладів сьогодні є не лише кошти федерального уряду та штатів, але й плата за навчання, гранти, індивідуальні та інші пожертви і внески, продаж товарів та послуг, інші джерела. У багатьох штатах існує система, яка стимулює університети на пошук коштів: застосовується політика сприяння наукових досліджень та розробок, спрямованих на розвиток, безпеку чи оборону країни; введено пільгову систему оподаткування коштів, які надаються у вигляді пожертв; встановлюються цілеспрямовані зв'язки з бізнесом та промисловістю для впровадження результатів досліджень.

Згідно з вітчизняним законодавством існують два основні джерела фінансування вищих навчальних закладів: бюджетне фінансування та власні надходження. Останні включають плату за послуги, що надаються ЗВО, та інші джерела власних надходжень. Вищим навчальним закладом можуть надаватись послуги, пов'язані з виконанням основних функцій і завдань, надходити кошти від господарської та/або виробничої діяльності, плати за оренду, реалізації майна. Власні надходження, у свою чергу, включають благодійні внески, гранти та дарунки, кошти, які отримують ЗВО для виконання цільових заходів, та

кошти, що отримують ЗВО від розміщення на депозитах тимчасово вільних бюджетних коштів.

Зауважимо, що Запорізький національний університет не може здійснювати пошук інвестицій, так як вони залучаються під комерційні проекти для отримання прибутку в довготривалій перспективі.

Серед можливих способів залучення коштів для ЗНУ слід виокремити: подача заявок на гранти; участь у спільних проектах і отримання цільового фінансування за програмами міжнародних організацій; особисті зустрічі; спеціальні заходи зі збору коштів; відправлення поштових листівок з проханнями; використання Інтернет-ресурсів; реклама; засоби з місцевого бюджету на виконання спеціальних програм.

Гранти надаються державними та приватними фондами на підтримку некомерційних проектів відповідно до пріоритетних напрямів і програм розвитку вищого навчального закладу. Наприклад, гранти можуть залучатись з метою надання юридичних послуг населенню студентами та викладачами навчальних закладів, проведення робіт щодо озеленення територій навколо навчального закладу, придбання обладнання у лабораторії для проведення наукових досліджень, створення умов для навчання осіб з обмеженими можливостями, взаємодії роботодавців і навчальних закладів, популяризації окремих напрямків суспільного життя, культури тощо.

Благодійні внески, як добровільні й безкорисні внески фінансової та іншої допомоги, що здійснюються юридичними і фізичними особами, можуть надаватись міжнародними організаціями, які займаються благодійною діяльністю. Вони можуть залучати вищі навчальні заклади для участі в спільних проектах і отримання цільового фінансування. Для реалізації своїх програм вони делегують неприбутковим організаціям відповідні функції, надають їм фінансову і матеріальну підтримку в межах цього проекту. Прикладом таких організацій в Україні є WEGWEISER INNOVATION UKRAINA - суспільна організація, що здійснює діяльність з розвитку і покращення рівня освіти в Україні, а також побудови каналів комунікації між викладачами і вченими

України та їх колегами з країн Європейського Союзу та інших держав.

Керівник, який очолює навчальний заклад, може залучати кошти завдяки своєму авторитету, переконанням, духовним цінностям, застосовуючи при цьому особистий контакт (зустрічі, телефонні розмови). До прикладу, в США однією з позицій, що розглядаються при обранні на посаду ректора навчального закладу, є сума залучених коштів на попередніх посадах. Благодійні внески можуть надходити від випускників, друзів, господарюючих суб'єктів. Добровільна допомога позитивно сприймається суспільством і вважається добропорядністю, достойною поваги.

Хоча сьогодні інформаційні технології (Інтернет-ресурси) та рекламні заходи поступово витісняють на задній план звичайне листування, проте для досягнення бажаного результату можуть застосовуватись будь-які з них.

Фінансова співпраця навчальних закладів і бізнес-структур є перспективним напрямом для вирішення освітніх проблем. Серед інструментів, спрямованих на забезпечення фандрайзингу в діяльності вищих навчальних закладів, необхідним є стимулювання бізнесу через формування пільгового податкового законодавства в частині операцій з надання фінансової або матеріальної допомоги навчальним закладам.

