

**НАКОРНЄСВА НАТАЛІЯ ПАВЛІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки, д.е.н.,  
професор

Дороніна О.А.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Якимова Н.С., доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Накорнєєва Н.П.** Удосконалення процесу управління комунікаціями в організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

Кваліфікаційна (магістерська) робота присвячена поглибленню теоретичних аспектів дослідження процесу управління комунікаціями в організації, розкрито сутність, роль та місце процесу управління комунікаціями в організації, особливості його побудови, методичні підходи та прикладні практичні рекомендації щодо оцінки управління комунікаційною системою організації.

У роботі розкрито сутнісні характеристики, складові й завдання управління комунікаціями в організації на прикладі закладу вищої освіти, виявлено основні тенденції управління, доцільність та вирішення вагомих для організації завдань по досягненню якісних результатів управління комунікаційним процесом за рахунок доцільного використання інформаційних ресурсів, можливостей більш ефективного управління комунікаціями, завдяки прийняттю рішень щодо оптимальних умов, які стануть запорукою злагодженої роботи та комунікаційної взаємодії сторін освітнього процесу.

Завдяки аналізу діяльності ЗВО визначено шляхи вдосконалення ефективності використання різних комунікаційних каналів, запропоновано єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями, що буде поєднувати елементи структури управління закладом та описувати динамічну систему управління комунікаціями в структурних підрозділах для злагодженої комунікаційної роботи та запропоновано практичні пропозиції щодо удосконалення внутрішніх комунікаційних зв'язків між всіма учасниками освітнього процесу.

*Ключові слова:* управління комунікаціями, комунікаційна політика, комунікаційні канали, внутрішнє та зовнішнє комунікаційне середовище, оцінка ефективності управління комунікаціями.

96 с., 12 табл., 24 рис., 51 джерел.

## ANNOTATION

**Nakorneeveva N.P.** Improvement of the communication management process in the organization. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The qualification (master's) work is devoted to deepening the theoretical aspects of the research of the communication management process in the organization, the essence, role and place of the communication management process in the organization, the peculiarities of its construction, methodological approaches and applied practical recommendations for evaluating the management of the organization's communication system are revealed.

The work reveals the essential characteristics, components and tasks of communication management in an organization using the example of a higher education institution, reveals the main management trends, the expediency and solution of important tasks for the organization to achieve high-quality results of the management of the communication process due to the appropriate use of information resources, opportunities for more effective communication management, thanks to the decision-making regarding the optimal conditions, which will be the guarantee of coordinated work and communication interaction of the parties of the educational process.

Thanks to the analysis of the activities of the Higher Education Institution, ways of improving the efficiency of the use of various communication channels have been determined, a unified communication management system has been proposed, which will combine the elements of the institution's management structure and describe a dynamic system of communication management in structural divisions for coordinated communication work, and practical proposals have been offered for improving the internal communication chain relations between all participants of the educational process.

*Keywords:* communication management, communication policy, communication channels, internal and external communication environment, evaluation of the effectiveness of communication management.

96 p., 12 tabl., 24fig., bibliography: 51 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність, роль та місце процесу управління комунікаціями в організації.....	8
1.2 Особливості побудови процесу управління комунікаціями.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки управління комунікаційними системами організації.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА .....	37
2.1 Характеристика та основні показники діяльності ДонНУ імені Василя Стуса .....	37
2.2 Дослідження процесу управління комунікаціями університету.....	50
2.3 Оцінка ефективності процесу управління комунікаціями ДонНУ імені Василя Стуса.....	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА.....	70
3.1 Пропозиції щодо проведення оцінки ефективності управління комунікаціями університету .....	70
3.2 Рекомендації щодо розвитку системи управління комунікаціями ДонНУ імені Василя Стуса.....	82
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена тим, що всі управлінські дії супроводжує обмін інформацією, який є підставою формування, реалізації функцій та методів менеджменту, прийняття правильних рішень, забезпечує зв'язок із внутрішнім та зовнішнім середовищем та виконує дуже важливу роль у процесі управління. Так, ефективне управління внутрішніми комунікаціями дає організації змогу накопичувати, структурувати та узагальнювати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі, забезпечувати вільний рух інформації по вертикалі та горизонталі, що забезпечить подальший поступовий розвиток всієї організації та її конкурентоспроможність.

Проте становлення інформаційного суспільства, нестабільність економічної ситуації в країні та світі, зростання надмірних обсягів інформації, кількості комунікаційних засобів та інструментів іноді порушують уявлення про збалансовану систему комунікацій, яка б була максимально ефективною при мінімальних витратах. При цьому комунікаційна політика організацій в більшості здійснюється на інтуїтивному рівні без застосування необхідних досліджень, за майже відсутніх методів оцінювання ефективних та перспективних комунікаційних заходів. Тому структурування основних категорій у межах комунікаційної політики організації конкретизують аспекти щодо необхідності формування ефективного комунікаційного середовища.

Теоретико-методичним базисом формування, оцінки та удосконалення управління комунікаціями в організаціях є наукові здобутки у світовій і вітчизняній літературі, серед вітчизняних вчених: М.Бахтін, Ю. Буданцев, В. Конецька, О. Малаканова, Л. Посікера, Г. Почепцов, А.Соловійов, В. Смолякова, В. Терін та зарубіжних вчених: П.Друкер, Ж.-М. Коттре, Ч. Кулі, П. Лазарсфельд, Г. Лассуелл, М. Маклюен, Л. Пай, Ю. Хабермас, П. Шаран, Р.-Ж. Шварценберг, С.Шенон та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є обґрунтування теоретико-методичного базису та організаційних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаціями в організації на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання**:

- визначити сутність, роль та місце процесу управління комунікаціями в організації;
- визначити особливості побудови процесу управління комунікаціями організації;
- сформуванати методичні підходи до оцінки управління комунікаційними системами організації;
- охарактеризувати стан та виявити тенденції розвитку комунікацій в ДонНУ імені Василя Стуса;
- дослідити процес управління комунікаціями закладу вищої освіти;
- оцінити ефективність процесу управління комунікаціями ДонНУ імені Василя Стуса;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій досліджуваної компанії;
- запропонувати практичні рекомендації щодо розвитку системи управління комунікаціями Університету.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування ефективної системи комунікацій в організації.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні засади вдосконалення системи комунікацій організації.

**Методи дослідження:** загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання, теоретичного узагальнення ключових понять і висновків; методи порівняльного, статистичного, графічного аналізу; методи обробки показників у динаміці, теоретичного моделювання, анкетування та проектування.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем дослідження управління комунікаціями в організаціях, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності досліджуваної установи, інформаційні ресурси мережі Internet.

**Теоретичне та практичне значення отриманих результатів:** матеріали проведеного дослідження можуть дати можливість подальшому вивченню аспектів розвитку системи управління комунікаціями організації та стати основою

теоретичного підґрунтя для подальших досліджень з удосконалення системи комунікацій в організації.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати магістерської роботи опубліковано у збірнику матеріалів XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (2 грудня 2022 р., м. Вінниця, Україна) («Аналіз процесу управління комунікаціями в університеті») (ДОДАТОК А).

**Положення, що виносяться на захист:** проведено аналіз стану комунікаційних процесів Університету та управління ними; представлено теоретичну модель єдиного комунікаційного ланцюга управління комунікаціями в закладі освіти, який описує основні аспекти проходження інформації на всіх етапах знаходження повідомлення в комунікаційному середовищі для більш ефективного надходження комунікаційних даних до виконавців комунікаційного процесу, розроблено ряд практичних пропозицій щодо більш ефективного функціонування комунікаційних зв'язків між сторонами освітнього процесу.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 51 найменування та 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, 12 таблиць, 24 рисунка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність, роль та місце процесу управління комунікаціями в організації

В епоху інформаційної цивілізації та побудови новітніх технологій, комунікації не можливо уявити сучасну організацію без комунікаційних зв'язків, інформаційно-комунікаційних технологій, які нині здатні кардинально змінити способи управління комунікаціями в підприємствах.

«Ми спостерігаємо інформаційний вибух, в якому сформувалися потужні потоки комунікацій, які змінюють як управління, так і світ. І, якщо сучасні фахівці не встигають сприймати ці потоки, або навіть оперувати змінами, вони втрачають саму можливість відчувати актуальну сучасність» [1, с. 310].

Комунікація є системною роботою, потребує планування, що базується на ретельному моніторингу, і має охоплювати всі можливі формати та канали. Інформація – це сигнал чи повідомлення про будь-яку подію, яка відбулася або буде відбуватися в організації. Проблеми комунікації сьогодні турбують вчених різних напрямків. Тому затребуваність у комунікативних знаннях і навичках призвело до того, що сам термін «комунікація» вже міцно увійшов у понятійний апарат соціально-гуманітарного знання.

«Комунікація» походить від латинського *communicatio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *communico* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від *communis* («спільний») [2, с. 545]. Комунікація є найважливішим елементом системи управління. Тому під комунікаціями розуміють процес обміну інформацією між людьми за допомогою різних знаків, символів, способів зв'язку.

Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання. Міцність та якість стосунків між персоналом залежить в основному від того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки. В управлінській діяльності комунікативні



навички та риторичні здібності відіграють важливу роль. Ефективність діяльності організації загалом або її окремих структурних одиниць залежить того, наскільки менеджеру вдасться налагодити взаємодію з колегами та підлеглими, або переконати їх у необхідності та правильності виконання прийнятих керівництвом управлінських рішень. Комунікативні процеси – це умова функціонування кожної організації щодо здійснення її місії.

Поняття комунікації затвердилося в науковій думці у середині ХХ століття. Науковці по різному тлумачать зміст «комунікації». У широкому значенні – це різновид взаємодії між тими чи іншими суб'єктами інформаційного впливу за посередництвом певного визначеного об'єкта, тобто повідомлення.

Отже, мова йде про взаємодію не тільки певних людей або груп людей, а і соціальних інститутів та суспільства загалом. Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення: «Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі і часі» [3, с. 29]. «Будь-яка комунікація, – вважає він, передбачає передачу інформації, тому визначає відносини і, як наслідок, взаємовідносини між суб'єктами, які перебувають у процесі комунікації» [3, с. 32].

Однак комунікації — це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок — це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, — зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника — зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту. Обмінюючись інформацією, партнери по спілкуванню не тільки передають та приймають знання, ідеї, думки, настрій, почуття, а й мають великий вплив на поведінку один одного за допомогою взаємного маніпулювання.

Поняття комунікація є досить об'ємним та наукомістким. В працях вітчизняних та закордонних дослідників представленні різні визначення поняття «комунікація». Їх можна розділити на три групи:

1. Дослідження яких мають *науково-методичний характер*, в яких розкривається зміст поняття, походження, етапи та способи комунікацій та комунікаційного процесу, специфіка діяльності, структура (вітчизняні вчені: М. Бахтін, Ю. Буданцев, В. Конецька, О. Малаканова, Л. Посікера, Г. Почепцов,

А. Соловйов, В. Смолякова, В. Терін та зарубіжні вчені: Ж.-М. Коттре, Ч. Кулі, П. Лазарсфельд, Г. Лассуелл, М. Маклюен, Л. Пай, Ю. Хабермас, П. Шаран, Р.-Ж. Шварценберг та ін.).

2. Які у своїх роботах розглядали *місце та роль комунікаційного процесу* в організаціях та їх майбутній розвиток (зарубіжні вчені, як Н. Вінер та Т. Парсонс).

3. Які досліджували *розвиток інформаційних технологій* при взаємодії суб'єктів комунікаційного процесу (Т.Хлівнюк, М.Вершинін, К. Шеннон, В.Вівер). Н. Гавкалова та Н. Маркова відмічали, що найголовніше в управлінській діяльності – є «реалізація функцій, а роль, яку відіграють комунікації в управлінській діяльності, – це обмін інформацією між людьми, який необхідний при реалізації будь-якої з функцій менеджменту. Він є найважливішою умовою прийняття обґрунтованих рішень, грає величезну роль в міжособистісних стосунках і формуванні іміджу підприємства» [4, с.28].

У працях вітчизняних вчених, таких як В. Бебик, А. Босак, Г. Осовська, Л. Сагер, Н. Шпак та ін., було сформоване бачення управління комунікаціями в підприємствах. Дослідження цих вчених поклали початок комунікаційно-організаційному забезпеченню управлінської діяльності та виділили основні аспекти, які пов'язані з комунікаціями на підприємстві [5, 6, 7, 8, 9].

Управління комунікаціями в підприємствах, переважно, відбувається між працівниками, і це є процесом обміну інформації в середині колективу, де передача по комунікаційному ланцюгу розповсюджується по відділах та між окремими працівниками цього підприємства.

Тобто, «комунікація» – є специфічною функцією управління, яка дозволяє при правильній передачі інформації, забезпечити надійне з'єднання усіх каналів підприємства та їх взаємодію. Комунікація як швидкий обмін інформацією визначила можливість співіснування різних за кількістю та якістю людських груп, та й, за великим рахунком, стала чи не найголовнішою причиною їх тривалого існування [38, с. 43].

Загалом, в економічній літературі, сформувалася думка, що комунікація, як формальна категорія знань, у кожного управлінця асоціюється по різному, тому немає одного і того ж самого визначення (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Погляди дослідників на визначення поняття «комунікація»

Визначення поняття	Дослідник / автор
<b>Комунікація як процес</b>	
Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально- психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов’язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі.	Різун В.В. [10]
Комунікація – процес, за допомогою якого певна ідея передається від відправника до одержувача з метою змінити поведінку одержувача.	Агалава-Роджерс Р., Роджерс А.[20,с.23]
Комунікація – це процес передачі та отримання повідомлення, в якому беруть участь дві сторони: відправник та аудиторія.	Дойль П. [14]
Комунікації – процеси зв’язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.	Кузьмін О.Е. [10]
Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.	Осовська Г.В., Осовський О.А. [7]
Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.	Мескон М. [15]
<b>Комунікація як передача/обмін інформації</b>	
Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.	Берлесон Б.,Стейнер Г. [16]
Хліб людей організації — інформація і комунікації. Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства і зв’язок із зовнішнім світом, саме існування цього підприємства під загрозою.	Зигерт В., Ланг Л. [17]
Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.	Хміль Ф.І. [4]
Комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях.	Гобан-Клас Т. [21, с. 42-43]
Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності.	Льюїс Д., Гауер Н. [12]
Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв’язки, взаємозалежність тощо.	Беляков О. О. [18]
<b>Комунікація як зв’язок</b>	
Комунікація – це інформаційно-психологічні зв’язки між ринковими суб’єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.	Примак Т. О. [19]
Комунікація – це направлений зв’язок, тобто зв’язок, який виражається в передачі сигналів.	Кметь Е.Б. [22, с. 11]
За принципами так званої технічної комунікації джерело інформації створює повідомлення, яке потім надходить у передавач, де набуває форми сигналу, адаптованого для передавання каналом зв’язку, що з’єднаний із приймачем. Приймач відновлює повідомлення з отриманого сигналу. Потім відновлене повідомлення досягає адресата.	Шеннон К., Вівер В. [23]

Успішне функціонування організацій залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. В сучасних організаціях, комунікація перестала бути звичайним способом передавання інформації. Комунікація стала важливим інструментом управління діловими стосунками. Інфраструктуру управління організаціями становлять інформаційні канали, які складають: інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання.

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, їх пов'язують функції планування, мотивації, організації та контролю.

Якість управлінських рішень і визначає ефективність комунікацій в системі управління. Вся система управління організацією пронизана комунікаціями (спілкуванням). *Мета комунікації* - це розуміння, осмислення переданої інформації, бо сам факт обміну нею не завжди забезпечує ефективність спілкування співробітників. Ефективність комунікаційного процесу та ступінь його організації в організації напряму залежить від досвіду керівника, його теоретичних знань і здібностей, що допоможуть йому винайти нові, більш ефективні методи комунікації: оволодіти вмінням засвоєння та використання інформації та раціонального процесу передачі інформації. А якщо комунікацію усунути із робочого процесу, то управління організацією перестане бути керованим, процес діяльності стає нескоординованим і навіть хаотичним. При управлінні інноваційними комунікаціями потрібно володіти відомостями щодо інформаційних потреб та можливостей співробітників і опанувати основні технології комунікацій в управлінні [24, с.234].

Підприємство являє собою живий організм, що не може існувати за відсутності відносин всередині підприємства та відокремлено від суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому характер таких відносин може бути різним. Так, наприклад, Мельник Л.Г. [13, с. 20-22] виділяє відносини між власником і трудовим колективом; між підприємством та постачальниками

матеріальних, енергетичних, фінансових ресурсів; між підприємством і споживачами; між підприємством і державою, між підприємством і вищою організацією і т.д. Відповідно, відбувається передача інформації як всередині суб'єкта господарювання, так і іншим суб'єктам мікро- та макросередовища.

Комунікації організації можна поділити на дві окремі одна від одної групи: *зовнішні* (між організацією та її середовищем) та *внутрішні* (між підрозділами та рівнями управління).

*До першої групи* належать комунікації, які представляють собою: «інформаційну взаємодію організації із зовнішнім середовищем – засобами масової інформації, споживачами, постачальниками, іншими контрагентами, органами державного регулювання, політичними та іншими групами. При цьому використовуються різні форми: для реалізації товару (послуг) використовуються програми маркетингу і реклами; для дотримання норм державного регулювання необхідне письмове оформлення документів; вивчення ринку ведеться за допомогою спеціальних організацій тощо.

*До другої групи* належать комунікації, що виникають всередині організації у вигляді повідомлень, обговорень, телефонних переговорів тощо, і, як правило, є реакцією на вплив зовнішнього середовища. До цієї групи належать комунікації між різними підрозділами, між керівниками та підлеглими, в межах підрозділу, а також міжрівневі та неформальні комунікації.

Як вже зазначалось, комунікації можуть відбуватися різними засобами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів, в тому числі жестів, міміки, положення тіла, та за допомогою різних каналів: усно, письмово, через електронні носії. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання. Різде ускладнення системи виробництва та збуту, стрімкий розвиток інформаційно - комп'ютерних технологій вимагають переходу до нових технологій управління і, в першу чергу, до нових комунікаційних методів та каналів» [25].

Найбільш повно розкриває усі сфери комунікаційної діяльності в організації підхід Т.О. Примака [19, с.124] (виокремлюються лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний економічний та маркетинговий підходи), згідно з

яким і наведемо визначення комунікацій (див. рис. 1.1).

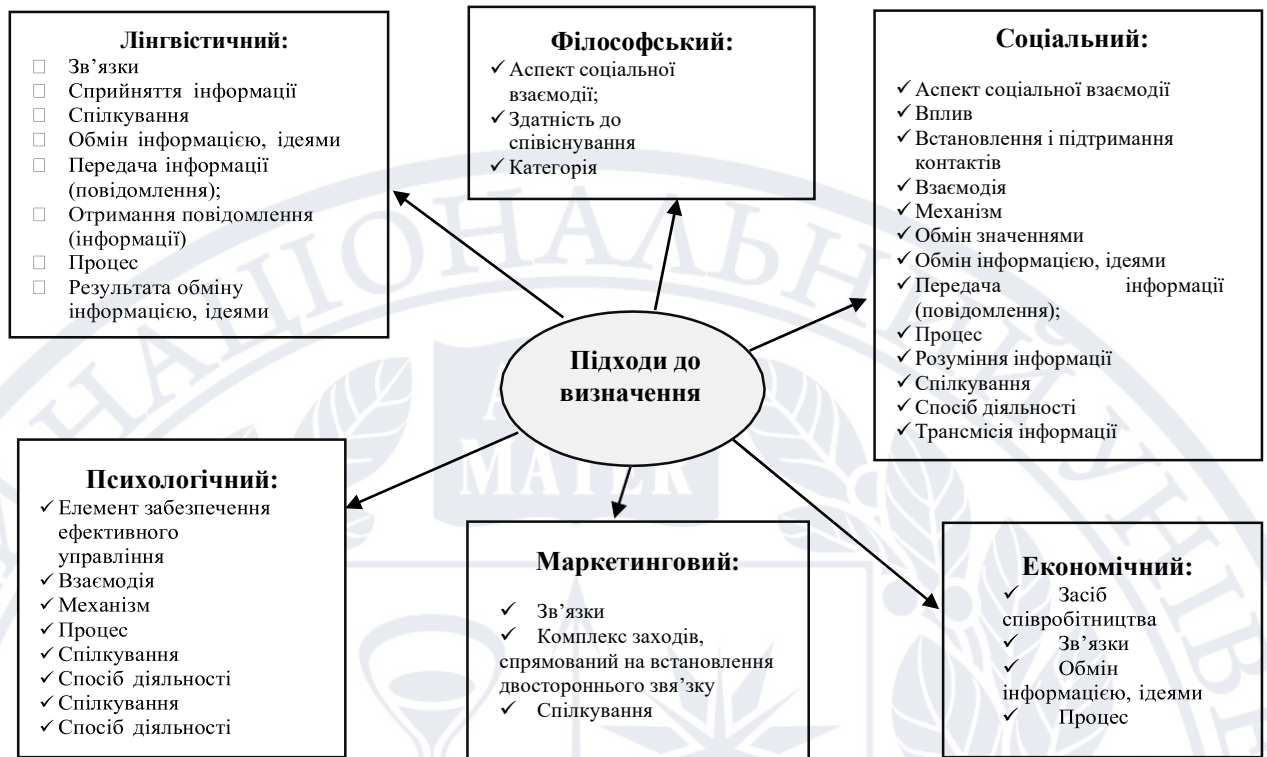


Рисунок 1.1 - Структурно-логічна сутність поняття «комунікація»

Для науковців, які є прибічниками:

- лінгвістичного підходу у визначенні терміну «комунікація» основним є передача та отримання інформації (повідомлення);
- психологічного підходу - основним є процес спілкування, взаємодія;
- соціального – комунікацію визначають як процес, як спосіб діяльності, взаємодію;
- філософського – це категорія, що включає здатність до співіснування та аспект соціальної взаємодії;
- для економістів - це процес, який пов'язаний із формуванням зв'язків та співробітництвом у певній сфері;
- маркетингового - важливість налагодження двостороннього зв'язку.