Для Запорізького національного університету перспективним напрямом є проведення спеціальних заходів зі збору коштів: студентських фестивалів, благодійних вечорів, театральних заходів, пікніків, аукціонів, концертів, спортивних змагань, демонстрацій мод, картин, виставок квітів, екскурсій, подорожей тощо. Також можна організовувати благодійні розпродажі значків, майок, сувенірів, плакатів, календарів з символікою ЗНУ. Це дозволяє в невимушеній атмосфері одночасно зустрітися з багатьма потенційними благодійниками та грантодавцями, залучити однодумців.

Для виконання вагомих соціальних завдань можуть залучатись кошти місцевого бюджету, якщо місцева влада зацікавлена у відповідних заходах і вони мають суспільно корисний результат.

Для ЗНУ важливим є оперативний фандрайзинг, що дозволить залучати та

використовувати кошти на покриття поточних і капітальних видатків (оплату праці й нарахування, використання товарів та послуг, видатки на відрядження, оплату комунальних послуг, придбання товарів і предметів тощо), а також фінансування конкретного проекту (наукового, соціального). За допомогою додаткового фінансування покращується ситуація в тій чи іншій сфері життєдіяльності університету.

У Запорізькому національному університеті може проводитись як зовнішній (з допомогою сторонніх спеціалістів), так і внутрішній (власними силами) фандрайзинг. За сучасних умов функціонування, на наш погляд, доцільно застосовувати внутрішній фандрайзинг, який здійснюється силами менеджменту навчального закладу.

Одним з механізмів освітнього фандрайзингу є ендавмент-фонд.

Взагалі ендавментом (від англ. endowment) називають цільовий фонд, призначений для використання в некомерційних цілях, як правило, для фінансування організацій освіти, медицини, культури та інших і наповнюється переважно за рахунок благодійних пожертвувань [6]. Кошти ендавментів не витрачаються на поточну діяльність, а інвестуються та дають організації регулярний дохід, який обов'язково направляється на користь тих суб'єктів, для підтримки яких він був створений. Отже, його відмінністю від звичайної благодійної діяльності спеціальних організацій є виключно цільовий характер призначення.

Щодо нормативно-правової складової - єдине формальне визначення ендавменту наразі містить ст.170 Податкового кодексу України і визначається як сума коштів або цінних паперів, які благодійник вносить у банк чи іншу фінансову установу на строк не менше 12 місяців, і використовує проценти і дивіденди, нараховані на цю суму, для благодійної допомоги; набувачі допомоги не мають права відчужувати основну суму ендавменту без згоди благодійника [17].

Практичне забезпечення ендавмент діяльності і управління ендавмент-фондами декларує Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні

організації» від 05.07.2012 № 5073- VI. Згідно з ним інвестиційний дохід від ендавменту може бути використаний за такими напрямками діяльності організації: надання благодійної допомоги бенефіціарам, визначеним благодійниками або уповноваженими ними особами; виконання благодійних програм; спільна благодійна діяльність.

Щодо безпосередньо вищої освіти - оновлений Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 №1556-VII-2 надає право університетам та іншим вищим навчальним закладам на створення та використання ендавмент-фондів. Зокрема, даним нормативно-правовим актом визначено зміст сталого фонду (ендавменту) вищого навчального закладу як суму коштів або вартість іншого майна, що призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою [19].

Загалом нормативно-правова база щодо ендавментів у вищій освіті України перебуває на стадії формування, адже немає конкретного регламентування щодо використання сталих фондів при вишах. Проте в проекті «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року», розробленому робочою групою при Міністерстві освіти і науки України, задекларовано необхідність унормування механізмів створення та управління ендавментами, а також перетворення існуючих фондів при закладах вищої освіти на прозорі ендавменти із закріпленими цілями та стратегічним планом використання дивідендів.

Основними завданнями ендавменту є такі:

- забезпечення стабільності розвитку навчальних закладів (коливання прибутків університетів та коледжів через зміни в оплаті навчання, розмір пожертв та дотацій з боку держави покриваються інвестиційним доходом від ендавмент-фондів);
- забезпечення більшої гнучкості в питаннях фінансування (ендавменти надають можливість швидше й точніше реагувати на зміни в демографічній

ситуації, доходах громадян та соціальному статусі студентів, що стає особливо важливим в умовах значного скорочення державних витрат на вищу освіту).

Ендавмент-фонди в Україні як додаткове джерело фінансування академічної діяльності знаходяться на початковому етапі розвитку. На сьогодні тільки при двох українських ЗВО створені благодійницькі цільові фонди: Інституті міжнародних відносин Київського національного університету ім. Тараса Шевченка та при Університеті банківської справи Національного банку. Метою фондів є забезпечення фінансової стабільності ЗВО, успішної реалізації кого освітніх та наукових програм і проектів, розвиток інфраструктури та незалежність від економічних і суспільних коливань.

Низький рівень розвитку ендавменту в українській освіті зумовлений певними проблемами як в соціально-економічній, так і в законодавчій сфері: відсутність тісного зв'язку стейкхолдерів вищої освіти; недостатньо транспарентний процес формування та використання ендавмент-фондів; низький середній обсяг доходів населення, що не стимулює до потенційних донорських ініціатив; нормативно-правова база щодо ендавментів у вищій освіті України досі перебуває на стадії формування.

Перспектива створення ендавменту при Запорізькому національному університеті може значно поліпшити його фінансову ситуацію. Головна проблема багатьох вітчизняних ЗВО - неприбутковість, адже плата за навчання студентів, а також доходи від наукових розробок та інші надходження мають компенсувати навчальному закладу операційні витрати та витрати на оновлення основних фондів і майна, а зараз матеріальна база вищої освіти продовжує стрімко старіти. Так, Запорізький національний університет переважно відновлює існуючу матеріальну базу, не маючи можливостей для значного її розширення.

Використання інвестиційного доходу з часом має забезпечити стабільну базу для розвитку науки й міжнародного наукового співробітництва, надасть змогу поступово збільшити заробітну платню провідним викладачам-вченим для збереження інтелектуального потенціалу країни і залучити до викладацької



діяльності перспективних молодих учених.

Таким чином, можна зробити висновок, що запровадження в Запорізькому національному університеті системи фінансового забезпечення інноваційного розвитку дозволить посилити його позиції в усіх складових розвитку, адже інноваційний розвиток передбачає зміцнення конкурентоздатності за рахунок використання нових знань і реалізації всіх можливостей інноваційного потенціалу.

Отже, у даному розділі було проаналізовано фактори впливу на розвиток інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету, а також джерела фінансування закладу та надано пропозиції щодо удосконалення його фінансового забезпечення, що покращать рейтинг Запорізького національного університету при оцінці розвитку його інноваційної організаційної культури.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичні узагальнення і нове вирішення актуального наукового завдання поглиблення теоретико-методичних основ та розробки практичних рекомендацій щодо формування інноваційної організаційної культури закладу вищої освіти – Запорізького національного університету. Отримані у ході дослідження результати дають змогу зробити наступні висновки.

1. Організаційна культура - це встановлення правил та стандартів поведінки працівників на основі їхніх культурних, соціальних та етичних потреб, матеріальних та інтелектуальних цінностей, творчої енергії та позитивного підприємницького духу; - дії, які у світлі створеного клімату сприяють підвищенню продуктивності, а отже, ефективності та результативності; - рівень управлінських навичок та вмінь створювати позитивний імідж компанії та її конкурентні переваги.

2. Вивчення організаційної культури закладу вищої освіти базуються на організаційній культурі підприємств і організацій. При цьому береться до уваги специфіка діяльності ЗВО - форма навчального процесу, взаємодія між викладачами, між викладачами та студентами. Мета такого типу культури є формування організаційної культури конкурентоспроможного сучасного освітнього закладу.

3. Конкурентне середовище Запорізького національного університету включає ЗВО державної, комунальної та приватної форм власності. Ринок вищої освіти представлений університетами, академіями, інститутами та коледжами, технікумами та училищами які здійснюють підготовку фахівців за відповідними освітньо-професійними та освітньо-науковими, науковими програмами за такими рівнями вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Динаміка мережі вищих навчальних закладів характеризується хвилеподібними тенденціями, коли їх мережа почала розширюватись з 1990 року від 891 навчального закладу до найбільшого показника у 1996 році - 1064 навчальних закладів.

При цьому чисельність студентів за цей період зменшилась з 1638,3 тис. осіб до 1522,2 тис. осіб.

Для визначення успішності та популярності вищого навчального закладу використовуються різноманітні рейтинги які відображають його важливість або вплив у світовій спільноті. Запорізький національний університет посідає 22 місце в Рейтингу ТОП-200 університетів України у 2020 році та 25 місце в рейтингу аналітичного центру CEDOS.