Види та типи комунікацій, які різними авторами [4-6, 15-18] залежно від сфери та напрямків досліджень, поєднуються у різні класифікації, групуються за різними ознаками, за інструментами та характером поширення інформації, перелік інструментів маркетингових комунікацій доповнено сучасними засобами (виставкова діяльність, інтерактивний маркетинг, упаковка, фірмовий стиль тощо). Зокрема виокремлено інструменти внутрішніх комунікацій (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Класифікація комунікацій [13, с.244]

Під управлінням комунікаціями в підприємствах пропонується розуміти цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією, для отримання частоти даних в комунікаційних каналах за рахунок взаємодії декількох елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку.

Виділяють три горизонти управління комунікаціями: оперативний, тактичний і стратегічний (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Горизонти управління комунікаціями

<i>Горизонт</i>	<i>Засіб впровадження</i>	<i>Шляхи досягнення цілей</i>
Стратегічний	Комунікаційна стратегія	Програма досягнення мети на перспективний період, яка буде впливати на підприємство та ефективно використовувати певні комунікаційні ресурси й створювати інноваційні розробки для успішного розвитку комунікаційного середовища, а також закладати фундамент для новітніх комунікаційних стратегій і їх рішень в майбутньому
Оперативний	Впровадження різних організаційних стандартів	Організація і проведення оперативних комунікаційних заходів, що спрямовані на підвищення комунікаційної привабливості підприємства
Тактичний	Впровадження комунікаційних правил	Організація і проведення тактичних комунікаційних заходів. щодо забезпечення чіткості і гнучкості інформації, оцінці комунікаційного механізму управління та розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання значення комунікацій у функціонуванні підприємств різних сфер діяльності, а особливо в телекомунікаційній галузі. «З розвитком науки і техніки, комунікації в управлінні підприємством, почали розглядати залежно від конкретного змісту з виокремлюванням їх різновидів, які стосуються різних галузей людської діяльності» [39, с. 111].

Отже, за результатами проведеного дослідження сутності і змісту категорії «комунікація» можна зробити висновок, що терміном «комунікація», навіть у межах однієї науки, характеризують різні процеси.



## 1.2 Особливості побудови процесу управління комунікаціями

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість підприємств та організацій, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями підприємства, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей, що стоять перед ними. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Тому, побудова ефективного процесу управління комунікаціями стає дуже важливим завданням для кожної організації та може суттєво вплинути на перспективи виходу підприємства з кризи.

В той же час, за твердженням Бабчинської О. І., комунікації являють собою одне з дискусійних питань в сфері менеджменту, стосовно якого ясності в розумінні поки не досягнуто. В науковій літературі проблеми комунікації здебільшого досліджувались в контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте, сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів і т.і.н. призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу [25].

Комунікаційний процес являє собою обмін інформацією між співробітником та організацією (адміністрацією), організацією та суб'єктом зовнішнього середовища. Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отримуваної інформації залежить дія адресата. Тому ефективними вважаються тільки ті

комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата. [40, с.202]. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації. Отже, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим. Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

Будь-яку організацію також можна вважати комунікаційною системою, що побудована на основі взаємодії між керівництвом і співробітниками різних рівнів, структурними підрозділами за допомогою передачі інформації як в середині організації, так і за її межами [3, с. 29]. Тобто, організація, як відкрита система, постійно схильна до змін в організаційному, управлінському та соціальному аспектах, що відбивається на стилі управління, економічній поведінці, взаємодіях, комунікаціях, як зовнішніх, так і внутрішніх [3, с. 46].

При побудові процесу управління комунікаціями в організаціях має бути передбачено інформаційне забезпечення управлінського процесу, де основним ресурсом буде виступати інформація, що проходить свій шлях по комунікаційним каналам за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій.

Тому, при створенні процесу управління комунікаціями в організаціях потрібно забезпечувати передачу швидкої, достовірної, оперативної, актуальної інформації, накопичувати дані про саме підприємство і його комунікаційне середовище, дані про ресурси і комунікаційні потреби для розвитку організації, знижувати ризики при неправильній подачі інформації та створювати умови щодо обміну достовірними даними між елементами та рівнями комунікаційного процесу. Саме тому, сучасна організація і буде відкритий процес управління комунікаціями, на який впливають такі групи чинників, як: політичні; соціальні; інформаційні;

організаційно-економічні; міжнародні (див. рис. 1.3).

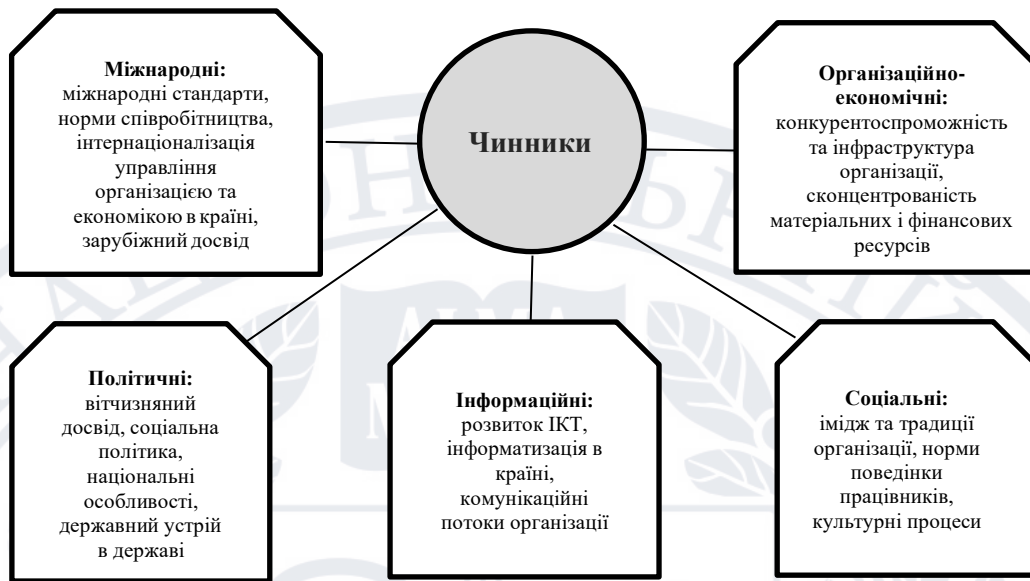


Рисунок 1.3 – Чинники впливу на комунікаційний процес в організаціях.

Примітка: розроблено автором на основі [7, 11, 110, 199, 227].

Механізм управління комунікаціями є невід’ємною складовою процесу управління в організації. Завдяки йому відбувається об’єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об’єднання всіх елементів комунікаційного процесу для отримання достовірної і чіткої інформації підприємства:

- головні ланки управління, а саме департамент,
- апарат управління,
- підрозділи підприємства,
- працівники.

Механізм управління комунікаціями супроводжує усі бізнесові та управлінські процеси на підприємстві. Тому, основними критеріями оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах ми вважаємо: наявність 3G та 4G Інтернету, наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації, своєчасність комунікації, рівень інформованості і компетентності співробітників, наявність сервісних центрів та корпоративно-соціальна відповідальність (див. рис.1.4).

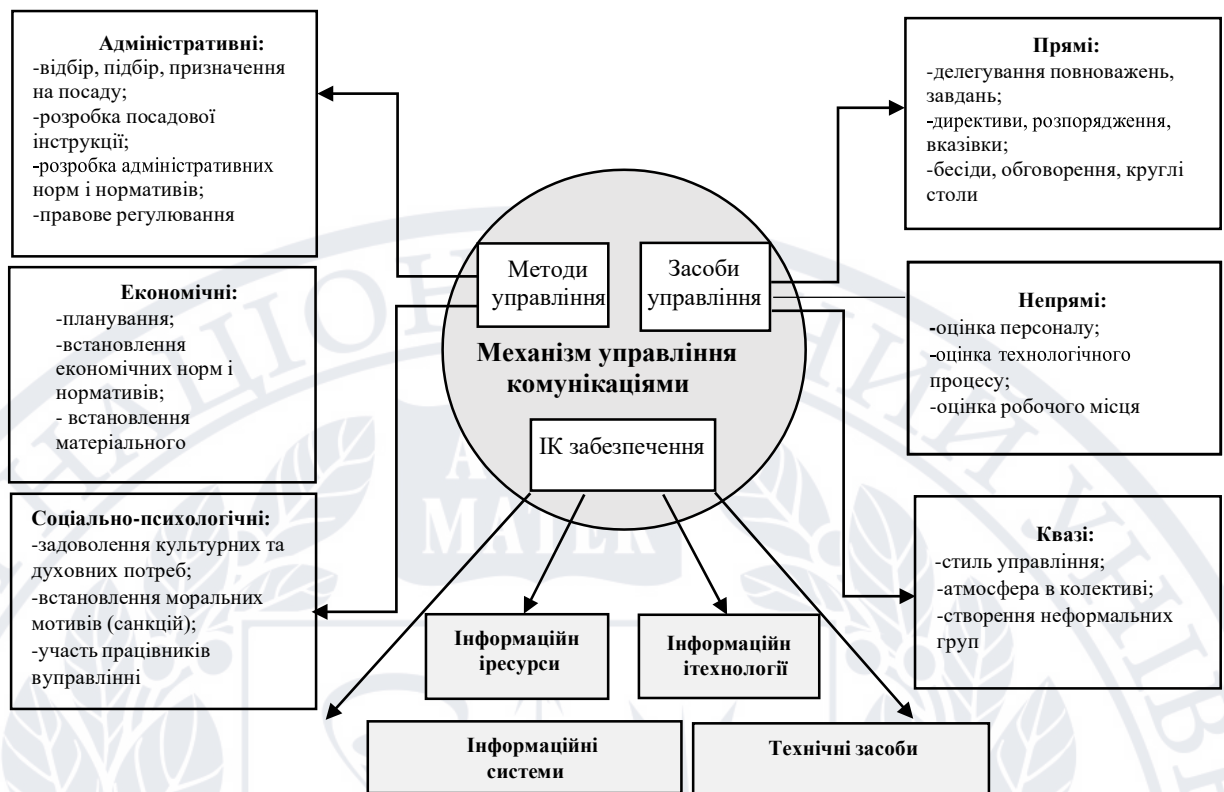


Рисунок 1.4 - Механізм управління комунікаціями

При наявності якісного інтернету, сучасних інформаційно-технічних засобів і забезпечується своєчасність комунікації, рівень інформованості і компетентності співробітників та їх корпоративно-соціальна відповідальність.

Ключовими перевагами використання такого механізму управління комунікаціями слід вважати:

- підвищення ступеня керованості;
- зниження впливу суб'єктивних чинників;
- скорочення паперових носіїв;
- підвищення оперативності та достовірності інформаційних потоків;
- зниження витрат;
- оптимізація процедур моніторингу, аналізу, обліку, контролю, прогнозування та моделювання;
- забезпечення комунікаційної прозорості;
- зниження комунікаційної асиметрії;
- можливість нарощення компетентностей та конкурентних переваг.

Кожен з елементів механізму управління комунікаціями в підприємствах володіє своїми унікальними характеристиками (див. рис. 1.5).

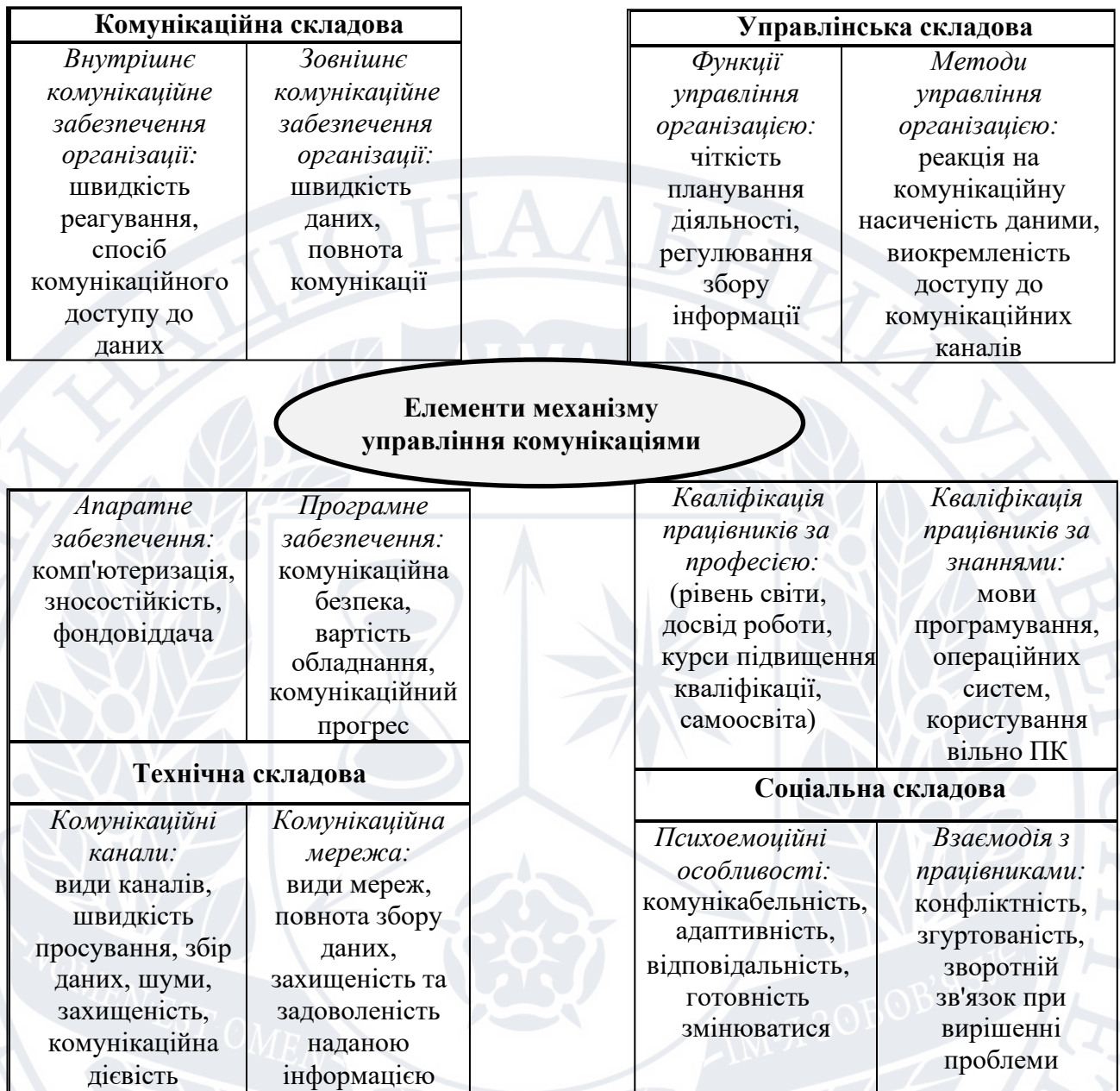


Рисунок 1.5 - Елементи механізму управління комунікаціями в організації  
Примітка: розроблено автором на основі [12, 22, 83].

*Комунікаційна складова* механізму управління комунікаціями в визначається наявністю та можливістю доступу до необхідної інформації всередині організації та із зовнішнім середовищем [6, с.22]. Ключовими характеристиками є розвинутість та система управління базами даних, ступінь їх використання, зручність доступу та пошуку даних тощо.

*Соціальна складова* важлива хоча б тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти поки що в принципі неможливо. Допоки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій. Також, матимуть велике значення компетентності персоналу та рівень

володіння працівниками інформаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах [6, с.23]. Кожен із зазначених елементів соціальної складової механізму управління комунікаціями в підприємствах можна оцінити за допомогою низки показників.

*Технічна складова* – інструментальна частина механізму управління комунікаціями в підприємствах, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку [6, с.23]. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Основним призначенням *управлінської складової* механізму управління комунікаціями, то є впорядкування бізнес процесів та технологічних операцій, які супроводжують діяльність підприємства. Якщо завдання окремих працівників неструктуровані, немає чіткої ієрархії та послідовності виконання, присутні неадекватні методи управління, то таку систему менеджменту автоматизувати недоцільно. Тому що хаос, присутній в управлінні просто перетвориться в автоматизований хаос, а встановлена інформаційна система працюватиме сама на себе [6, с. 24].

Основними особливостями побудови повноцінного широкоохоплюючого процесу управління комунікаціями є те, що він охоплює три підсистеми: *внутрішню (локальну), корпоративну та зовнішню*.

*Внутрішня підсистема* комунікаційного процесу покликана забезпечити ефективний обмін комунікаціями всієї організації. При цьому під внутрішньою підсистемою, розуміють канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом [41, с.81].

Ключові завданнями внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу:

- ✓ організація ефективного керівництва на всіх рівнях управління;
- ✓ керівництво всіма ланками управління;
- ✓ організація взаємозв'язку між підрозділами апарату управління підприємством;

✓ організація ефективної комунікаційної роботи працівників і відділів підприємства один з одним.

Хоча австрійський вчений О. Хаслам виділяє 4 ключові функції внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу в організації:

- ✓ допомагати працівникам розуміти цінності і корпоративну культуру організації;
- ✓ формувати підтримку працівниками цілей і політики організації;
- ✓ надавати необхідну для виконання робочих завдань інформацію;
- ✓ інформувати про події і рішення, що стосуються роботи всіх відділів [42, с. 723–724].

Ефективне управління внутрішньою підсистемою надає можливість формалізувати, накопичувати, структурувати та узагальнювати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільний рух інформації по вертикалі, тим самим забезпечуючи підвищення ефективності роботи всієї організації.

*Корпоративна підсистема* комунікаційного процесу (комунікації із відокремленими структурними підрозділами) розглядається як комплекс управлінських заходів, що окреслюють внутрішні та зовнішні комунікації та спрямовують свої зв'язки на створення сприятливих трудових та соціально-психологічних відносин.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу – це підсистема комунікацій, соціальної взаємодії, що здійснюється всередині конкретного підприємства, між підприємством і його середовищем та є стратегічною базою всіх комунікаційних процесів підприємства, в якій виокремлюється ще й PR – «паблік рилейшнз».

PR є складовою корпоративної підсистеми комунікаційного процесу, розуміється як розширення корпоративної підсистеми комунікаційного процесу та ототожнюється з нею.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу на підприємстві окреслюється управлінською функцією конкретного працівника або цілого відділу, де інформаційні дані проходять всі операції з метою поширення комунікацій серед

елементів комунікаційного процесу та покликана забезпечити взаємозв'язок і ефективний обмін інформацією між структурними елементами однієї організації, які територіально знаходяться на відстані один від одного. При цьому в якості відправників та одержувачів інформації залежно від ситуації виступають керівники й працівники головних офісів, Ради директорів, філій, дочірніх підприємств та фірм, спільних підприємств тощо.

Таким чином, в корпоративній підсистемі мають місце вертикальні (між головним офісом та філіями) та горизонтальні (між двома чи більше філіями) комунікації. До завдань корпоративної підсистеми комунікаційного процесу слід віднести: налагодження інформаційного обміну між головним офісом та філіями й структурними підрозділами задля забезпечення виконання єдиної стратегічної цілі, інформування про поточні корективи в роботі підприємства; забезпечення взаємодії між філіями та структурними підрозділами щодо обміну ресурсами, управління запасами тощо [13, с. 113].

Із *зовнішнього середовища* підприємство отримує комунікаційні дані про наявних працівників, про їх навикі і досвід роботи, кваліфікаційні можливості та специфічні характеристики. Вплив зовнішніх комунікацій в процесі управління організацією фактично не можливий без переходу до ефективних форм створення тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності тощо. Зовнішня підсистема комунікаційного процесу підприємства складається з наступних блоків [43, с. 114]:

- система комунікацій із суб'єктами мезооточення: комунікації зі споживачами; комунікації із представниками масової інформації, PR- агенціями та іншими контактними аудиторіями, взаємовідносини з якими покликані сформувати позитивну громадську думку;
- комунікації із посередниками: фінансовими, інвестиційними, маркетинговими, торговельними, юридичними, страховими, транспортними тощо; комунікації із постачальниками; комунікації із конкурентами (можливо розглядати з точки зору доцільності горизонтальної інтеграції);
- система комунікацій із суб'єктами макрооточення: комунікації із органами та представництвами державної влади;
- комунікації із структурами регіонального рівня;



- комунікації із міжнародними організаціями [13, с. 114].

Основним для зовнішньої підсистеми комунікаційного процесу є перелік засобів, який повинен включати:

- ✓ визначення завдань організації;
- ✓ вибір цільової групи для подальшої роботи;
- ✓ організація та компактність дії комунікаційної роботи;
- ✓ формування відповідних повідомлень в комунікаційному середовищі підприємства;
- ✓ планування діяльності кожного з учасників комунікаційного процесу.

Під час формування усіх підсистем комунікаційного процесу потрібно приділити особливу увагу каналам зв'язку, за допомогою яких комунікація буде передаватись від відправників до одержувачів [43, с.42].

Узагальнено, що механізму управління комунікаціями в організаціях- це сукупність взаємопов'язаних та чітко спланованих організаційних заходів, які забезпечують обмін інформацією як в середині підприємства, такі з його зовнішнім середовищем, що в кінцевому результаті утворюється одна налагоджена система з своїми правилами, де підвищується якість взаємодії підприємства з клієнтами.

При створенні ефективних комунікацій необхідно враховувати закономірності функціонування і розвитку комунікаційного процесу, що відображуються у принципах побудови механізму управління комунікаціями в організації.

Принципи побудови механізму управління комунікаціями в організації спровокували до пошуку комунікаційних умов та правил їх забезпечення на підприємстві та мають бути реалізованими у конкретну управлінську взаємодію (див. табл. 1.3).

Орієнтуючись на комунікаційні зв'язки, можна оптимізувати весь механізм управління комунікаціями в організації, підвищити її ефективність за рахунок комунікаційних пропозицій для підприємства та інформаційних підходів до управління [44, с.18].

Таблиця 1.3 - Принципи побудови механізму управління комунікаціями в організаціях

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика принципу</i>
<b>Ієрархічності</b>	Врахування ієрархічності взаємозв'язків при формуванні комунікаційної системи управління підприємством та підпорядкованість нижчих ланок управління вищим з забезпечувальною комунікаційною привабливістю горизонтальних і вертикальних комунікацій
<b>Безперервності</b>	Відсутність перерв в роботі працівників організації під час обміну комунікаційними даними.
<b>Єдності</b>	Координація комунікаційних дій керівництва з ланками управління організацією.
<b>Гнучкості</b>	Пристосованість системи управління працівників до комунікаційних цілей діяльності організації.
<b>Стійкості</b>	Дотримання працівниками спеціальних умов для урегулювання системи управління комунікаціями в організації.
<b>Відкритості</b>	Управлінська сконцентрованість на комунікаційній відкритості переданих даних.
<b>Інформаційної універсальності</b>	Забезпечення працівників інформаційними даними для реалізації цілей організації та з врахуванням їх унікальних можливостей.
<b>Сумісності</b>	Взаємодія між елементами комунікаційного процесу та ланками системи управління та сумісність компонентів (інтерфейс, дизайн, рекурсивність, мережевість процедур).
<b>Комфортності</b>	Забезпечення зручного руху комунікацій по каналах та між працівниками.
<b>Ритмічності</b>	Однаковий обсяг роботи протягом певного часу.
<b>Об'єктивності</b>	Дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства та розуміння направлених повідомлень до виконавців комунікаційного процесу.
<b>Інтелектуалізації</b>	Інтелектуалізація ефективного розвитку комунікацій на підприємстві
<b>Оперативності</b>	Своєчасність надходження комунікації до працівників та оперативні відхилення шумів в системі управління комунікаціями в підприємстві.
<b>Мобільності</b>	Побудова та розробка мобільних комунікацій в підприємстві
<b>Інноваційності</b>	Комунікативний внесок в діяльність підприємства з об'єднанням всіх каналів комунікації та дотриманням вимог кількості, якості та способу комунікаційної дії.

Отже, можна стверджувати, що процес управління комунікаціями в організаціях розглядається не тільки як комунікаційний зв'язок між працівниками і апаратом управління, а й як складова стратегії розвитку організації в якості її комунікаційної стратегії з використанням усіх сучасних технічних засобів та комунікаційних каналів.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективного комунікативного процесу в організаціях

Дослідження ефективності комунікативного процесу є нерозв'язаною проблемою, яку намагаються дослідити як науковці, так і практики. З точки зору проведення аналізу його ефективності в організації та розробки нових, особистих для кожної фірми, критеріїв оцінки комунікаційного середовища потрібно чітко визначити ці критерії, які конкретизують аспекти щодо необхідності формування ефективного комунікативного процесу на підприємстві і таким чином менеджмент організації зможе оптимізувати існуючі бізнес-процеси за допомогою комунікацій. Серед вчених щодо досліджень різних аспектів розвитку комунікаційного середовища підприємства можна виділити таких авторів: П.Друкера [1], Д.Гапскотта [4], Т.П.Ніколаєву [2], В.Вівера, С.Шенона [6] та інших. Однією з проблем дослідження та розвитку комунікаційного середовища є визначення критеріїв його ефективності. Узагальнюючи різні бачення теоретиків щодо методів оцінки за допомогою критеріїв оцінювання, можна згрупувати їх і представити в наступному вигляді (див. табл. 1.4).

Досить складною проблемою є формування системи кількісних показників, формалізованої оцінки комунікаційного середовища [7, с.237]. Якщо технічні параметри мережевої складової комунікаційного середовища виміряти достатньо легко, то для інших показників потрібно проводити спеціальні дослідження. Так, наприклад, критерій вчасності можна розглядати не тільки з точки зору одержання інформації одразу і без затримки, а і наскільки правильно розраховано час для виконання тих завдань, проектів, що містить в собі інформація. Критерії інформаційної логістики можуть бути надані для конкретних реципієнтів і комутантів. Актуальним є, наприклад, вчасне та якісне одержання інформації клієнтами; вчасне одержання претензій та рекомендацій і швидка реакція на них. Залежно від змістовної складової інформації швидкість і вчасність може вимірятись місяцями, днями, годинами, хвилинами. Найбільш ефективною є оцінка ефективності організаційної структури та комунікаційного середовища. Така оцінка здійснюється у вигляді таблиць відповідності комунікацій та організаційних підрозділів. Крім того, оцінюють процент інформатизації підрозділів, повноту використання можливостей комунікаційного простору.

Таблиця 1.4 – Критерії оцінювання ефективності комунікаційного середовища

<i>Критерій</i>	<i>Кількісний показник</i>	<i>Якісний показник</i>	<i>Ефект</i>
<b><i>Група: часові</i></b>			
1. Швидкість	Кількість повідомлень за одиницю часу, швидкість передачі інформації в електронному вигляді МБТ/сек, швидкість реакції на командно-керуюче повідомлення.	Скорочення часу на виконання.	Більша кількість вирішених завдань.
<b><i>Група: координаційні просторові</i></b>			
2. Інформаційна логістика (контент, час, місце)	Необхідна і точна інформація саме там, де є потреба і негайність.	Скорочення зайвої нерелевантної інформації.	Зменшення рутинного навантаження на працівника.
3. Достовірність	Правильне сприйняття інформації, тобто правильна інтерпретація інформації реципієнтом.	Зменшення часу на перевірку отриманих даних.	Більша кількість вирішених завдань.
<b><i>Група: надійність та безпека</i></b>			
4. Надійність і безпека	Надійний захист повідомлення від пошкоджень і витоку.	Інформація завжди точна і релевантна.	Більша кількість правильно вирішених завдань, захист комерційних таємниць.
<b><i>Група: технічне обслуговування</i></b>			
5. Технічна готовність	Технічні параметри мережі.	Якісне та повне отримання інформації.	Більша кількість вирішених завдань.
6. Готовність персоналу	Рівень кваліфікації, кількість працівників, що володіють комунікаційними технологіями.	Комунікаційне середовище активних користувачів.	Більша кількість комунікацій в мережі, скорочення часу на обговорення; більша кількість електронних групових документів та проектів.
<b><i>Група: Оцінка матеріальних ресурсів комунікаційного середовища</i></b>			
7. Оцінка повноти використання	Процент використання апаратного, програмного та алгоритмічного забезпечення.	Скорочення часу, автоматизація основних бізнес-процесів на підприємстві.	Більша кількість якісно вирішених завдань.
<b><i>Група: ефективність організаційної структури</i></b>			
8. Ефективність організаційної структури та комунікаційного середовища	Кількість дублювання комунікацій та інформаційних зв'язків; процент інформатизації організаційної структури.	Швидкість і повнота передачі інформації на різних ієрархічних ланках.	Більша кількість та якість вирішених завдань.

Перелічені критерії використовуються для оцінки комунікацій в управлінських і технічних системах, пріоритетними для нас, за результатами дослідження будуть критерії інформаційної логістики. Метою дослідження є гармонічне поєднання їх для оцінки ефективності здійснення комунікацій на основі нових методів менеджменту та інформаційних технологій. Для кожної організації

доцільно розробити показники та методику їх оцінки, а саме:

- визначити етап розвитку організації;
- визначити критерії готовності впровадження (ефективної роботи) управлінських комунікацій;
- оцінити системи доступу;
- сформулювати критерії інформаційної логістики тощо [45, с.187].

Комунікаційне середовище підприємства націлене на спрямування потоків інформації від однієї ланки організаційної структури управління до іншої згідно із цілями підприємства, також воно діє як регулятор швидкості прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність взаємодії усіх підрозділів підприємства та працівників між собою.

Ефективність функціонування комунікаційного середовища безпосередньо залежить від розуміння психологічних особливостей членів колективу та побудови звернень і повідомлень з урахуванням розумового сприйняття інформації керівником та підлеглим з максимальним наближенням їх до ідеалу.

Для того, щоб побудувати модель комунікаційного середовища підприємства, необхідно за основу обрати певний критерій. На нашу думку ефективним у такому випадку буде критерій ефективності організаційної структури підприємства. Основними її елементами будуть: комунікаційні процеси всередині організації, трансакції між відділами організації, база знань підприємства, комунікаційний коучінг, який включатиме всі його різновиди (наставництво, консультування), база знань галузі, тобто стандарти якості, законодавство, яке регламентуватиме діяльність, досвід працівників у сфері комунікаційних процесів тощо. Модель функціонує як система взаємопов'язаних елементів. Тобто база знань підприємства залежить від безпосередньо відділів, які формують знання, коучінг – менеджера, конкурентних переваг, досвіду тощо. Зрозуміло, що модель функціонує не без перешкод, які зумовлені певним психологічним складом розуму окремих працівників, які відповідальні за надходження та обробку інформації, певна упередженість менеджерів стосовно проблеми, ситуації, яка склалася, можливо, ізоляція керівників від функціональних рівнів своєї організації, недостовірність одержаної керівниками інформації від працівників про реальний стан речей тощо.

За методикою Р. Гутгарц можна провести оцінку інформаційного забезпечення менеджменту в діючій організації [46].

Згідно цього методу інформаційне забезпечення системи управління можна оцінити за допомогою 10 питань, на які потрібно надати конкретні відповіді. Далі складається зведена таблиця, з чого можна зробити висновок про відповідність існуючого інформаційного забезпечення до еталону [47, с.56]:

1. Наскільки повно використовуване інформаційне забезпечення задовольняє вимогам розв'язуваних завдань, тобто чи можна вважати кількісний і якісний склад існуючого інформаційного забезпечення необхідною і достатньою умовою для ефективної реалізації завдань управління і прийняття на основі отриманих результатів оптимальних, своєчасних і якісних рішень.

2. Чи доцільний комплекс розв'язуваних завдань або потрібно його коригування.

3. Чи раціонально організовані інформаційні потоки, що зв'язують діяльність аналізованого управлінського підрозділу з іншими суміжними підрозділами організації та зі сторонніми підприємствами.

4. Яким чином впливає на ефективність вирішення управлінських завдань електронна інтерпретація інформаційного забезпечення.

5. Які напрямки зміни технологій роботи з інформацією.

Відповідно до даної методики забезпечення організації оцінюється експертними оцінками за такими показниками:

1. Об'єм та види отриманої та відправленої інформації (відносна оцінка обсягу обробленої інформації за одиницю часу до максимального обсягу за аналогічний часовий лаг).

2. Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії (показник ефективності проходження інформаційних потоків по вертикальній складовій системи управління як «знизу вгору», так і «зверху вниз»).

3. Коефіцієнт ефективного використання інформації (ефективність обробки та передачі на всіх рівнях взаємодії організації із зовнішнім середовищем (партнери, клієнти, постачальники ресурсів тощо), а також обміну інформацією у внутрішньому середовищі, між підрозділами організації).

4. Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення (відношення

часу надання інформаційних послуг до загальної тривалості періоду часу).

5. Інтенсивність інформаційних потоків (характеризується відносною завантаженістю інформаційно-комунікаційних каналів організації).

6. Рівень використання інформації та документів (характеризується відносною оцінкою впливу інформації на результати діяльності організації).

7. Витрати на обробку інформації (відношення універсальних витрат на обробку інформації до оптимальної величини для даного господарюючого суб'єкта).

8. Періодичність надходження інформації (рівномірність її надходження протягом доби (рідше за місяць, квартал, півріччя, рік)).

9. Структура інформації з усіх її видів (відношенням обсяг у всіх видів інформації, що надходить, до максимального обсягу інформації, можливого для цієї організації).

10. Рівень інформаційного забезпечення (відображає якість та кількість видів інформаційного забезпечення, використовуваного в управлінні організацією).

Визначення кожного показника знаходиться в межах значень від 0 до 1. Тоді загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників.

За результатами зібраними в процесі застосування даної методики матеріалів і подальшого їх аналізу можна виявити різні аспекти в процесах обробки інформації, на які в повсякденній діяльності, як правило, не звертається увага, бо вони протягом тривалого часу постійно виконуються.

Методика експрес-оцінки системи управління [48, с.25], дозволяє при мінімальних тимчасових і трудових витратах отримати достовірний наочний результат. Оцінка інформаційного забезпечення проводиться за 10 критеріями за допомогою двобальної шкали.

Безсумнівними перевагами даної методики є: а) мінімізація часу проведення дослідження;

б) достовірність отриманої інформації;

в) можливість наочного відтворення отриманої інформації;

г) оперування термінологією зрозумілою сучасному менеджеру.

Але, дана методика експрес-оцінки інформаційного забезпечення

менеджменту не є досконалою і має ряд недоліків: неможливість однозначної відповіді на деякі запитання з опитувального листа та суб'єктивність отриманого результату. Хоча ці недоліки не такі і значні і тому є можливості, шляхом збільшення учасників опитування, їх усунути, або конкретизувати частину питань щодо потреб організації.

Ефективні комунікації необхідні для досягнення головних цілей всередині організації. Згідно поставленим цілям інформація буде передаватися тим елементам системи управління, що можуть її використати задля мети оптимізації роботи організації і надалі направити розвиток бізнесу у тому самому напрямку, який утворює цілісну та ефективну інформаційно-комунікативну систему організації.

Наступною методикою, якою можна скористатись щодо оцінки комунікацій організації, є *методика складання комунікаційного профілю організації*, розробленої під керівництвом Д. Маслова [36, с.12]. Ця методика в застосуванні достатньо проста, вона не дуже витратна. За допомогою пентаграми, графічного зображення отриманих результатів можна відобразити сильні і слабкі сторони менеджменту організації.

Отже, завдяки використанню вищеназваних методик можна надати більш-менш достовірну оцінку інформаційно-комунікаційному забезпеченню менеджменту в організації. Але, якщо в організації можуть бути абсолютно неефективні канали комунікації, то вона не отримає досить повного, структурованого, своєчасного уявлення про стан справ, що в підсумку призведе до зниження працездатності організації в цілому. Хоча, може бути і так, що при чітко організованих каналах передачі інформації, спостерігається «інформаційний голод», що також призводить до неефективності та дезорганізації. Тому є потреба в необхідності комплексної оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

Ефективна комунікація – це будівельний блок успішних організацій. Іншими словами, спілкування діє як організаційна кров. Комунікація є джерелом інформації для членів організації для процесу прийняття рішень, оскільки допомагає визначити та оцінити альтернативний курс дій. [37, с. 32]

Ефективність комунікації залежить від цілей організаторів і можуть бути:



функціональними (результат відповідає цілі), дисфункціональними (результат не відповідає меті) і афункціональними (результат не має відношення до мети). І тому залежить від співвідношення трьох основних елементів, таких як: *цілі і завдання, засіб і результат*. У зв'язку з цим ефективність має наступні свої види:

- *Ефективність відношення затрат до отриманих результатів* ( $E=P/Z$ ), виражає економічність використання коштів і ресурсів. З цього боку ефективність тим вище, чим менше витрат на отримання результату.

- *Ефективність відношення результату до цілей* ( $E=P/C$ ), виражає ступінь реалізації висунутих цілей діяльності. Отже, ефективність тим вище, чим більшою мірою результати відповідають цілям.

- *Ефективність ставлення цілей до реальних потреб, проблем* ( $E=C/P$ ), виражає ступінь раціональності висунутих цілей. В цьому випадку ефективність тим вище, чим більшою мірою завдання вирішують реальні проблеми. Виходячи зі сказаного, *підсумковий вираз ефективності* можна представити наступною формулою:

$$E=C/P+P/C+P/Z \quad (1.1) \text{ [конспект]}$$

Для того, щоб таке застосування до визначення ефективності комунікаційних процесів було максимально об'єктивним, необхідно чітко визначити мету програми, яка повинна бути безпосередньо прив'язана до загальних цілей бізнес-програми. Необхідно розрізняти вимір висновків, які зазвичай є короткостроковими (наприклад, число публікацій в ЗМІ або аналіз конкретного повідомлення), і вимір результатів, переважно далекосяжних і здатних чинити серйозний вплив на відомість цільової аудиторії (наприклад, наскільки змінився рівень розуміння і відносин, а можливо, і поведінки після проведених заходів). Вимірювання вмісту повідомлень в інформаційних засобах, незважаючи на їх важливість, може відображати можливу залежність аудиторії від повідомлень і фактичного їх освітлення. Однак це ще не означає, що цільова аудиторія бачила повідомлення або відповіла на нього.

Не існує єдиного, простого, всеосяжного інструменту або методики, які могли б безпомилково оцінити ефективність комунікації. Зазвичай доводиться використовувати деяку комбінацію різних методів вимірювання. Необхідно врахувати кожен окремо або декілька з наступних факторів:

- опитування і дослідження;
- контент-аналіз і моніторинг повідомлень у засобах інформації;
- просторовий аналіз;
- спостереження, методи участі та/або рольові ігри.

Ефективність комунікаційної акції можна виміряти точно, якщо основні повідомлення організації, ключові групи цільової аудиторії і бажані канали розповсюдження повідомлень і зворотного зв'язку ідентифіковані. Не слід виконувати оцінку комунікаційної кампанії відокремлено, враховуючи тільки компоненти комунікації. Дуже важливо, коли можливо, зв'язати те, що заплановано і виконано засобами комунікації з усіма іншими завданнями, цілями, стратегіями і тактикою організації в цілому.

Результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритістю менеджменту; рівнем усвідомлення менеджментом цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера комунікацій, що володіє сучасними ресурсами. Кожна характеристика повинна виражатися в конкретних показниках. Найлегше з характеристикою витрат (у гривнях, в штуках обладнання, в людино-годинах трудовитрат та ін.) тому, що вони легше за все піддаються кількісному рахунку.

Щодо показників цілей і потреб, то їм можуть бути знайдені характеристики, які мають кількісне вираження: інформування аудиторії; розвиток мотивації персоналу; взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем та ін.

Існують різні рівні оцінки ефективності:

1. Оцінка ефективності конкретного заходу з конкретною цільовою групою – це обсяг уваги або висвітлення в засобах інформації, яку отримує організація.

2. Ефективність комунікаційного менеджменту організації в цілому з усіма цільовими групами за певний період – це облік всієї підготовленої та поширеної інформації: офіційна документація, релізи, інтерв'ю, кількість цитат

доповідача, конкретні надіслані повідомлення, певне позиціонування на важливій проблемі або будь-яке число вимірних інформаційних одиниць, які вироблені в результаті особливої дії.

Оцінка певного заходу в рамках більш широкої комунікаційної кампанії залежить від: отримання цільовими групами спрямованих їм повідомлень; привернення уваги до цих повідомлень; зрозумілого сенсу повідомлення; збереження цільовими групами цих повідомлень. Результатом можуть служити і зміни думки, ставлення та поведінка з боку цільової аудиторії, викликані поширеними матеріалами, повідомленнями.

Зазвичай, вимірювати результати набагато важче і, в цілому, дорожче, ніж їх підсумки, оскільки перші вимагають більш складних інструментів і методів збору даних. Зокрема, методи, які часто використовуються для вимірювання результатів, включають: кількісні дослідження (особисто, по телефону, поштою, факсом, електронною поштою, через Інтернет, у громадських місцях та ін.); цільові групи; дослідження відносин вибіркової аудиторії; дослідження до/після отримання тесту (наприклад, опитування «до» і «після»); спостереження, участь та/або методи рольових ігор; багатовимірні дослідження.

Також при аналізі ефективності реалізації конкретних комунікаційних програм, проектів та акцій важливо оцінити, що саме запам'ятали люди, у скількох людей і як змінилося ставлення до фірми і відповідна поведінка. Підкреслимо, що саме реальна поведінка – найбільш поголовний і вагомий показник ефективності комунікаційної кампанії.

Таким чином, комунікації в організаціях є складними та водночас динамічними явищами, що розглядаються як дії, взаємодії і процес. Комунікації, у яких отримане повідомлення приближене за значенням до початкового будуть ефективними. Але сам зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу на підприємстві.

Класифікації комунікацій та їх сутність дає змогу сформувати комфортне комунікаційне середовище та побудувати ефективну систему управління комунікаціями в організаціях, що забезпечить гнучкість та адаптивність управління комунікаціями, успішну взаємодію між всіма цільовими аудиторіями, як зовнішніми, так і внутрішніми, підвищить ціннісну орієнтацію та розширить

конкурентні переваги на ринку самої організації.

Досліджено, що формування адекватного механізму управління комунікаціями в організаціях створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, своєчасного виявлення загроз, впровадження мережевих комунікацій, здійснення контролю за витратами, пришвидшення руху документообігу, оперативного інформування керівництва, використання новітніх електронних комунікацій, забезпечення деталізованою інформацією, моделювання різних сценаріїв комунікаційного розвитку.