4. Організаційна культура Запорізького національного університету, як закладу вищої освіти, реалізується на трьох рівнях: зовнішньому (організаційний стиль, символи, організаційні церемонії тощо); базовому (місія організації, її кодекс, правила); внутрішньому (незадекларовані правила). Логотип ЗНУ має стилізоване написання скороченої назви вишу, яке розташувалось на класичній колоні, це підкреслює те, що Запорізький національний університет є класичним закладом вищої освіти.

Виходячи з вигляду логотипів, наведених у роботі можна зробити висновок, що кожен структурний підрозділ ЗНУ має свої унікальні символи, цінності, які формують їх організаційний стиль та впливають на організаційну культуру університету. Однак, відсутність єдиного стилю утруднює впізнання цих структурних підрозділів абітурієнтами.

5. Потенціал розвитку інноваційної організаційної культури Запорізького національного університету забезпечують науково-педагогічні працівники університету – 746 науково-педагогічних працівників за основним місцем роботи, із них докторів наук – 124, професорів – 72, кандидатів наук – 517, доцентів – 411; та 42 – науково-педагогічних працівників за зовнішнім сумісництвом.

Загальна кількість студентів Запорізького національного університету

станом на 01.04.2020 – 9378 осіб, з них на денній формі навчання – 6040 особа, а на заочній формі – 3338 особи.

Науково-дослідна робота в університеті проводиться кафедрами як основними науковими підрозділами університету, та науково-дослідною частиною, до складу якої входять навчально-науково-виробничі центри: «Металспецпроект» та «Екологія», Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, центр промислової екології, науково-консультаційний центр юридичної лінгвістики та центр спортивного права, науково-тематична група з актуальних проблем суспільно-гуманітарних наук і 18 навчально-науково-дослідних лабораторій, у тому числі 4 – у складі центрів).

6. У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

7. На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для розвитку інноваційної організаційної культури, ми пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

8. Запропоновано систему заходів для реалізації стратегій розвитку інноваційної організаційної культури ЗНУ. Вона передбачає:

- формування єдиного стилю університету та його структурних підрозділів;

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;
- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами ЗВО;
- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;
- активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
- інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;
- забезпечення планомірності структурної перебудови управління.

Запропоновано також перспективні напрямки вдосконалення системи фінансування інноваційного розвитку ЗНУ, що дає змогу приймати виважені та ефективні управлінські рішення націлені на формування оптимальних джерел його фінансування з використанням сучасних інструментів та методів.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / пер. с англ. подред. И. В. Андреевой. Харьков : Парадигма, 2018. 320 с.
2. Пітерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Полтава: «Прогресс», 2016. 255 с.
3. Шейн Е. Организационная культура и лидерство. Харьков: Изд. «Звезда», 2015. 336 с.
4. Шольц К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Минск: АРТ-Экономика, 2018. 319 с.
5. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організацій. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Т. I. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 3-12
6. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. Т. 1. Вип. 42. С. 3–13.
7. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом освітніх організацій психологічних чинників організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ : А.С.К., 2016. Т. I. С. 3–8.
8. Блохіна І. О. Професійна підготовка фахівців з управління навчальними закладами як психолого-педагогічна проблема. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Серія:*

*Педагогічні науки*. Вип. 104. Т.1. 2017. С. 24–27.

9. Завацька Н.Є. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу / за ред. Г.Є. Улунова. Суми : ВВП «Мрія», 2016. С. 303–327.

10. 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.

11. Койчева Т.І. Експериментальне дослідження оцінки докторами наук організаційної культури педагогічного Університету. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 2 (22).

12. Что такое корпоративный кодекс компании и как его написать?: Познавательный журнал. URL: <https://shkolazhizni.ru/job/articles/3217/> (дата звернення: 15.09.20)

13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Одесс : Принт, 2017. 336 с.

14. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 144 с.

15. Ястремська О.М. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : Ннавчальний посібник. Ч. 1. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 224 с.

16. Cornelissen J. P. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice .SAGE Publications Ltd, 2018. .280 p.

17. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 2017.

18. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. №15.

19. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку. *Наука*

*й економіка*. 2017. № 1 (17). С. 123 – 128.