Представлено, що в механізмі управління комунікаціями в підприємстві мають окреслюватися ключові показники діяльності самого підприємства. Залежно від об'єкту вимірювання такі показники діляться на три групи: техніко-технологічні показники, економічні показники обслуговування як процесу та економічні показники послуги як результату, що можуть розкривати в подальшому функціональну комунікаційну залежність підприємства.

Оцінку управління комунікаційними каналами підприємства доцільно визначати на якісно новій основі з урахуванням специфіки функціонування організації, структуризації і регламентації комунікаційного середовища та комунікаційних і компетентнісних можливостей у певному часовому інтервалі.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДОНЕЦЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА2.1 Характеристика та основні показники діяльності ДонНУ імені  
Василя Стуса

Для діагностики стану та виявлення тенденцій розвитку комунікацій в організації, досліджуваним підприємством обрано Донецький національний університет імені Василя Стуса. Сьогодні перед вищою освітою постає низка викликів: трансформація місії університетів, диджиталізація освіти, зміна концепції навчання і викладання, утвердження принципів освіти протягом життя. Це вимагає усвідомлення своєї місії в суспільстві і громаді, наявності чіткого бачення кінцевого результату діяльності та окреслення ключових пріоритетів розвитку, тобто наявності стратегії розвитку. Розглянемо основні відомості про Університет, згідно даних сайту donnu.edu.ua та стратегічного управління його розвитком до 2025 року (ДОДАТОК Б) (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні відомості ДонНУ імені Василя Стуса

<i>Офіційна назва</i>	Донецький національний університет імені Василя Стуса
<i>Скорочена назва</i>	ДонНУ імені Василя Стуса
<i>Неформальна назва</i>	Стусівський університет (українською, російською та англійською мовами)
<i>Юридична адреса</i>	м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
<i>Місія</i>	ДонНУ імені Василя Стуса полягає у формуванні особистості-професіонала, Інтелектуальної, Інформованої, Інноваційної, самоІдентифікованої, Інтегрованої у суспільство (Номо-І).
<i>Гасло</i>	Ім'я зобов'язує! Nomenest omen!
<i>Драйвери</i>	Плекаємо традиції, цінуємо ім'я, прагнемо досконалості! Успіх це наша традиція
<i>Бачення ДонНУ імені Василя Стуса – 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- національний лідер освіти та науки, який керується у своїй діяльності якістю освіти як суспільною цінністю;</li> <li>- надійний та соціально відповідальний партнер для громадських і владних інститутів, міжнародної та вітчизняної бізнес-спільноти;</li> <li>- університетська спільнота з власним корпоративним духом;</li> <li>- світоглядний простір, що надає можливості жити, працювати, навчатися, гармонійно розвиватися за принципами академічної свободи і доброчесності, професійної гідності і патріотизму</li> </ul>
<i>Стратегічні пріоритети</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прагматизація освітньої діяльності з метою забезпечення якості, студентоорієнтованості та конкурентоспроможності;</li> <li>2. Університет як науково-інноваційний простір реалізації можливостей;</li> <li>3. Творення університетського світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом)</li> </ol>

Метою освітньої діяльності Університету є підготовка професійних висококваліфікованих фахівців на основі гармонійного розвитку особистості з метою підвищення рівня та якості життя населення і прогресивного розвитку громадянського суспільства.

Представимо *історію* та основні значимі події, що відбувались з університетом за довгі 85 років існування (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Історія університету

<i>Рік</i>	<i>Подія</i>
1937	заснування Сталінського державного педагогічного інституту (підготовку фахівців за спеціальностями «Історія» та «Мова і література»)
1941	створення фізико-математичного факультету, випуск першого набору студентів, евакуація до м. Кунгур Молотовської області (Пермський край СРСР)
1943 – 1944	повернення на Донеччину та повноцінне відновлення навчання в Інституті.
1961	Мінфе назву на Донецький державний педагогічний інститут
1964	стає Донецькою філією Харківського державного університету ім. О.М. Горького.
1965	заснування Донецького державного університету
1966	створено економічний факультет
1972	початок навчання іноземних громадян у Донецькому державному університеті
1973	створено підготовчий факультет для іноземних студентів та факультет романо-германської філології
1976	створено обліково-фінансовий факультет
1983	створено економіко-правий факультет (з 2014 р. – юридичний факультет)
2000	присвоєння Донецькому державному університету статусу національного (відповідно до Указу Президента України № 1059/2000)
2005	проведення на базі Університету VI Міжнародного конгресу Міжнародної асоціації українців, у якому взяли участь представники 22 країн світу, виступили 600 доповідачів.
2014	переїзд Донецького національного університету до м. Вінниця у зв'язку із бойовими діями на Сході України
2015	отримання Університетом Freedom Awards (Премія свободи) від Атлантичної Ради – нагороди, що відзначає досягнення у розбудові свободи у світ
2016	надання Донецькому національному університету імені Василя Стуса – видатного поета, правозахисника та дисидента, випускника Сталінського державного педагогічного інституту (1959), Героя України (2005, посмертно).
2017	прийняття стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса на 2017- 2025 рр. відповідно до нових умов та викликів функціонування

Донецький національний університет імені Василя Стуса (далі – Університет) має найвищий IV рівень акредитації, один з провідних закладів вищої освіти в Україні. Після переїзду став єдиним класичним університетом (Закон України «Про вищу освіту» [39]) у Вінницькій області.

Це багатогалузевий заклад вищої освіти, де здійснюється підготовка фахівців економічного, гуманітарного та природничого профілів; має аспірантуру,

докторантуру; здійснює підготовку та перепідготовку кадрів для зарубіжних країн; підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів для різних галузей господарства; займається інноваційною діяльністю; співпрацює з закордонними вищими навчальними закладами у сферах обміну студентами, освіти і науки; веде культурно-освітню, методичну та видавничу діяльність; займається науково-дослідною діяльністю, тощо.

Освітня діяльність Університету виконується згідно Законів України «Про вищу освіту», «Про освіту» [31] та інших нормативно-правових актах у сфері освіти і науки, соціально-трудова відносин та внутрішніх документів.

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 29.05.2015 р. № 266 затверджено перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти.

Навчальний відділ та факультети Університету встановлює товарну політику ДонНУ імені Василя Стуса. Згідно статті 42 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII до основних завдань цих підрозділів відноситься розробка освітніх програм, організація навчального процесу та контроль за якістю наданих послуг.

*Організаційна структура* управління Університету представлена у вигляді вертикальної функціональної структури з розгалуженою мережею підпорядкування та зв'язків, до якої входять:

- 21 структурний підрозділ;
- 7 факультетів:
  - факультет інформаційних і прикладних технологій,
  - факультет хімії, біології і біотехнологій,
  - філологічний факультет,
  - факультет іноземних мов,
  - факультет історії та міжнародних відносин,
  - економічний факультет, юридичний факультет);
- 1 Навчально-науковий інститут розвитку академічного потенціалу;
- 1 філія (Хмельницька філія «Бізнес-інноваційний центр «ДонНУ-Поділля»).

(див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ДонНУ імені Василя Стуса



Ефективна робота закладу вищої освіти потребує якісного ресурсного забезпечення та ефективного управління ним, що базується на плануванні розвитку, розподілі повноважень і відповідальності між всіма керівниками та працівниками, проведення самоаналізу та самооцінки роботи колективу. Ключовим інструментом стратегічного менеджменту Університету є реалізація кадрової політики, спрямованої на визначення та закріплення кадрового ядра, створення умов для професійного та особистісного зростання працівників (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Кадровий склад ДонНУ імені Василя Стуса [32, с.19]

<b>Науково-педагогічні працівники та працівники</b>	<b>На 31.12.2020</b>	<b>На 31.12.2021</b>
<b>Разом працівників, із них</b>	<b>748</b>	<b>652</b>
науково-педагогічні та наукові працівники, осіб, із них	335	313
%	44,79	48
науково-педагогічні та наукові працівники, осіб (сумісники)	24	26
Разом докторів наук, із вченим званням доцента, професора, з них	78	86
%	23,28	27,48
докторів наук, із вченим званням доцента, професора (сумісники)	9	6
Разом кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента, з них	196	177
%	58,51	56,55
кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента (сумісники)	14	15
старші викладачі, асистенти, з них	65	54
%	18,21	15,97
старші викладачі, асистенти (сумісники)	4	4

За звітний період спостерігається зменшення кількості науково- педагогічних працівників. Водночас у контексті прагматизації освітньої діяльності Університет постійно підвищує якість кадрового складу. Успішне запровадження траєкторії розвитку науково-педагогічного працівника, академічна активність дали змогу підвищити науковий та фаховий рівень науково-педагогічних працівників Університету та збільшити частку професорсько-викладацького складу з науковим ступенем доктора наук та вченим званням професора.

У звітному періоді Атестаційною колегією Міністерства освіти і науки України затверджені рішення спеціалізованих вчених рад про присудження наукових ступенів: доктора наук – 10 працівникам, кандидата наук / доктора філософії – 12. Вчене звання доцента присвоєно 10 працівникам, вчене звання професора – 7 працівникам.

Університет провадить освітню діяльність за 75 освітніми програмами – 37 бакалаврського рівня, 31 магістерського рівня та 7 програмами третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

Загалом з-поміж науково-педагогічного складу, що забезпечує підготовку на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти, відсоток працівників, які мають науковий ступінь та вчене звання, становить 85 %, із них мають науковий ступінь доктора наук 24 %. У попередньому звітному періоді такі показники склали 79 % та 21 %, що вказує на позитивну динаміку росту кількості працівників з науковими ступенями та вченими званнями. На усіх освітніх програмах кількість докторів наук, які забезпечують навчальну складову, становить понад 70 %.

Наукові керівники аспірантів на 100 % відповідають спеціальностям, за якими навчаються здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня освіти. Серед них – запрошені професори з європейських університетів як лектори і наукові керівники в рамках подвійного наукового керівництва.

Успішним кейсом прагматизації освітньої діяльності є залучення викладачів-практиків. Наприклад, до навчального процесу Університет залучає представників органів місцевого самоврядування, суддівського корпусу, провідних підприємств, установ та організацій. Серед штатних працівників Університету є 6 науково-педагогічних працівників з інших країн, зокрема Польщі, Литви, Німеччини.

До основної цільової аудиторії університету відносяться:

- випускники навчальних закладів всіх рівнів акредитації,
- особи, що отримали базову та повну вищу освіту;
- заклади вищої освіти всіх рівнів;
- представники роботодавців та органи державної влади;
- представники міської та районної адміністрації
- науково-педагогічні працівники (див. рис.2.2).

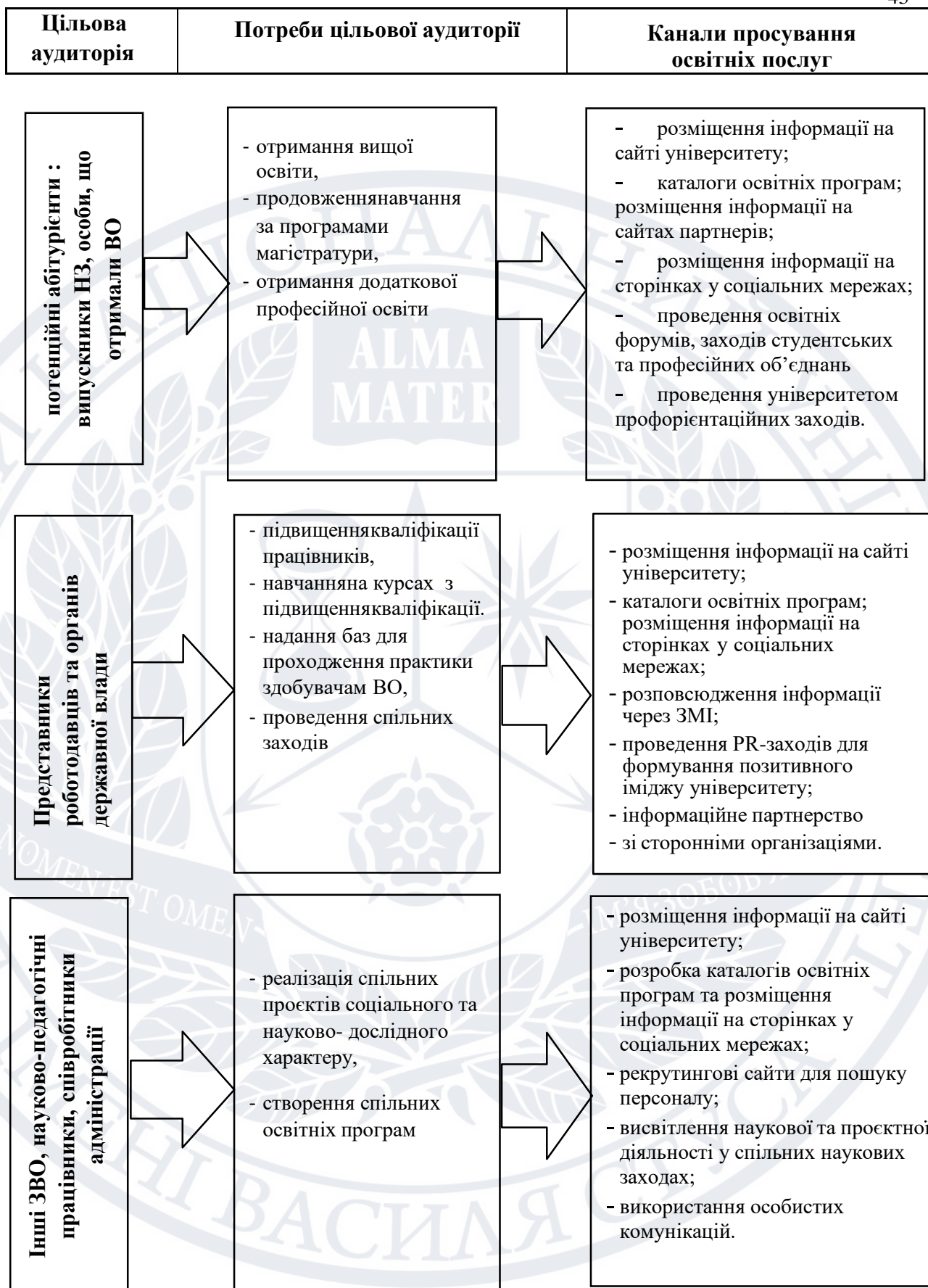


Рисунок 2.2 – Канали просування освітніх послуг цільовій аудиторії університету

Основною ліцензованою діяльністю Університету є освітня, що спрямована на підготовку здобувачів вищої освіти за освітніми програмами всіх рівнів підготовки: першим (бакалаврським), другим (магістерським), третім (освітньо-науковим).

Визначним фактором діяльності Університету є контингент здобувачів вищої освіти. Динаміка змін та структури контингенту здобувачів вищої освіти за останні п'ять років демонструє певні тенденції (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура контингенту здобувачів вищої освіти

Навчальний рік	Структура контингенту здобувачів вищої освіти					
	Разом, осіб	% до попереднього року	із них навчалися			
			за кошти державного бюджету		за кошти фізичних та / або юридичних осіб	
			осіб	%	осіб	%
2017–2018	5 270	100	2 632	50	2 638	50
2018–2019	5 033	95,5	2 333	46	2 700	54
2019–2020	4 583	91,1	2 072	45	2 511	55
2020–2021	4 176	91,1	1 788	43	2 388	57
2021–2022	3 579	85,7	1 386	39	2 193	61

Порівняно з 2017 роком чисельність здобувачів за 5 років знизилась на 32,1%. Цей показник можна пояснити декількома причинами: демографічний показник народжуваності, відтік мігрантів, пов'язаний з політичною та воєнною ситуацією в нашій країні, зниження вимог щодо вступників з України в країнах ЄС, зниження кількості державного замовлення, підвищення інфляції, збіднілість населення, запровадження «широкого» конкурсу під час вступу на СО «Бакалавр»; введення обов'язкового єдиного вступного іспиту з іноземної мови під час вступу на СО «Магістр»; запровадження індикативної вартості навчання.

Станом на 01.10.2017 р. контингент здобувачів вищої освіти бакалаврського та магістерського рівнів становив 5 270 осіб, із яких 2 232 особи (50 %) навчалися за кошти державного бюджету, 2 838 осіб (50 %) – за кошти фізичних та / або юридичних осіб.

Станом на 01.11.2021 р. загальна кількість здобувачів вищої освіти становить 3 579 осіб, із яких 1 386 (39 %) здобувачів навчаються за кошти державного бюджету, 2 193 (61 %) – за кошти фізичних та / або юридичних осіб.

Розподіл здобувачів вищої освіти за факультетами Університету наведено на рисунку 2.3.

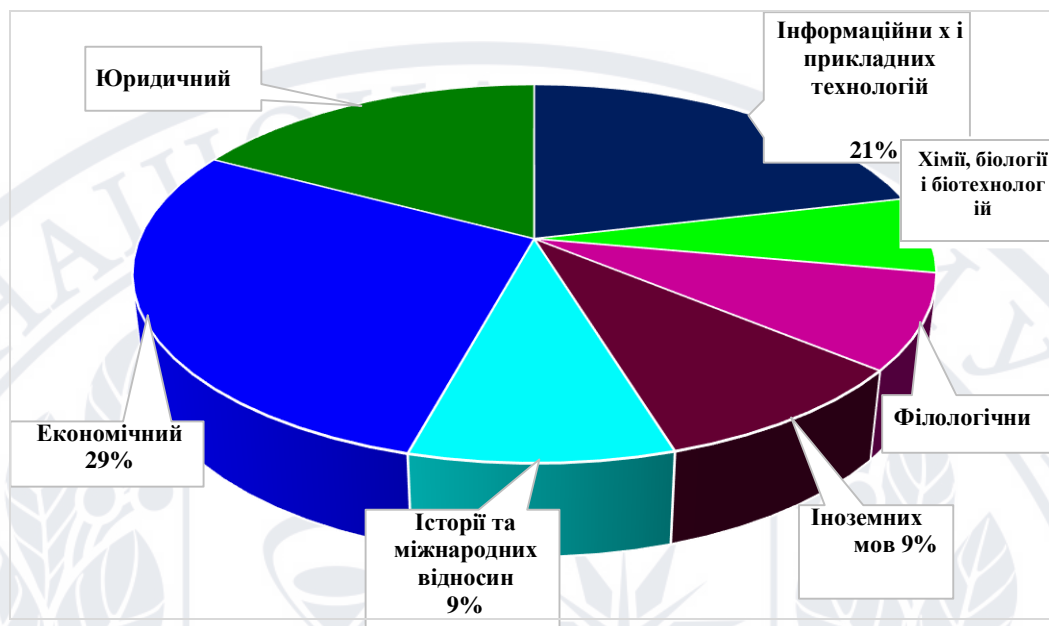


Рисунок 2.3 – Розподіл здобувачів вищої освіти за факультетами Університету

Переважає кількість здобувачів вищої освіти Університету навчається на економічному факультеті (29 %). 21 % становлять здобувачі факультету інформаційних і прикладних технологій, 17 % – здобувачі юридичного факультету. Щодо інших факультетів, то вони мають майже однакові частки контингенту – 7–9 %. У контексті Стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса підготовка наукових кадрів є багатограним процесом, що має на меті не лише розвиток критичного мислення та інтелектуальної незалежності молодих науковців, але спрямований на розкриття і зміцнення наукового потенціалу здобувачів третього рівня вищої освіти, стимулювання і розвиток їхніх креативних наукових здібностей через гармонійне поєднання наукових досліджень з орієнтацією на широкий ринок результатів інтелектуальної праці.

Навчання в аспірантурі та докторантурі дає змогу реалізувати схильність до наукової діяльності через розкриття наукового потенціалу та отримати кваліфікацію, що відповідає вченим ступеням доктора філософії та доктора наук. З метою підвищення ефективності розвитку академічного потенціалу Університету, формування потужної наукової спільноти як на національному, так і на міжнародному рівнях у липні 2021 р. створено Навчально-науковий інститут

розвитку академічного потенціалу, до складу якого увійшов відділ аспірантури і докторантури «Докторська школа».

Підготовка здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук у 2021 р. здійснювалася відповідно до «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» (постанова Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261) Установи, для яких ДонНУ імені Василя Стуса здійснює підготовку кадрів ступеня доктора філософії та доктора наук, – це заклади вищої освіти, громадські організації та підприємства, міжнародні організації та органи влади ЄС, органи державної влади та місцевого самоврядування (див. рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Установи, для яких ДонНУ імені Василя Стуса здійснює підготовку кадрів ступеня доктора філософії та доктора наук [8].

#### *Фінансове забезпечення освітньої діяльності*

Функціональною стратегією фінансової діяльності Університету передбачено забезпечення фінансової стійкості Університету, а саме стабільних фінансових можливостей функціонування та реалізації стратегії розвитку, що означає наявність достатніх надходжень щодо забезпечення освітньої діяльності та інвестування у майбутній розвиток закладу в умовах зростання сьогоденних викликів у сфері вищої освіти.

Забезпечення поточної (операційної) та стратегічної фінансової стійкості суттєво визначається обсягами надходжень Університету з усіх джерел та видів діяльності. Обсяг фінансування ДонНУ імені Василя Стуса у звітному періоді на кінець 2021 р. становив 149 млн 701 тис. грн (без урахування залишків коштів на початок періоду за спеціальним фондом) (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансування діяльності Університету за рахунок загального і спеціального фондів, грн. [32, с.30]

	2017	2018	2019	2020	2021
Фінансування підготовки кадрів (загальний фонд)	84 288 320	90 747 360	97 374 600	98 773 947	104 327 060
Фінансування НДР (загальний фонд)	3 480 300	3 733 830	3 031 510	313 233	3 980 132
Спеціальний фонд (плата за послуги)	29 669 271	34 353 767	38 994 661	39 769 153	39 831 004
Спеціальний фонд (інші джерела власних надходжень)	3 857 204	333 287	720 957	515 449	1 563 553
Загальний обсяг	121 295 096	128 834 957	140 123 747	139 371 782	149 701 749

\* затверджено на 2021 р. станом на 15.12.2021 р.