20. Спивак В. А. Корпоративная культура. Днепр: Грот, 2019. 352 с.
21. Вебер М. Избранные произведения. Минск: Правда, 2018. 880 с.
22. Парсонс Т. Система современных обществ. Николаев : Пресс–гарант, 2017. 70 с.
23. Veblen Th. The higher learning in America: a memorandum on the conduct of universities by businessmen / Veblen Thorstein B. – New York: B. W. Huebsch, 1918. - VIII, 286 p.
24. Кимберг А. К. Университеты: противоречия развития. *Университетское управление: практика и анализ*. 2003. № 1. С. 30– 34.
25. Боголіб Т. М. Ринкова модель ЗВО. Київ : Міленіум, 2017. 264 с.
26. Volodymyr Pirus. Analysis of innovation trends of higher education institutions in Ukraine. *Regional Perspective International journal of economics and society*. 2016. Iss. 8. Vol. 2. P. 88-92.
27. Антошкина Л. Экономика страны и затраты на подготовку специалистов. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2017\\_3/1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2017_3/1.pdf). (дата звернення 15.09.2020)
28. Антонюк Т. Міжнародне співробітництво та інтеграція у галузі освіти як важливий фактор конкурентоспроможності української освітньої системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Історичні науки*. 2019. Вип. 21. С. 149–155.
29. Воловик Г. В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія. Вінниця : ВТЕІ, 2019. 312 с.
30. Вербицький В. В. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/104/17789-innovacijni-technologi-%D1%97-v-upravlinni-navchalnim-zakladom.html>. (дата звернення 15.09.2020)
31. Верхоглядова Н. І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2018. 196 с.



32. Войнаренко М. П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти. Київський національний університет технологій та дизайну. *Вісник КНУТД. Тем вип.* 2019. № 4. С. 413-417.

33. Жукова В. О. Інноваційна модель розвитку вищого навчального закладу як чинник забезпечення високої якості підготовки фахівців. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2017. Вип. 17. С. 42–49.

34. Інтеграція вищої школи України до європейського та світового освітнього простору. Київ : Вища освіта України, 2019. 558 с.

35. Ісайкіна О. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. URL : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2019\\_17\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2019_17_1/Isaikina.pdf) (дата звернення 20.09.2020)

36. Карамушка Л. М. Створення іміджу навчального закладу як важливий напрямок менеджменту освіти. *Управління сучасними навчально-виховними закладами в системі освіти* : матеріали міжрег. наук.- практик. конф. Запоріжжя, 2018. С. 11–15.

37. Карапетян А. О. Удосконалення кадрово-мотиваційного механізму державного управління системою вищої освіти в Україні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2018. № 2. С. 223–232.

38. Дворцева Г. Класичний університет як культурне середовище. *Психолого-педагогічна проблеми сільської школи.* 2019. № 39(2). С. 32–36.

39. Демченко О. П. Вища освіта як фактор формування інноваційного потенціалу України. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка.* 2019. Вип. 1. С. 59–66.

40. Дзвінчук Д. І. Засади управління і вибір цілей діяльності освітньої системи в контексті європейського виміру. *Вища освіта України.* 2018. № 2. С. 20–26.

41. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ЗВО на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. *Науковий*

*вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 17(3). С. 61–63.*

42. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 144 с.

43. Нижник В. М. Забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів: теоретичні аспекти. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2017. № 1 (75). С. 128-136.*

44. Олексин А. Г. Фінансова діяльність вищих навчальних закладів в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. Вип. 3. С. 222–227.*

45. Касич А. О. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2587>. (дата звернення: 11.09.2020)

46. Козаченко В. М. Модернізація вищої освіти: досягнення та перспективи інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск. 2017. № 4(66). С. 63–68.*

47. Корольова Т. С. Особливості інноваційних процесів у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. 2019. Вип. 2 (15). С. 78–84.*

48. Корчагова Л. А. Оценка конкурентоспособности вуза. *Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 5. С. 48-54.*

49. Остудімова В. А. Проблеми фінансування вищої освіти та науки в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2019. № 142. Ч. 2.*

50. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 11.09.2020)

51. Пірус В. О. Аналіз ринку вищої освіти в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 21 квітня 2019 р.*

Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. С. 54–55.

52. Ржевська А. В. Рейтинги університетів як явище сучасного простору вищої освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2019. № 3.

53. Тарасенко І. О. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 4. С. 177–185.

54. Харківська А. Управління інноваційним розвитком ЗВО в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. Вип. 13. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_13\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_13_12). (дата звернення: 15.09.2020)

55. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL : <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення: 15.09.2020)

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ  
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗНУ

Я Алдошина Надія Володимирівна, студент(ка) 2 курсу, заочної форми здобуття освіти, менеджменту факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Менеджмент закладів освіти, культури та спорту адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Формування організаційної культури закладу вищої освіти»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом якихознайомлений/ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Алдошина Н. В.