Фінансування видатків Університету у 2021 р. здійснювалося за двома основними напрямками:

– *наукові дослідження* (програми КПКВК 2201040 «Наукова і науково-технічна діяльність закладів вищої освіти та наукових установ»; КПКВК 2201390 «Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти»; КПКВК 2201080; «Державні премії, стипендії та гранти у галузі освіти, науки і техніки, стипендії переможцям міжнародних конкурсів»);

– *освітня діяльність* (підготовка кадрів за програмою КПКВК 2201160; «Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз практики»; 2201190 «Виплата академічних стипендій студентам (курсантам), аспірантам, докторантам закладів фахової передвищої та вищої освіти»).

Обсяг фінансування освітньої діяльності (підготовка кадрів за програмою 2201160 «Підготовка кадрів вищими навчальними закладами III–IV рівнів акредитації») за рахунок коштів загального і спеціального фонду у 2021 р. становив 149 млн. 701 тис. грн, із них 26,6 % – це кошти спеціального фонду.

Частка коштів спеціального фонду у 2021 р. знизилася на 2 в. п. (у 2020 р. вона становила 29 %).

Середній темп зростання фінансування з усіма видами видатків за останні 3 роки становить 5 % та має тенденцію до уповільнення, переважно внаслідок зниження контингенту, що навчається за рахунок коштів держави.

Динаміка надходжень до спеціального фонду, які фінансуються за надання послуг з освітньої діяльності у 2021 р., відповідає темпам зростання загального фонду та становить 7 %. Водночас темпи зростання видатків становлять 29 %. Обсяг надходжень становить 42,475 млн грн. (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяги надходжень до спеціального фонду за освітньою діяльністю, грн. [32, с.35]

	2017	2018	2019	2020	2021
Надходження	29 669 271	34 353 767	35 617 650	39 769 153	42 475 560
Видатки	27 120 877	33 273 377	38 585 722	35 621 193	45 970 527
Залишок коштів на кінець періоду	6 436 581	7 852 604,99	4 884 533	9 032 493	5 298 584
Оплата праці	18 973 779	21 466 339	25 906 178	26 043 749	33 927 662
Нарахування на заробітну плату	4 197 003	4 735 060	5 663 069	5 783 481	7 460 062
Матеріали	721 675	893 301	923 335	361 673	210 589
Оплата послуг (крім комунальних, зокрема оренда)	1 945 190	3 137 978	2 431 323	2 394 834	3 209 315
Видатки на відрядження	230 650	341 825	495 321	65 654	44 508
Оплата теплопостачання	73 229	604 526	205 361	–	507 404
Оплата водопостачання	7 531	21 892	17 907	13 480	52 339
Оплата електропостачання	118 395	531 024	430 528	176 945	294 700
Оплата енергоносіїв	252 643	630 232	626 859	53 891	90 294
Поточні трансферти (внесок до ЄАВ)	–	–	157 807	8 700	3 400
Видатки на капітальні ремонти	5 762	26 261	0	0	0
Інші видатки (перерозподіл НПСР 3 % від ФОП)	452 282	520 000	667 084	385 889	111 773
Обладнання	142 740	352 042	1 053 948	332 105	58 481

У 2021 р. за спеціальним фондом спостерігається перевищення видатками за освітньою діяльністю доходів, що пояснюється підвищенням витрат, пов'язаних із оплатою праці та суттєвим зростанням тарифів комунальних платежів (див. рис. 2.5). Дисбаланс доходів та видатків за прогнозом на кінець року становить 3,5 млн грн.



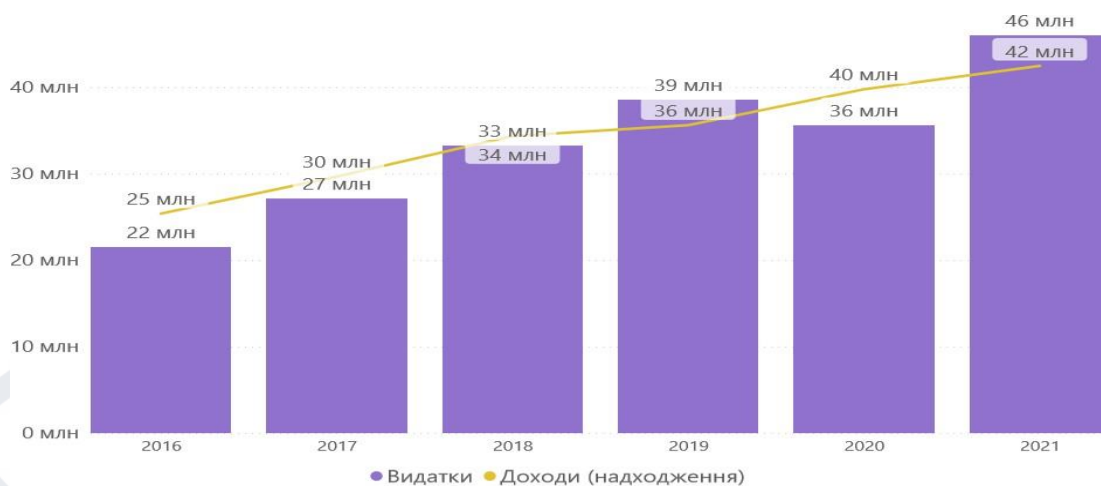


Рисунок 2.5 – Надходження та видатки спеціального фонду за освітньою діяльністю, грн

Фонд оплати праці разом із нарахуваннями на кінець 2021 р. становить 90 % від загальних видатків. Оплата послуг, зокрема орендна плата, становить 7 %. Це відповідає структурі витрат 2020 р.

Не менш актуальним залишається пошук інших джерел надходження коштів, впровадження нових і розвиток чинних додаткових освітніх послуг.

У 2020 р. внаслідок економії коштів у бюджетній та приватній сферах, попит яких на освітні послуги суттєво скоротився під час карантину, відбулося зниження доходів від таких послуг на 52 %. У 2021 р. вдалося відновити зростання цього джерела надходжень до 33 %, або 0,214 млн грн. Найбільше коштів було залучено завдяки сертифікатній освітній програмі «Управлінська компетентність» – 0,180 млн грн., курсам підготовки до ЄВІ з англійської мови – 0,115 млн грн., проведенню консультацій з питань дисертацій та досліджень (аспірантура) – 0,156 млн грн. (ДОДАТОК В)

Тому, раціональне використання наданих і власних коштів (скорочення непрямих витрат); диверсифікація джерел надходження коштів як в освітній, так і в науково-дослідній діяльності; комерціалізація наукових розробок; розширення спектра і обсягів додаткових освітніх послуг, покращення освітнього простору, нарощування контингенту студентів за контрактною формою навчання та підтримання стійкого контингенту студентів, які навчаються за рахунок коштів Державного бюджету забезпечить зростання обсягів фінансування як основи життєдіяльності та фінансової стійкості Університету.

## 2.2 Дослідження процесу управління комунікаціями Університету

Сьогодні недостатньо мати у закладі вищої освіти (ЗВО) якісні освітні послуги. Для формування контингенту здобувачів вищої освіти, збільшення обсягів фінансових надходжень та забезпечення розвитку освітніх послуг потрібно проінформувати споживачів про вірогідні вигоди від використання таких послуг, саме конкретного навчального закладу. Саме комунікації дозволяють зробити послуги ЗВО привабливими для всіх цільових аудиторій, за допомогою передачі конкретних повідомлень про свою діяльність. Заклади вищої освіти завжди, на постійній основі, просувають інформацію про свою діяльність на ринок освітніх послуг, намагаючись реалізувати декілька цілей: *проінформувати та переконати потенційних споживачів (абітурієнтів, їх батьків, роботодавців, партнерів, тощо) про свої послуги й переваги у необхідності віддати першість саме послугам цього закладу.*

Типові комунікаційні завдання, з якими має справу ЗВО, відомий американський маркетолог Філіп Котлер узагальнив таким чином: «підтримувати або зміцнювати імідж навчального закладу; вибудувати лояльність та підтримку випускників; привабити донорів; надавати інформацію щодо пропозиції навчального закладу; залучити потенційних студентів, заохотити їх до подання вступних заяв та до вступу у навчальний заклад; виправити некоректну або неповну інформацію про навчальний заклад» [10].

Ці цілі та завдання досягаються за допомогою реклами, засобів масової інформації, профорієнтаційної роботи, Інтернету (сайт, соціальні мережі та канали) й інших комунікаційних видів діяльності. Більшість дослідників комунікації вважають, що будь-яка масова комунікація активно використовується для маніпулювання свідомістю мас і вона здійснюється на принципах інтерактивності [13, с.246]. Принцип інтерактивності означає розуміння комунікації не як відношення «суб'єкт-об'єкт», а як «суб'єкт-суб'єкт», оскільки ініціатор повідомлення є таким же рівноправним учасником комунікації, як і його одержувач. Така комунікація зумовлює цілеспрямоване активне ставлення до повідомлення, організацію інформаційного обміну між різними суб'єктами з установкою на безперервну комунікацію з іншими суб'єктами інформаційного процесу. Тобто інтерактивність комунікації полягає у використанні *технологій*, які дозволяють

моментально реагувати комуніканту на повідомлення комунікатора. Інтерактивна взаємодія означає режим діалогу між людьми, їх взаємний зв'язок і вплив одне на одного, що передбачає взаємні зміни.

Формування престижності й довіри повинно здійснюватись цілеспрямовано на групи людей, яких потрібно «завербувати» на користь університету. Це робота з *абітурієнтами, випускниками та роботодавцями*. Таку комунікаційну роботу, як правило, здійснюють відділи маркетингових комунікацій ЗВО. Вона зорієнтована на PR-супровід навчальних програм, наукових досліджень, проведення власних громадських заходів, підвищення якості поліграфічної та сувенірної продукції тощо. Ця діяльність підвищує конкурентоспроможність ЗВО. В першу чергу, це проявляється в їх здатності залучати абітурієнтів, причому в умовах зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), залучати кращих, сильніших.

Процесу управління комунікаціями в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса відведено значну роль. Відповідно до функціональної стратегії інформаційно-комунікаційної діяльності та задля формування і просування образу Стусівського університету в інформаційно-комунікативному просторі створено Навчально-практичний інформаційно-комунікаційний центр (далі – НП ІКЦ) зі своєю структурою (див. рис.2.6).

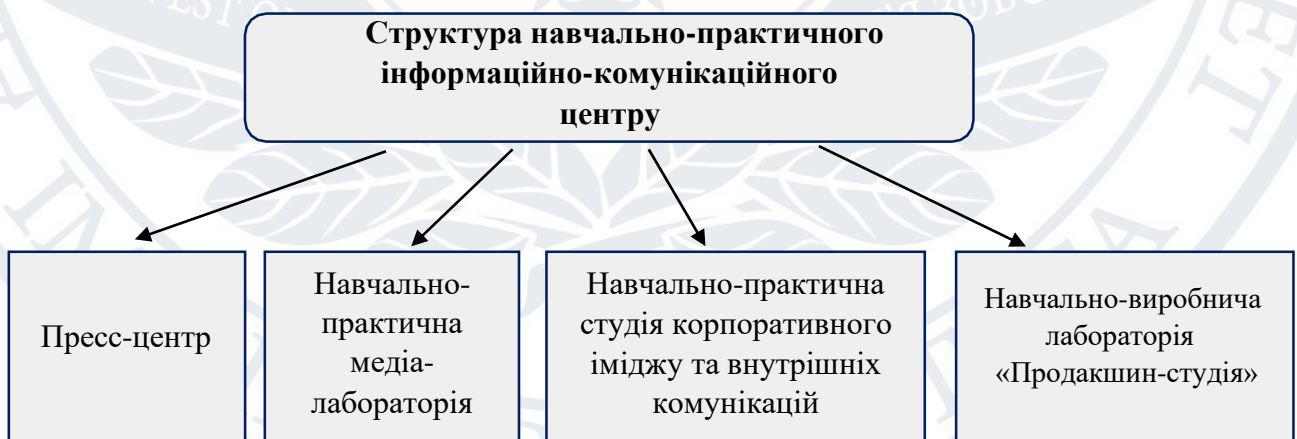


Рисунок 2.6 - Структура навчально-практичного інформаційно-комунікаційного центру ДонНУ імені Василя Стуса

Цитуючи матеріали звіту ректора за 2021 р.: «Упродовж періоду з 01.01.2021 р. по 31.12.2021 р. НП ІКЦ здійснені такі кроки:

- організація та підтримка зовнішніх і внутрішніх комунікацій задля підвищення поінформованості усіх стейкхолдерів Університету;
- системний моніторинг та аналіз інформаційної присутності Університету в медіапросторі задля виявлення і коригування наявних образів та цільових груп;
- координація роботи структурних підрозділів Університету щодо коректного використання інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики, фірмової символіки та стилю, елементів брендбуку;
- комунікація з державними органами влади та місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, засобами масової інформації та іншими стейкхолдерами в контексті реалізації інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики Університету;
- створення та поширення контенту про освітню, наукову, інноваційну, фахову експертну діяльність представників Університету, виходячи зі стратегічних пріоритетів Університету;
- проведення інформаційно-комунікаційних та іміджевих кампаній, регулярного моніторингу зовнішнього та внутрішнього інформаційного середовища та, зрештою, проведення аналізу результатів у відповідному контексті.

У звітний період інформаційно-комунікаційна діяльність Університету реалізовувалася через канали:

- сайт ДонНУ імені Василя Стуса [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua);
- газету «Університетські вісті»;
- новинний сайт «Університетські вісті» [www.news.donnu.edu.ua](http://www.news.donnu.edu.ua);
- офіційні сторінки у соціальних мережах Facebook, Telegram, Instagram і канал Університету в YouTube.

Головний сайт ДонНУ імені Василя Стуса залишається одним з офіційних каналів передачі інформації про структуру, наукову та освітню діяльність, міжнародне партнерство ЗВО, науково-освітні інновації»[32, с.222] .

Активність відвідування та чисельність користувачів представлено на рисунку 2.7.

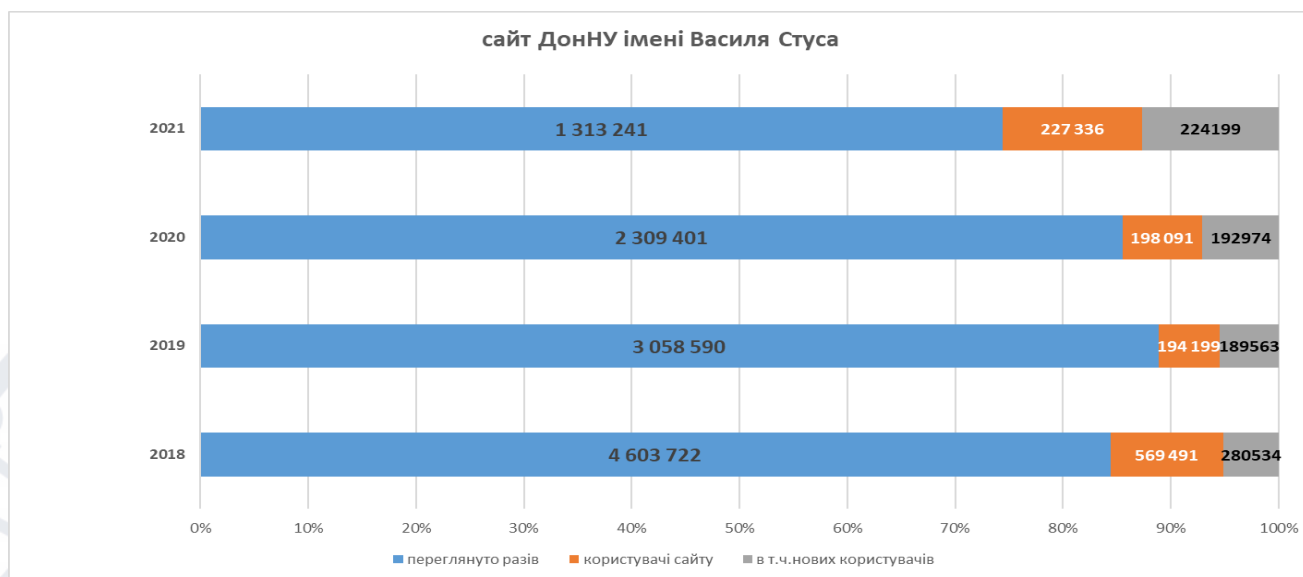


Рисунок 2.7 – Динаміка переглядів сайту ДонНУ імені Василя Стуса

Кількість переглядів сайту з 2018 р. до 2021р. значно знижується майже у 3,5 рази, а кількість нових користувачів залишається більш-менш стабільною (в 1,25 разів).

Можна припустити, що це пов'язано з такими факторами: складна структура і навігація сайту; відсутність пошукового рядка; можливість більш швидко отримати необхідну інформацію за допомогою соціальних мереж.

Але, на нашу думку, це більш пов'язано зі зниженням показників контингенту здобувачів вищої освіти через зміну демографічних та міграційних показників та важку політичну та гуманітарну ситуацію у країні.

Протягом 2021 р. тривало активне оновлення інформаційного наповнення сторінок сайту з огляду на зміну структури Університету та актуалізацію інформації. Середня тривалість одного сеансу складала понад 3 хвилини.

Географічний вимір відвідувачів сайту ДонНУ імені Василя Стуса виглядає так: з України – 82,52 %, майже 3,43 % – користувачі зі Сполучених Штатів Америки, 3,93 % – Російської Федерації, 0,75 % – Німеччини, 0,6 % – Польщі. Географія користувачів сайту, порівняно з минулим роком, як і відсоткове співвідношення відвідувачів, суттєво не змінилася. Однак за звітний період спостерігається зростання користувачів з Індонезії (майже 3 000) (див. рис. 2.8).

1.	 Ukraine	187 896		82,52%
2.	 Russia	8 952		3,93%
3.	 United States	7 821		3,43%
4.	 China	3 914		1,72%
5.	 Indonesia	3 057		1,34%
6.	 United Kingdom	1 760		0,77%
7.	 Germany	1 597		0,70%
8.	 Ireland	1 298		0,57%
9.	 Poland	1 257		0,55%
10.	 Netherlands	708		0,31%

Рисунок 2.8 – Географія користувачів сайту Університету за 2021 рік.

Все популярнішими серед користувачів сайту, його персоналу та контингенту стають комунікації в соціальних мережах: Facebook, Instagram, Youtube та Telegram. Простежується позитивна динаміка охоплення аудиторії за рахунок синхронізації інформації на сайті з офіційними сторінками Університету, факультетів, кафедр, центрів, Студради у соціальних мережах (див. рис. 2.9).

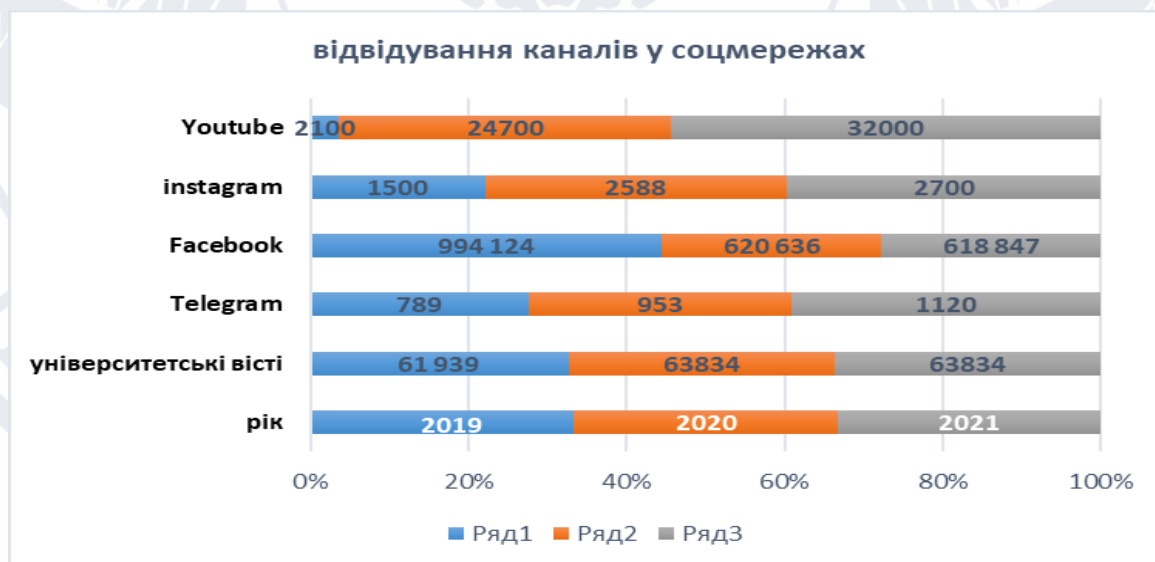


Рисунок 2.9 - Динаміка відвідувань каналів ДонНУ імені Василя Стуса у соцмережах (2019-2021 рр.)

«Університетські вісті» – дієвий інформаційно-комунікаційний канал ДонНУ імені Василя Стуса. Тому, одним із пріоритетних напрямів діяльності закладу є удосконалення форм роботи і якості поданих матеріалів у корпоративній газеті.

«Університетські вісті» – це світоглядний простір, де відображається життя Університетської спільноти, особливості навчального процесу, науково-дослідна діяльність, дозвілля, здобутки та перемоги ДонНУ імені Василя Стуса. За період 2019-2022 рр. опубліковано 9 номерів газети «Університетські вісті».

Варто зазначити, що електронні версії цих номерів завантажені в «Архів номерів» на сайті «Університетські вісті».

Для залучення більш широкої аудиторії читачів та формування корисного і цікавого контенту номерів, а також у контексті візуалізації смислів і символів університетської спільноти ДонНУ імені Василя Стуса редакція газети «Університетські вісті» запровадила:

- використання QR-кодів у статтях та інтерв'ю для висвітлення максимального обсягу інформації та ознайомлення з унікальним відеоконтентом;
- збалансоване висвітлення діяльності структурних підрозділів Університету, залучення Студентської ради Університету та студентів-практикантів до участі в підготовці матеріалів для газети;
- збільшення частки матеріалів, що подаються у вигляді фотозвітів, інфографіки, інтерв'ю;
- публікування серії інтерв'ю з випускниками та родинними династіями Стусівського університету, тощо.

Перспективними завданнями оптимізації використання газети «Університетські вісті» як одного із ключових каналів інформаційно-комунікаційної діяльності Університету є:

- формування команди редакторів і власкорів серед здобувачів освіти / співробітників Університету;
- створення актуального, цікавого і збалансованого контенту випусків зі збереженням постійних рубрик і традиційних символів університетської газети;
- започаткування нової рубрики від студентської спільноти ДонНУ імені Василя Стуса з актуальним контентом.

Сайт «Університетські вісті» 4 роки поспіль працює на новій платформі WordPress з конструктором Divi, що дає змогу швидко створювати різноманітні сторінки без необхідності опанування ґрунтовних знань веброзробки. Завдяки

цьому створювати записи можуть власне їхні автори. Також новинний сайт має функцію швидкого переходу на сторінки Університету у соціальних мережах.

Висвітленням на сайті «Університетські вісті» усіх заходів, що відбуваються в Університеті, вдається охопити у декілька разів більшу цільову аудиторію, що забезпечує інформування широкого кола не тільки в університетському середовищі, а і у зовнішніх цільових аудиторіях та також піднімає «Університетські вісті» на новий рівень медіаресурсу.

Університет використовує для поширення інформації про свою діяльність усі популярні засоби комунікації з цільовою аудиторією: школярі, вчителі, абітурієнти, випускники, академічна та бізнес-спільноти, партнери, стейкхолдери тощо. Разом із телебаченням «ВІТА ТБ», «ВІНТЕРА», радіо «Радіо Місто над Бугом 101,8FM» та друкованими ЗМІ у швидкоплинний час 3D-цифрового тисячоліття найефективнішим способом оперативного донесення інформації до аудиторії та формування світоглядного простору навколо Університету та у його академічному середовищі є відеохостинг YouTube, соціальні мережі Facebook, Instagram та Telegram.

Для інформаційного супроводу сертифікатних освітніх програм, тренінгів, літніх шкіл, виготовляється спеціальний інформаційний пакет програми, куди входять: логотип, афіша, роздаткові матеріали, робочий зошит, фото- та відеозвіт. Ці інформаційні набори є ще одним із інструментів щодо підвищення лояльності до Університету серед різних цільових аудиторій та популяризації діяльності ДонНУ імені Василя Стуса в напрямі поширення своєї впізнаваності.

Створення медійного образу університетської родини з власним корпоративним духом є одним із пріоритетів діяльності ДонНУ імені Василя Стуса. Для формування інформаційної політики Університету проводяться освітні, наукові та корпоративні заходи. З-поміж них: вшанування пам'яті Василя Стуса, Героїв Небесної сотні та загиблих в АТО/ООС випускників Університету, «Посвята в першокурсники», випуск здобувачів вищої освіти, День відкритих дверей, тренінги з формування мережі експертів із забезпечення якості вищої освіти, медіаграмотності, всеукраїнські та міжнародні конференції, конкурси, олімпіади, День кар'єри ЄС, професійні тренінги з викладачами, фестивалі мистецтв



DonARTS, «Дебют першокурсника», PodDonNU, Урочистий прийом ректора з нагоди Міжнародного дня студента, корпоративні заходи з нагоди відкриття Новорічної ялинки та зимове свято для дітей співробітників та здобувачів ВО, дні факультетів, День Університету, Перша студентська вечірка року, що покликана познайомити першокурсників зі Студрадою, Геловін, а також зустрічі з міжнародними делегаціями, круглі столи із роботодавцями та іншими стейкхолдерами, профорієнтаційні заходи тощо.

З огляду на поширення пандемії COVID-19 кардинально змінилися формати проведення більшості університетських заходів, трансформувались у режим онлайн. Однак нові виклики не вплинули на міцність корпоративного духу, сформованого навколо міцних академічних та загальнолюдських цінностей, що підтверджує правильність ведення комунікаційної стратегії в ДонНУ імені Василя Стуса. Студентське самоврядування Університету за період 2020-2021 рр. змогло пройти адаптацію до роботи і навчання в умовах карантину, суттєву активізацію діяльності департаментів, формування ефективної команди, налагодження горизонтальної комунікації та продуктивного діалогу і співпраці з адміністрацією Університету. Хоча Студентська рада Університету ще не формує власний порядок денний, однак бере активну участь в обговоренні пропонуваного з боку керівництва, дорадчих органів Університету. Сформована практика навчання, підготовки нових лідерів, становлення студентського менторства, активна позиція щодо проєктно-грантової діяльності, волонтерського руху тощо.

Основою корпоративної ідентичності ЗВО залишається іміджева продукція з елементами корпоративного стилю, що підвищує популяризацію бренду та впізнаваність ДонНУ імені Василя Стуса: сувеніри, чашки, пакети, футболки, щоденники, календарі, папки, блокноти, ручки, грамоти, подяки, сертифікатів (для здобувачів освіти, колег, партнерів, вітальні листівки та адрес.

*Внутрішнім комунікаціям* (вертикальним, горизонтальним, діагональним, формальним, неформальним, друкованим, технологічним, персональним) притаманне комплексне їх застосування, які охоплюють усі цільові групи (див.рис.2.10).

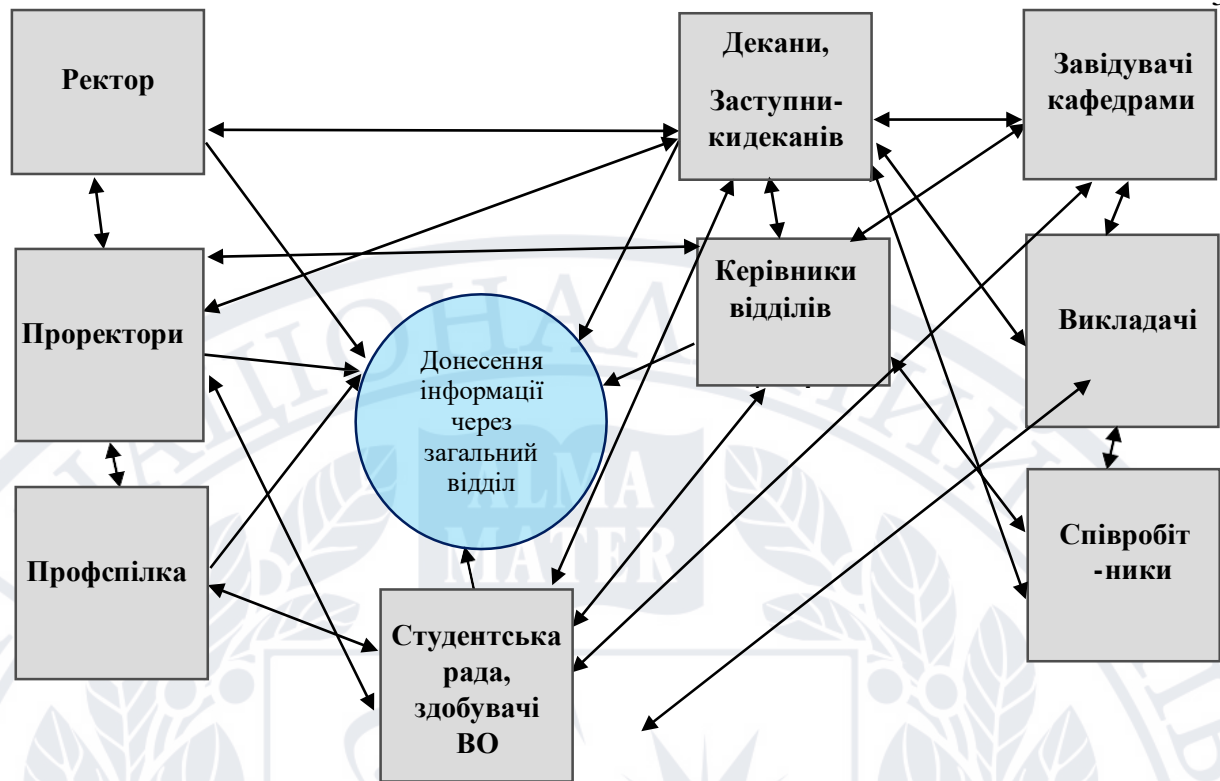


Рисунок 2.10 - Схема внутрішньої комунікації ДонНУ імені Василя Стуса

Але друковані засоби зв'язку (накази, звіти, розпорядження) залишаються пріоритетним засобом для внутрішнього спілкування. Статут та Положення Університету, посадові інструкції, інформаційні листки, дошки оголошень, тощо, посилюють контроль в установі. ІТ-простір представлений на рисунку 2.11.

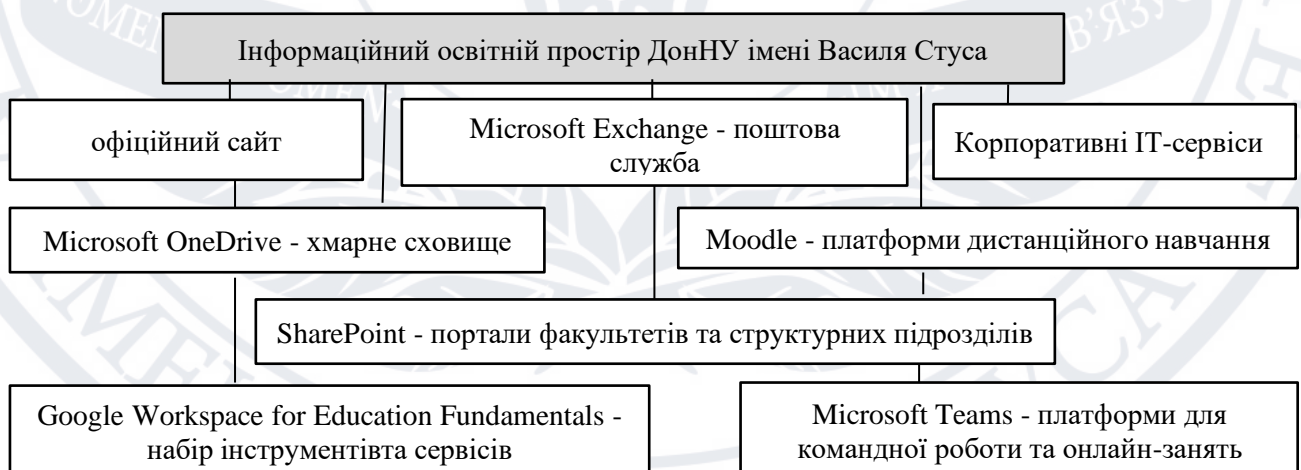


Рисунок 2.11 - Складові інформаційного освітнього простору Університету

Із технологічних засобів комунікацій в Університеті використовується телефонний зв'язок, e-mail, факс, соціальні мережі та офіційний сайт; дуже ефективно використовуються створені невеликі цільові групи у Outlook, на платформі для дистанційного навчання Teams, Viber, Facebook та Telegram. (по

факультетах, кафедрах, підрозділах, групах здобувачів вищої освіти). Відповідна інформація автоматично потрапляє лише цільовій аудиторії, тим самим збільшується вірогідність точного потрапляння інформації до необхідного відправника та правильного розподілу часу.

Загалом ж в установі перевагу надають *персональним комунікаціям*, які представлені різноманітними засобами та формами:

- засідання Вченої ради;
- збори трудового колективу Університету;
- проведення нарад (ректорат, деканат, засідання кафедри, студентські збори та засідання Студради, тощо);
- колегії;
- спільне проведення культурних заходів;
- пряма комунікація, тощо.

Регулярність проведення цих заходів та пряме спілкування є ефективним комунікаційним засобом.

Отже, забезпечення реалізації генеральної Стратегії розвитку Університету 2017-2025 рр. досягається завдяки поетапній реалізації стратегічних завдань і втілення наскрізних функціональних стратегій: інтернаціоналізації, корпоративної лояльності, ресурсного забезпечення, інформаційно-комунікаційної діяльності.

### **2.3 Оцінка ефективності процесу управління комунікаціями ДонНУ імені Василя Стуса**

Щоб оцінити ефективність процесу управління комунікаціями університету, звернемося ще до такого показника, як якість освітньої діяльності. Складовою менеджменту якості в Університеті є такий інструмент моніторингу як рейтингування діяльності науково-педагогічних працівників (НПП), кафедр та факультетів. За допомогою цього допоміжного механізму забезпечення якості кадрового складу з 2016 року здійснюється рейтингування по набору розроблених індикаторів задля визначення ефективності внеску кожного НПП, кафедри й окремого факультету у стратегічний розвиток Університету та окреслення тих напрямів освітньої, наукової та інноваційної діяльності, які потребують посиленої

уваги та конкретних управлінських рішень. Підставою до цього є «Положення про рейтингування показників діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса».

Набір індикаторів визначається як сума балів за чотирма кластерами роботи:

- навчально-методична робота (30 балів);
- наукова та інноваційна робота (40 балів);
- організаційна та виховна робота (10 балів);
- показники досягнутої кваліфікації та інші заохочувальні бали (20 балів).

У рейтингуванні за результатами діяльності в 2020 р. взяли участь 88 % від загальної кількості професорсько-викладацького складу (328 штатних науково-педагогічних працівників і сумісників) Університету (див. табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Розподіл викладачів за результатами рейтингування

Група	Кількість викладачів									
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
High	41	12 %	51	13 %	56	15 %	64	19 %	65	23 %
Middle	112	32 %	158	42 %	136	37 %	147	45 %	140	48 %
Low	193	56 %	168	45 %	173	48 %	119	36 %	84	29 %
<b>Разом</b>	<b>346</b>	<b>80 %</b>	<b>377</b>	<b>87 %</b>	<b>365</b>	<b>89 %</b>	<b>330</b>	<b>86 %</b>	<b>289</b>	<b>88 %</b>

У персональному *рейтингу викладачів* було виділено три умовні групи:

- група High (рейтинг 25 балів і вище) – 65 викладачів (23 %) з найвищими показниками;
- група Middle (рейтинг 24–10 балів включно) – 140 викладачів (48 %) – перспективна група росту;
- група Low (рейтинг нижче 10 балів) – 84 викладачі (29 %), які продемонстрували недостатньо високу професійну активність.

ТОП-40 - це 10 % від загальної чисельності викладачів, що взяли участь у рейтингуванні. За підсумками 2020 р.:

- 15 викладачів утримують топові позиції четвертий рік поспіль;
- 2 викладачі – третій рік поспіль;
- 12 викладачів перемістилися із груп High та Middle, до яких входили в попередньому році.
- 17 викладачів мають адміністративне навантаження (завідувачі кафедр, декани, проректори).

Отримані результати демонструють успішність в адміністративній, в науково-інноваційній, навчально-методичній, організаційно-виховній діяльності та вказують на ефективний самоменеджмент викладачів.

Відслідковується стійка тенденція до збільшення чисельності групи High – 4% до 2019 р. за рахунок групи Middle , та «групи росту» над групою Low – 7 % до 2019 р. Як і у попередні роки, зростання кадрового потенціалу спостерігається на економічному факультеті (52 %), факультеті історії та міжнародних відносин (80 %), інформаційних і прикладних технологій (62 %) та хімії, біології і біотехнологій (60%), що свідчить про загальне підвищення рейтингових показників науково-педагогічних працівників Університету.

За результатами рейтингування за 2020 р. для викладачів та структурних підрозділів були визначені індикатори діяльності, які потрібно обрати щодо виконання Ліцензійних умов для утримання і підвищення позицій Університету у рейтингах (викладання дисциплін іноземною мовою як професора-візитера; видання власних посібників та підручників; робота з проєктної діяльності; отримання патентів; отримання сертифіката тренера; залучення позабюджетного фінансування тощо).

Результати *рейтингування усіх 35 кафедр* Університету продемонстрували, що штатний якісний склад кафедр Університету на 89 % відповідає ідеальній моделі (на 4% вище до попереднього року).

Отже, завдяки ефективним управлінським рішенням вдалося суттєво посилити кадровий склад кафедр Університету. Водночас залишається актуальною проблема профільності викладачів у групі забезпечення спеціальностей. Щодо недостатньо активної роботи кафедр зі студентами: лише 2 кафедри (у 2020 р. - 3, у 2019 р. – 7) продемонстрували незадовільні результати в цьому напрямі, що актуалізує питання управлінської культури завідувачів кафедр.

Закономірним результатом активності стали *«рейтинги факультетів»*, враховуючи індикатори досягнень викладачів і кафедр загалом. Топ-3 у рейтингу факультетів посіли: економічний факультет, юридичний факультет, факультет інформаційних і прикладних технологій.

Ще однією складовою системи забезпечення якості є вивчення думки внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін викладачами за результатами зимової та літньої екзаменаційних сесій проводиться в Університеті з 2017 р. Систематично здійснюються опитування випускників Університету, роботодавців і партнерів відповідно до «Положення про організацію опитування внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у ДонНУ імені Василя Стуса».

Завдяки участі в опитуваннях здобувач вищої освіти може надати власну оцінку освітньому процесу, навчальним дисциплінам, формувати якісне освітнє середовище, впливати на прийняття управлінських рішень, а також пропонувати свої ідеї з навчальних та організаційних питань. Відгуки здобувачів вищої освіти також впливають на мотивацію та спонукають до самовдосконалення викладачів.

В автоматизованій системі опитувань «ФОРУМ» у 2020-2021 навчальному році за результатами зимової екзаменаційної сесії було проведено опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін (974 особи, тобто 34 % від загального контингенту здобувачів вищої освіти денної форми навчання), до рейтингу потрапило 214 викладачів.

До групи High (від 4,5 - 5 балів) увійшли 142 викладачі (66 %), які продемонстрували найвищі показники. До групи Low (бали від 3,09 і нижче) увійшли 8 викладачів (4 %). Загальний рівень задоволеності якістю викладання навчальних дисциплін в Університеті зріс на 0,3 бала. Середній показник склав 4,5 бали (див.табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка якості викладання навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти Університету (за результатами 2020-2021 н.р.)

№ з / п	Факультет	Середній бал	
		Зимова сесія	Літня сесія
1	Економічний факультет	4,7	4,73
2	Факультет іноземних мов	4,5	4,7
3	Факультет інформаційних і прикладних технологій	4,32	4,6
4	Факультет історії та міжнародних відносин	4,22	4,5
5	Факультет хімії, біології і біотехнологій	4,72	4,5
6	Філологічний факультет	4,6	4,4
7	Юридичний факультет	4,48	4,2
	<b>По Університету</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>

За результатами літньої екзаменаційної сесії (533 особи, що становить 19 % здобувачів вищої освіти денної форми навчання) зі 152 викладачів до групи High увійшли 110 викладачів, що становить 72,3 % від загальної кількості, до групи Low потрапило 2 викладача – 1,3 % .

Результати, отримані під час рейтингування науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів, є основою для самоаналізу колективом і взяті до уваги в організації та плануванні роботи як окремо взятого викладача, так і кафедри, факультету та інших структурних підрозділів Університету в контексті реалізації пріоритетних завдань Стратегії розвитку 2017–2025 рр. та функціональних стратегій (в т.ч. комунікаційної).

У поєднанні з результатами опитування здобувачів вищої освіти результати рейтингування можуть бути додатковою підставою для прийняття управлінських рішень щодо відзначення кращих співробітників, створення умов для закріплення і розширення кадрового ядра, заміщення або перестановку вакансій науково-педагогічних посад, врахування персональних здобутків викладача під час розподілу навантаження, координації діяльності з урахуванням індикаторів персонального рейтингу завідувачами кафедр.

Анкетування здобувачів щодо *оцінювання організації та проведення практичної підготовки* також є одним із інструментів моніторингу ефективності зворотньої комунікації зі стейкхолдерами, які забезпечують Університет базами практики.

Анкета містить питання, спрямовані на визначення основних якісних показників організаційного аспекту та окрему позицію побажань щодо покращення процедури практичної підготовки. З огляду на мету проходження практичної підготовки респондентами було визначено набуті ключові компетентності, що сприятимуть професійному розвитку та подальшому працевлаштуванню (див. рис. 2.12).

Завдяки такому анкетуванню є можливість швидкого реагувати на зауваження здобувачів, удосконалення переліку баз практичної підготовки, внесення змін у формування індивідуальних завдань.

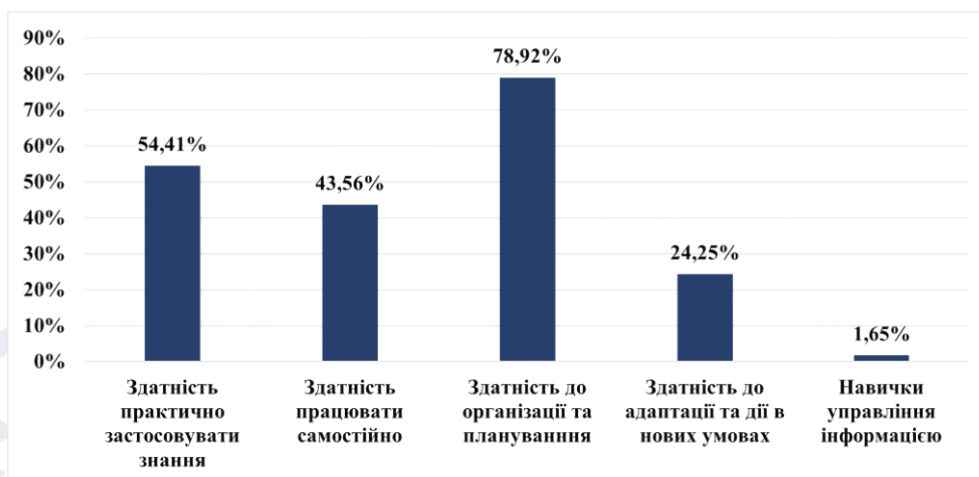


Рисунок 2.12 – Оцінювання здобувачами вищої освіти набутих під час практичної підготовки компетентностей в період 2020-2021 н.р.

З 2018 р. здійснюється систематичний *моніторинг рівня працевлаштування* здобувачів вищої освіти та випускників шляхом анкетування під час атестаційних іспитів. Дані моніторингу містять інформацію щодо працевлаштування (за фахом / не за фахом), місце роботи та посаду.

*Відгуки випускників* щодо ДонНУ імені Василя Стуса проводяться шляхом отримання зворотного зв'язку від випускників через півроку після закінчення у вигляді анонімного анкетування щодо рівня викладання та здобутих під час навчання компетентностей. Результати анкетувань допомагають у прийнятті рішень щодо внесення змін в освітні програми для забезпечення якості освіти, що сприяє підвищенню рівня працевлаштування випускників Університету. Такі опитування проводяться за допомогою використання ресурсу Google Forms, а пропозиція до них долучитися повідомляється цільовій аудиторії через надсилання листів на корпоративні та персональні електронні скриньки.

Рівень якості освіти в ДонНУ імені Василя Стуса відбитий у рейтингах закладів вищої освіти (QS рейтинг університетів світу, DOU рейтинг, U-Multirank), які засновані на готовності випускників рекомендувати Університет.

Для дослідження стану управління комунікаційними процесами ДонНУ імені Василя Стуса було розроблено анкету для опитування працівників Університету та здобувачів освіти (ДОДАТОК Г).

Серед опитаних працівників (60%) та здобувачів освіти (50%) вважають



себе проінформованими щодо життя всередині Університету (див. рис.2.13).

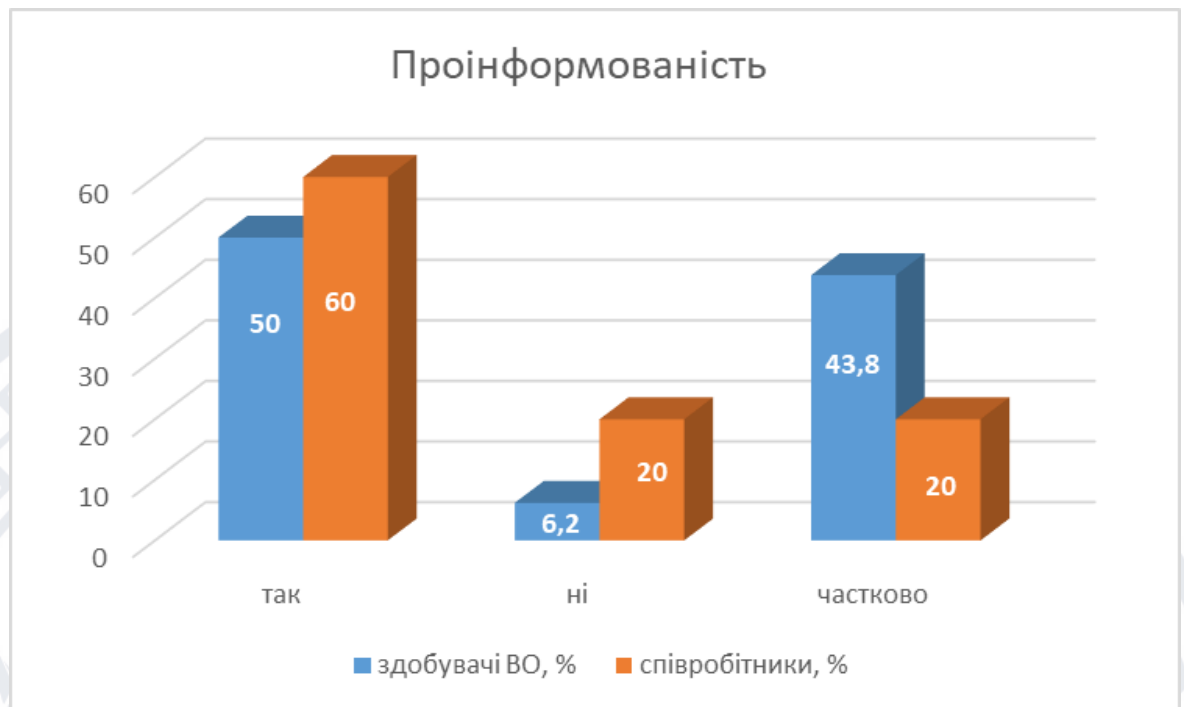


Рисунок 2.13 – Рівень проінформованості (результат анкетування).

Можна припустити, що до причин непроінформованості можна віднести вибір каналів комунікації: офіційний сайт закладу, корпоративна пошта Outlook, соціальні мережі, спілкування в групах через інтернет-канали зв'язку, офіційні заходи (наради, збори, засідання тощо), спілкування з колегами або незацікавленість самих опитуваних своєчасно читати повідомлення.

На питання про вибір каналу комунікації, з якого найчастіше дізнається про актуальні події в Університеті, відповіді різних категорій учасників освітнього процесу також відрізняються: співробітники віддали перевагу корпоративній пошті Outlook - 40 %, офіційним заходам – 30%, переписці в групах – 20 % та соціальним мережам – 8% опитаних.

Здобувачі також в пріоритеті обрали Outlook - 37,5 %, а 25 % віддали перевагу переписці в групі. Більш детальна інформація щодо вибору каналів комунікацій представлена на рисунку 2.14.

Viber та Telegram для здобувачів освіти є самим популярними серед інших запропонованих каналів. Також ними внесена пропозиція щодо впровадження практики використання чат-боту, який би полегшив роботу диспетчерів, що складають розклад занять.

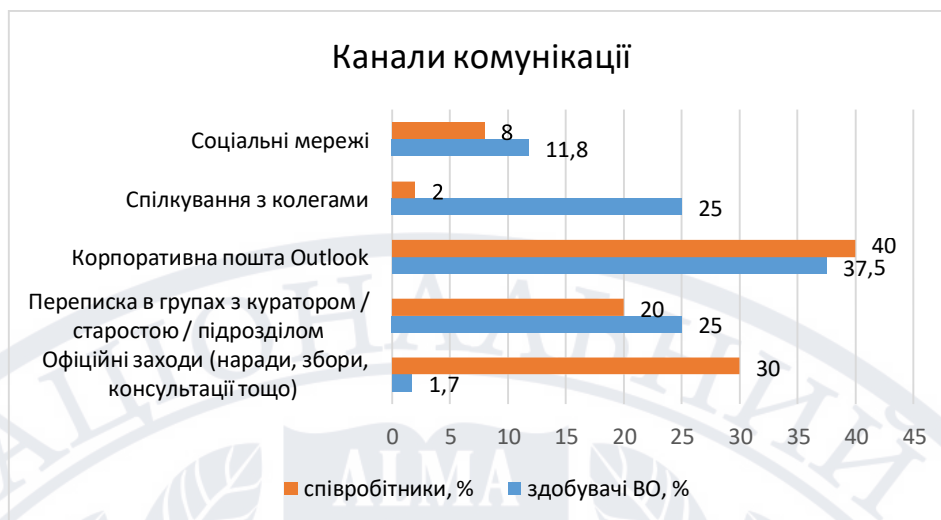


Рисунок 2.14 – Вибір каналу комунікації (результат анкетування).

На питання про перешкоди, які впливають на ефективність внутрішніх комунікацій закладу вищої освіти, всі сторони освітнього процесу (30 % співробітників, 31,3 % здобувачів освіти) обрали «отримання інформації із затримкою» головною перешкодою; друге місце посіла перешкода «людський фактор» (20% співробітників, 25% здобувачів освіти); за «поганий зворотній зв'язок» голоси розподілилися наступним чином - 20% співробітників, 25% здобувачів освіти), «людський фактор» вважають перешкодою (18,8% співробітників, 20% здобувачів освіти), «надлишок інформації» називають перешкодою 12,5% здобувачів освіти, «ієрархічність структури» заважає 20% співробітників та 6,2% здобувачам освіти.

Щодо завдань оптимізації системи внутрішніх комунікацій в Університеті серед запропонованих варіантів на перше місце з результатами опитування – 40 % співробітників, 43,8 % здобувачів освіти вважають «простоту і прозорість інформування».

Другим завданням визнано «забезпечення зворотного зв'язку» (20% та 18 % відповідно), від 10 до 12 %% розподілилось між: «своєчасність отримання інформації», «несуперечливість інформації», «зменшення неформальних комунікацій у формі пліток».

Стосовно завдання щодо «розширення каналів комунікацій» проголосували тільки співробітники – 10 % опитуваних, це свідчить про те, що здобувачам освіти достатньо внутрішніх каналів комунікації (див. рис. 2.15).

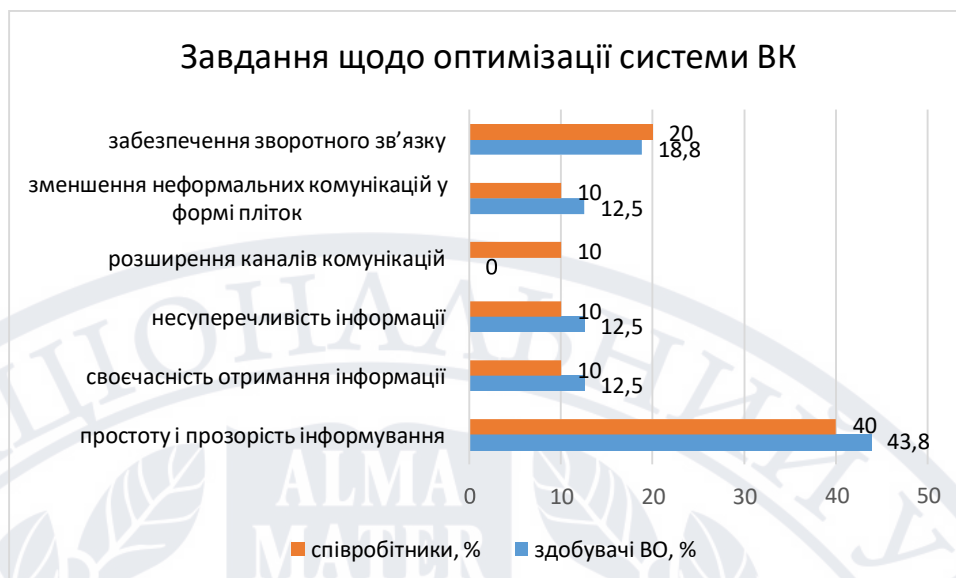


Рисунок 2.15 - Першочергові завдання оптимізації системи внутрішніх комунікаційних процесів (результат анкетування).

Відчутність змін у комунікаційних процесах Університету із переходом у режим навчання онлайн через карантинні / воєнного стану обмеження розподілились з обох боків порівну – 60/62,5 %%, що свідчить про однакові людські цінності та потреби і молоді, і більш старшого покоління.

Майже 75 % здобувачів дали позитивну відповідь на питання про позитивний вплив на ефективність навчального процесу завдяки покращенню якості внутрішніх комунікацій, а викладачі та співробітники про це ствердили одноголосно (100 %). Це говорить про те, що в Університеті ще є проблеми з внутрішніми комунікаціями, які керівництву закладу ще потрібно вирішувати.

Найефективнішою комунікацією з боку ЗВО під час роботи вступної компанії учасники анкетування назвали День відкритих дверей (40 % співробітників та 25 % здобувачів), це говорить про те, що спілкування і комунікації наживо більш дієві. Це підтверджує і 25 % відповідей від здобувачів освіти, які, на відміну від співробітників, ще вказали в кількості 25 % від опитуваних, що особисте спілкування по телефону також стало запорукою їх вибору обрати саме цей заклад освіти. Щодо розміщення інформації в соціальних мережах, то 40 % співробітників вважають її дуже дієвою і тільки 12,5 % здобувачів освіти з цим погодились. Менш дієвою, з думки опитуваних груп, з однаковою часткою 10/12 %%, стали сайт ДонНУ імені Василя Стуса та відвідування закладів середньої освіти з боку Університету. А чверть здобувачів освіти (25 %) назвали особисте спілкування зі

студентами та випускниками головною комунікаційною перевагою щодо вибору університету (рис.2.16).

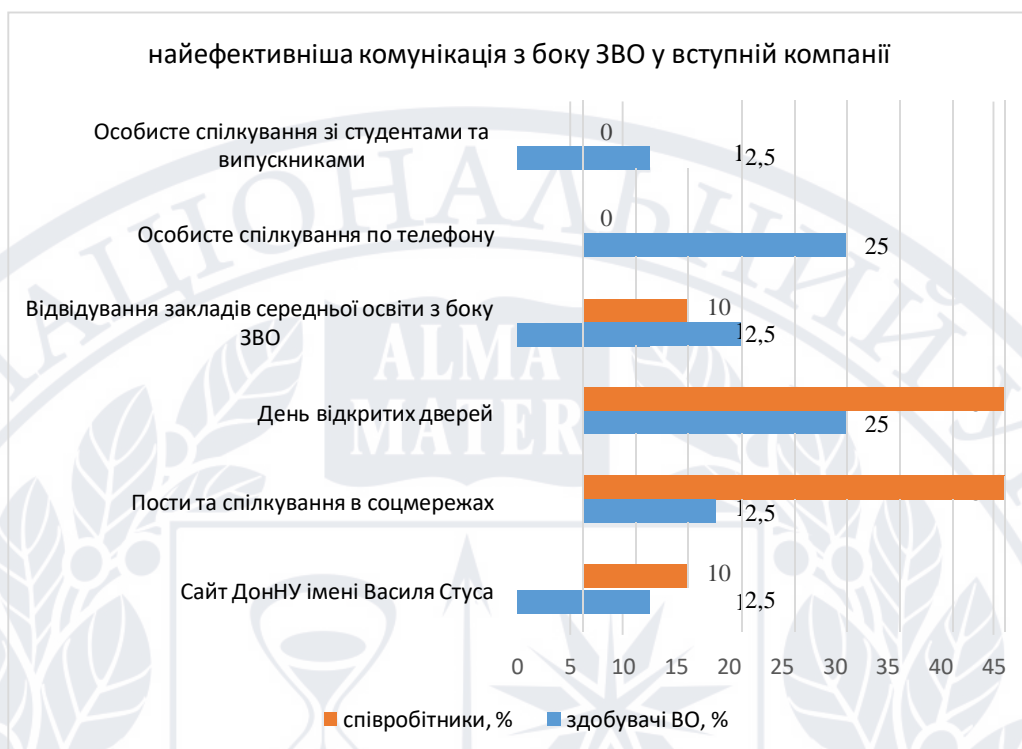


Рисунок 2.16 – Найефективніша комунікація щодо вибору ЗВО (результат анкетування).

Щодо поліпшення внутрішніх комунікацій: 40% співробітників та 75 % здобувачів віддали перевагу Telegram-каналу, хоча 40 % викладачів подобається і Viber.

Щодо впровадження практики використання чат-боту, є думка, що це було б корисно задіяти щодо розкладу занять, та щоденного зручного нагадування про його зміни.

Про бажання пройти короткострокові курси навчання із використання корпоративних комунікаційних технологій на безкоштовній основі позитивну відповідь дали 70 % співробітників і всього 25 % здобувачів освіти, що говорить про більш обізнане в цифрових технологіях молоде покоління.

Отже, можна констатувати про те, що ефективність процесу управління напряму залежить і від комунікаційних процесів, які потрібно удосконалювати, планувати, систематизувати, контролювати та, відповідно, розробляти свою особисту комунікаційну стратегію.

Таким чином, діагностика управління комунікаціями здійснювалась на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса. Аналіз його діяльності продемонстрував, що Університет розвивається досить динамічно і цьому сприяє інноваційна діяльність, стратегічне планування до 2025 року, удосконалення комунікаційного середовища організації, креативний підхід до створення комунікаційних зв'язків між сторонами освітнього процесу, стейкхолдерами, потенційними роботодавцями та абітурієнтами.

Управління комунікаціями в Університеті дає змогу поєднати можливості комп'ютера, телефону, різних відеозв'язків та спрямувати комунікаційні звернення працівників так, щоб заздалегідь був налагоджений управлінський процес між всіма структурними підрозділами та управління самим освітнім процесом.

Серед ВНЗ України Донецький національний університет імені Василя Стуса залишається на високих лідерських позиціях щодо надання освітніх послуг; співпрацює з великою кількістю міжнародних партнерів; застосовує інноваційні підходи щодо реалізації своєї місії та поставленої мети; забезпечує управлінський та освітній процес (онлайн/офлайн) різноманітними інструментами та платформами цифрових комунікацій, які забезпечують моніторинг всіх стадій діяльності та ефективно планування подальшої роботи закладу. Таким чином, створена така комунікаційну мережу освітнього простору ЗВО, яка має всі можливості швидко адаптуватися до різних непередбачуваних в нинішніх умовах викликів навколишнього середовища, про що свідчать і результати проведеного анкетування.

Завдяки проведеній оцінці ефективності процесу управління комунікаціями університету на прикладі показника «якість освітньої діяльності» (рейтингування діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр та факультетів), можна констатувати про визначення ефективності внеску кожного НПП, кафедри й окремого факультету у стратегічний розвиток Університету та виявити ті напрями освітньої, наукової та інноваційної діяльності, що потребують ще більшої уваги та більш чітких конкретних управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

#### 3.1 Пропозиції щодо проведення оцінки ефективності управління комунікаціями університету

У обрисі ефективного управління комунікаціями в закладі вищої освіти необхідно побудувати таку комунікаційну систему, яка б відповідала всім нормам і правилам роботи організації, яка представляє собою сукупність інформаційних технологій, документів, управління даними організації з використанням техніки і зв'язку для реалізації всіх комунікаційних процесів.

Успішність і ефективність напряму пов'язана з комунікаційною компетентністю, яка є таким процесом, що включає наступні складові розробки прогнозів розвитку комунікацій:

- *комунікаційно-управлінські*, які направлені на управління комунікаційним процесом та на організацію управлінської діяльності всього персоналу організації;
- *комунікаційно-виконавчі*, за допомогою яких відбувається діагностика комунікаційної стратегії та складаються прогнози на майбутнє для кожної стратегічної ситуації;
- *комунікаційно-програмні*, що потрібні для підготовки програмного забезпечення, вибору стилю та інтерфейсу повідомлення для ефективної передачі комунікації у внутрішню і зовнішню середу;
- *комунікаційно-діагностичні*, тобто такі які проводять аналіз комунікаційних ситуацій організації;
- *комунікаційно-прогнозні*, на основі яких проводяться прогнозування сильних і слабких сторін [49, с 106].

Управління комунікаціями в закладі покликане забезпечити ефективний обмін інформацією всередині. Цілями його управління є:

- організаційний процес на всіх рівнях управління з чіткими прописаними планами і заходами по удосконаленню комунікацій;

- організація взаємовідносин та взаєморозуміння між всіма сторонами освітнього процесу;
- організація всіх підрозділів, відділів та служб направлена на ефективне виконання роботи науково-педагогічного персоналу, що надає освітні послуги.

Для університету особливого значення набуває необхідність оцінки комунікаційної прозорості управління комунікаціями, що є одним із найважливіших управлінських способів контролю за діяльністю закладу.

Саме для закладів вищої освіти буде важливим у своїй діяльності використовувати управлінські заходи на основі правильно поставленим організаційним задачам ухвалення стратегічних рішень, що і буде одним із головних важелів успіху.

Спираючись на дослідження проведене Ювалом Ноем Харарі у своїй книзі «21 урок для XXI століття» (21 Lessons for the 21st Century) доцільно удосконалити управління комунікаціями в підприємствах, бо саме новим підходам до управління, працівники підприємств по іншому почали сприймати нові ідеї у комунікаційному середовищі підприємства та адаптуватися до управлінських змін [50, с.51].

Можна побудувати свою модель управління організацією на прикладі «Моделі 4К»: *комунікативні навички, креативність, критичне мислення та командна робота* (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Модель 4К: управління на результат [50, с.53].

Як кожна складова комунікаційної моделі може вплинути на управлінську діяльність університету:

1. *Комунікативні навички:*

- інформаційна грамотність персоналу, який надає послуги у сфері освіти і науки;
- вибір необхідних комунікаційних каналів щодо передачі інформації;
- чіткість при посиланні даних по комунікаційним каналам закладу;
- гнучкість та пристосованість до комунікаційного середовища організації;
- визначення бажаних результатів комунікації;
- формування зрозумілих повідомлень для одержувачів комунікації;
- прагнення зрозуміти контактні групи комунікаційної системи.

Але потрібно враховувати, що взаєморозуміння, професіоналізм, довіра та оперативність під час комунікаційного процесу, ухвалення стратегічних рішень є базисом ефективного управління комунікаціями в організації, без якого не може бути самого високого рівня якості наданих послуг.

2. *Креативність:*

- поєднання особливостей сприйняття ухвалення стратегічних рішень, що здійснюється новим способом,
- здібність знаходити нові зв'язки та співвідношення, виникнення нових ідей,
- схильність здійснювати та впізнавати комунікаційну новизну,
- діяльність розуму, трансформація досвіду.
- інтерес до комунікаційних дій;
- пошук відповідей на цікаві, нестандартні питання пов'язані з управлінням комунікацій в підприємствах;
- продукування власних комунікаційних ідей;
- подолання труднощів при передачі даних по комунікаційних каналах підприємства;
- рівень професійної підготовки елементів комунікаційного процесу;
- розробка комунікаційних планів на основі запропонованих ідей.

Ефективним способом підвищення креативності для університету є мозковий штурм, свобода вибору, зміни напряму досліджень, стимули для творчості, тощо.



### 3. *Критичне мислення:*

- оцінка аргументів по доцільності переданих комунікаційних даних;
- оцінка якості комунікаційних процесів;
- постановка комунікаційної стратегії;
- пояснення кінцевих висновків щодо управління комунікаціями в підприємствах.

Критичне мислення дозволяє всім елементам комунікаційного процесу адаптуватися до змін ухвалення стратегічних рішень та створювати такі горизонти, що розкривають діяльність університету з іншої сторони.

### 4. *Командна робота:*

- результат роботи всього апарату управління, структурних підрозділів, контактних груп, НПП та здобувачів вищої освіти;
- міжособистісна комунікація;
- здатність вирішувати конфліктність в процесі взаємодії;
- управлінські здібності працівників, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації.

Колективна робота включає в себе ряд комунікаційних цінностей та ухвалення стратегічних рішень, що є важливими для управління навчальним закладом.

Таким чином була зіставлена та адаптована до закладу вищої освіти «Модель 4К» - управління на результат та відповідності до основних стандартів комунікаційного управління.

Така модель від предметних знань дозволяє оцінити, наскільки співробітник закладу ВО відноситься до інформації, що надходить йому, а не виміряти ступінь засвоєння комунікаційних даних, отриманих під час важливих нарад чи переговорів при ухваленні стратегічних рішень в організації.

Основними завданнями комунікацій по підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень, що ухвалені в «Стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса до 2025 року» (ДОДАТОК Б) мають бути:

1. Ефективне координування роботи персоналу, який задіяний у освітньому процесі, за допомогою достовірної інформації, переданої по комунікаційних каналах організації.

2. Прийняття ефективних управлінських рішень в комунікаційному середовищі підприємства.
3. Підвищення продуктивності управління комунікаціями в підприємствах.
4. Забезпечення безперебійної роботи апарату управління та структурних підрозділів.
5. Допуск до всіх технічних, організаційних та комунікаційних інструментів комунікацій університету та проходження комунікації в середині підприємства без перешкод.

Завдяки правильно налагодженій комунікації і відбувається прийняття ефективних рішень, де виконавці отримують необхідні комунікаційні повідомлення та надають дані ухвалення рішень щодо виконання завдань.

Основний персонал повинен скоригувати свої управлінські дії щодо цілей і завдань, а керівники мають проводити контроль за роботою своїх підлеглих через засоби комунікацій. Тоді між апаратом управління та персоналом відбувається розвинене взаєморозуміння, продуктивна співпраця та довіра при ухваленні стратегічних рішень.

При стратегічному аналізі контактних груп закладу освіти потрібен зворотній зв'язок із всіма цільовими аудиторіями (зовнішньою і внутрішньою), аудит відвідування всіх каналів, де розміщена інформація про заклад.

Завдяки цьому аналізу можна визначити обсяг генеральної сукупності по відношенню до комунікацій, а саме, відвідування сайту, всіх офіційних каналів, розміщених в соціальних мережах та оприлюднення достовірної інформації в розділах корпоративного сайту організації.

Визначення комунікаційних стратегій, цілей та завдань закладу покаже керівництву, яка мета та ціль закладена в підвищенні ефективності управління комунікаціями та який ефект можна отримати від запропонованих комунікаційних проєктів.

Ухвалення стратегічних рішень щодо прийняття в розробку комунікаційних програм університету має стати надійним чинником в розробці відповідної програми та комунікаційно-з'єднувальним ланцюгом між виконавцями комунікаційного процесу.

Надання швидких, повних та надійних комунікаційних повідомлень, формування запитів по надходженню комунікаційних даних до всіх сторін, які отримують послуги у сфері комунікації та інформатизації повинно відбуватися на користь потенційних абітурієнтів та партнерів навчального закладу.

Оцінювання результатів по впровадженню комунікаційних проєктів та стратегій для університету повинно розроблятися відповідно до впровадження в комунікаційну мережу конкретних інформаційних дій по підвищенню ефективності управління комунікаціями в організації.

При оптимальному використуванні всіх елементів, що пов'язані з діями по підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень, всі учасники комунікаційного процесу зможуть ознайомитись із самою специфікою діяльності закладу вищої освіти та мати комунікаційну компетентність в прийнятті важливих організаційних рішень щодо управління комунікаціями.

Управління комунікаціями в організаціях є специфічним об'єктом: з одного боку - це елемент керуючої підсистеми, а з другого – це складова керованої підсистеми. Побудова системи комунікацій повинна відбуватися паралельно по всіх підсистемах, щоб уникнути відчутного дисбалансу.

З постійним розвитком технологій у сфері комунікацій та інформатизації неминуче доведеться покращувати технічну інфраструктуру в самій організації, розширювати та оптимізувати комунікаційне забезпечення, підвищувати кваліфікацію персоналу та впроваджувати сучасні методи управління.

Ефективність управління комунікаціями в підприємствах залежить і від комунікаційної привабливості університету, яку можна охарактеризувати за наступними напрямками:

- враховувати у своїй діяльності ту інформацію, яка є направленою до персоналу підприємства, який, в свою чергу, має притаманні комунікативні властивості передачі і прийому різноманітного роду комунікації;

- ефективне управління закладом освіти повинно складатися з висококваліфікованого персоналу, який відповідає всім ліцензійним вимогам МОН України та регулярного моніторингу з якості освіти (проведення навчальних занять, підвищення кваліфікації, рейтингування за підсумками календарного року, опитування здобувачів вищої освіти, тощо) з допомогою новітніх комунікацій;

- ефективно управління закладом освіти повинно складатися з моніторингу забезпечення ресурсів для організації навчального процесу (приміщення, обладнання аудиторій і лабораторій, оснащеність робочих місць, доступ до мережі, наявність і доступ до навчальних видань, тощо);
- з моніторингу функціонування єдиної інформаційної системи (документообіг, Е-архів, хмарні технології, офіс 365, ЄДЕБО, АС деканат, управління Е-навчанням, тощо);
- з забезпечення публічності та прозорості інформації (оприлюднення інформації щодо освітніх програм, заходів, моніторингу інформаційного простору, тощо) (ДОДАТОК Д).

Комунікації, які безперешкодно рухаються в правильному напрямку і є важливим фактором існування самого закладу вищої освіти.

Для більш ефективного надходження комунікаційних даних до виконавців комунікаційного процесу представимо теоретичну модель єдиного комунікаційного ланцюга управління комунікаціями в закладі освіти, який описує основні аспекти проходження інформації на всіх етапах знаходження повідомлення в комунікаційному середовищі (див. рис. 3.2).

Таке схематично зображення управлінських дій в бізнес середовищі комунікаційних процесів впадає в перспективний та інноваційний напрямок розвитку управління комунікаціями в підприємствах.

Сторони освітнього процесу університету повинні спрямовувати свої знання для інформаційної взаємодії між апаратом управління, навчально-педагогічним персоналом та структурними підрозділами для того, щоб структурований комунікаційний потік даних відбувався в постійному русі з численними поглибленими ідеями, де б самі комунікації сконцентровували взаємодію з усіма елементами комунікаційної системи для задоволення потреб і співробітників і здобувачів вищої освіти, і партнерів, і стейкхолдерів закладу.

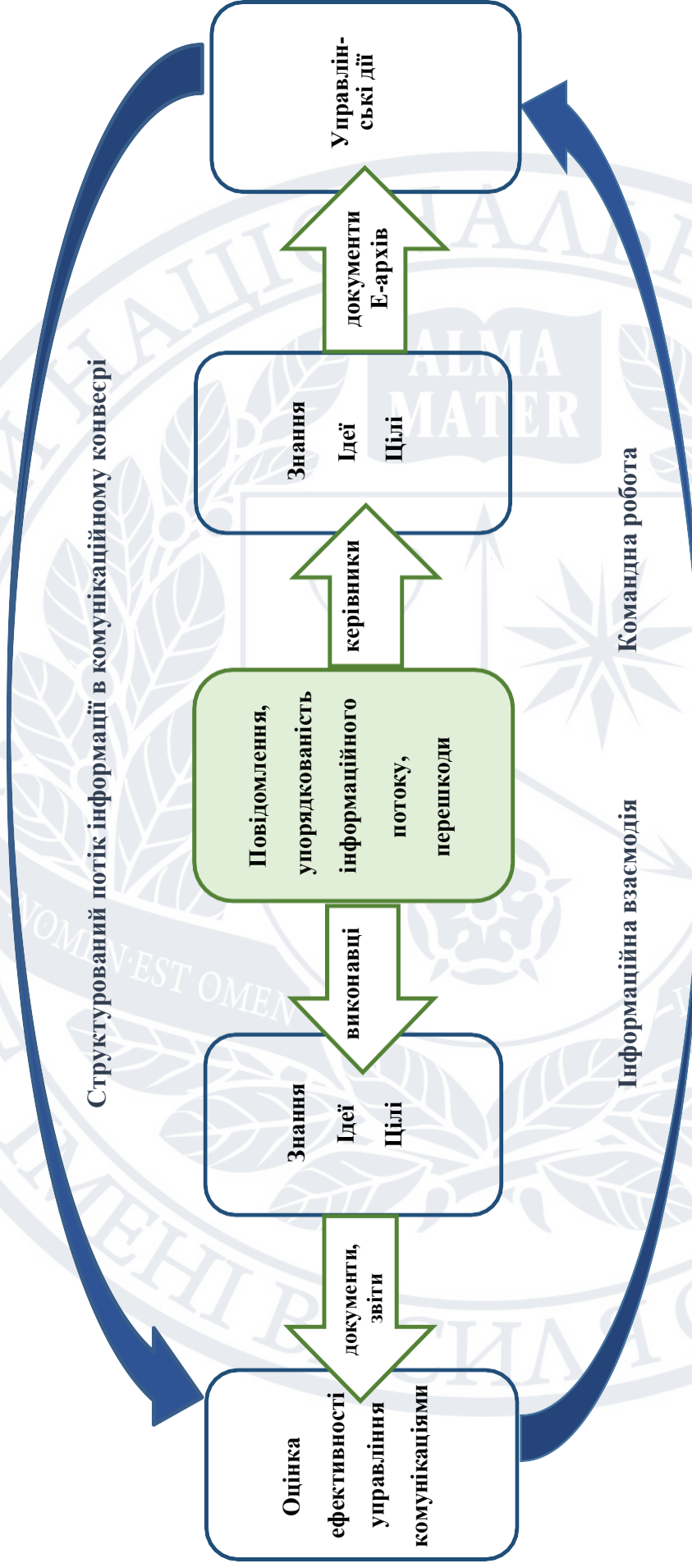


Рисунок 3.2 – Теоретична модель ефективного комунікаційного ланцюга управління комунікаціями університету (Складено автором за даними проведеного дослідження)

Єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в організації – є комплексом взаємопов'язаних елементів комунікації, що забезпечують її ефективність під час формування та оцінки комунікаційної системи як динамічної системи, що розвивається. Побудова ефективної системи комунікацій закладу вищої освіти потребує ретельного регулювання та організації всіх комунікаційних потоків.

Після проведеного моніторингу щодо оцінки ефективності комунікаційного процесу в ДонНУ імені Василя Стуса, враховуючи думки та пропозиції опитуваних груп, які є учасниками освітнього процесу, можна констатувати про те, що головним стратегічним завданням є поширення головних цінностей університету у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом забезпечення максимальної поінформованість та отримання зворотного зв'язку.

Ефективна комунікаційна мережа закладу вищої освіти – це:

- наявність творчого середовища;
- спонукання до науково-дослідницької діяльності;
- зростання професійних показників роботи науково-педагогічного та адміністративного персоналу;
- залучення внутрішньої та зовнішньої цільової групи до заходів, які відбуваються в навчальному закладі;
- допомога у створенні максимально комфортного соціально-психологічного клімату на всіх рівнях взаємодіючих груп.

Вдосконалення системи корпоративних комунікацій та напрямів ефективності його управління – одне з найважливіших завдань керівництва закладу, щоб досягти максимально зручного та швидкого донесення інформації до всіх учасників освітнього процесу у вигляді подачі інформації під сучасні платформи зв'язку в суспільстві.

Щодо цільових аудиторій, як викладачі, деканати, здобувачі вищої освіти, то своєчасна доставка до них актуальної інформації, як зміна в розкладі занять, масові заходи (День університету, День факультету, Дебют першокурсника, День донора, волонтерство, спортивні змагання, тощо) є запорукою успішної внутрішньої комунікації.

Оцінюючи відповіді з анкетування, можна стверджувати, що своєчасність отримання інформації не на досконалому рівні, доставка інформації не завжди зручна, та забирає багато часу. Необхідна централізація всіх інформаційних потоків. І тому однією із пропозицій щодо удосконалення комунікаційного процесу, охоплення всієї цільової аудиторії загалом у короткий інтервал часу можна запропонувати створення сучасного проекту для їх інформаційної підтримки, використовуючи зручний сервіс на основі месенджера Telegram (який у двох третин здобувачів є в пріоритеті) у вигляді Telegram-бота (розумної програми, яка живе у месенджерах та виконує різні функції). Цей інформаційний канал зможе швидко редагувати будь-які зміни розкладу занять кожної групи на всіх факультетах, зберігати цю інформацію і дані кожного користувача в спеціальній базі даних і стане зручним та швидким засобом комунікації без залучення великої кількості людей, що забезпечують цей процес донесення сповіщень.

Представимо загальний вигляд проекту **«Stud Bot donnu.edu.ua»**.

*Актуальність* створення проекту полягає в його доступності, зручності та інноваційності.

*Ціллю* проекту є спрощення комунікацій між деканатом і здобувачами освіти у питанні організації навчального процесу.

*Завданнями* проекту є наступне:

- забезпечити зручність доступу до інформації про розклад занять та місце їх проведення;
- стати самим швидким комунікаційним ресурсом в Університеті;
- передати зрозумілу інформацію для здобувачів з міжнародних програм обміну «Еразмуз+» щодо проведення занять англійською та іншими мовами відповідно до запиту;
- забезпечити своєчасне сповіщення і нагадування про наступну подію;
- надати відчуття живого спілкування.

*Цільова аудиторія*, яку охоплює проект:

- здобувачі вищої освіти всіх форм навчання;
- здобувачі освіти з міжнародних програм обміну «Еразмуз+»;
- викладачі Університету;

- навчальний відділ;
- деканати факультетів.

*Стейкхолдери, на яких впливає проєкт і які впливають на проєкт:*

На кого впливає проєкт	Хто впливає на проєкт
<ul style="list-style-type: none"> <li>• здобувачі вищої освіти</li> <li>• викладачі</li> <li>• батьки здобувачів</li> <li>• деканат</li> <li>• міжнародні партнери та міжнародні партнерські програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деканат</li> <li>• адміністрація</li> <li>• соціальна мережа</li> <li>• розробники бота</li> <li>• перекладачі</li> <li>• грантодавці</li> <li>• міжнародні партнери та міжнародні партнерські програми</li> </ul>

*План втілення проєкту:*

1. Фінансовий моніторинг.
2. Пошук спеціаліста в ІТ-сфері.
3. Домовленість з керівництвом, начальним відділом та деканатами.
4. Домовленість щодо реклами.
5. Пошук спонсорів грантових програм.
6. Підбір персоналу для роботи з чат-ботом.
7. Презентація бота.
8. Апробація на одному з факультетів.
9. Запуск проєкта.

*Ключовими ресурсами проєкту є:*

Матеріальні	Нематеріальні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінанси</li> <li>• Програмні платформи</li> <li>• Технічна база</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особа, яка буде вносити інформацію</li> <li>• Особа, яка створить бота</li> <li>• Перекладачі</li> </ul>

*Фінансування проєкту може здійснюватися різними способами:*

- за рахунок бюджету Університету зі статті «оплата послуг»;
- за рахунок міжнародного гранту;
- змішаної форми оплати: розробка програмного забезпечення на безоплатній основі у вигляді практичної частини магістерської роботи здобувача вищої освіти з факультету інформаційних та прикладних технологій з подальшою



оплатою на обслуговування за рахунок спеціального фонду закладу вищої освіти.

*Структура витрат проекту:*

<b>Статті витрат</b>	<b>Ключові ресурси/найбільш дорогі заходи</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення бота</li> <li>• Переклад</li> <li>• Адміністрування бота</li> <li>• Проєкт менеджер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процес створення бота</li> <li>• Програмне забезпечення (веб-сервер та Telegram-бот)</li> <li>• Наповнення інформацією сторінок Telegram-бота</li> </ul>

Щоб врахувати всі сильні та слабкі сторони втілення проекту «Stud Bot donnu.edu.ua» в ДонНУ імені Василя Стуса проведемо *аналіз ефективності проекту* у вигляді SWOT-аналізу:

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступність</li> <li>• Популярність Telegram серед молоді</li> <li>• Легкість у використанні</li> <li>• Можливість залучити людський ресурс ініціативної групи</li> <li>• Налагоджена комунікація зі Студентською радою</li> <li>• Допомога першокурсникам адаптуватися до освітнього процесу</li> <li>• Створення короткої інструкції з користування додатком та ботом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однозадачність бота</li> <li>• Погана обізнаність у технічній частині проекту</li> <li>• обмеженість у спілкуванні з користувачами лише тими шаблонами та командами, які задав розробник</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Додавання нового функціоналу</li> <li>• Перехід у менш популярні, але діючі платформи у разі закриття телеграм</li> <li>• Доступ до інтернету у корпусах університету</li> <li>• Перегляд інформації у боті при попередньому завантаженні даних</li> <li>• Заробіток на рекламі(аби підтримувати існування ботом)</li> <li>• Безпосередній контакт між викладачами та студентами</li> <li>• Інноваційність і зручність бота</li> <li>• Провести опитування та використати отримані дані для аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Блокування Telegram на території України</li> <li>• Зміна алгоритмів</li> <li>• Відсутність доступу до інтернету у користувачів</li> <li>• Послуга створення/користування ботом стане платною</li> <li>• Проблеми у співпраці з адміністрацією</li> <li>• Відсутність попиту серед аудиторії</li> <li>• Втрата можливості охопити аудиторію, яка не обізнана в користуванні телеграмом</li> </ul>

Головною перевагою втілення цього проєкту є те, що всі можливості поєднуються на платформі єдиного месенджера на відміну від інших каналів отримання інформації.

Таким чином, розроблений проєкт Telegram-бот дуже швидко стане звичною практикою спілкування з приводу самих поширених питань щодо організації освітнього процесу, забезпечить зручним сервісом комунікацій сторони цього процесу, і, головне, що він буде сприяти зміцненню бренду університету, як освітнього і культурного центру.

Отже, розроблені пропозиції щодо проведення оцінки ефективності управління комунікаціями університету мають бути втілені до розгляду та покращити стан комунікаційного процесу в організації.

### **3.2 Рекомендації щодо розвитку системи управління комунікаціями ДонНУ імені Василя Стуса**

Продовжуючи говорити про напрями удосконалення процесу управління комунікаціями, зосередимось на конкретних рекомендаціях щодо розробки та розвитку системи управління комунікаціями. В цьому напрямку розглянемо питання управління комунікаційними каналами.

Характер взаємодії працівників залежить від контексту управління комунікаціями в організаціях. Поведінка персоналу в комунікаційних каналах організації залежить від набутого раніше досвіду і впливає на майбутні його комунікаційні дії.

Комунікаційні канали закладу вищої освіти визначаються, передусім стратегічними завданнями та операційними функціями.

На удосконалення комунікаційних каналів впливають основні ефекти управлінської діяльності. Доведено, що існуючі комунікаційні канали в Університеті не повною мірою відповідають потребам організації у сфері інформатизації, вимогам користувачів цих каналів та сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям. Удосконалення комунікаційних каналів повинно відбуватися шляхом формування комунікаційної системи ЗВО, яка буде

враховувати низку сучасних чинників інформаційно-комунікаційного характеру. Завдяки правильно сформованому процесу їх удосконалення, комунікаційні канали закладу допоможуть правильно функціонувати та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень, які будуть ґрунтуватись на правдивій, лаконічній, актуальній та об'єктивній інформації.

У сучасній літературі більшого поширення набула позиція, згідно з якою кількість комунікаційних каналів повинна бути надмірною. Так, на думку британських дослідників, «для підприємства множинність (навіть надмірність) каналів зв'язку забезпечує впевненість і гнучкість при здійсненні інформаційної взаємодії як всередині підприємства, так і між підрозділами. При цьому деякі комунікаційні канали можуть використовуватися епізодично» [223, с. 607].

Число комунікаційних каналів розширюється настільки стрімко для організації, що зараз з'явилося поняття «комунікаційний хаос», що відображає надлишок засобів комунікацій.

Висхідні комунікаційні канали в закладі вищої освіти проявляються у формі звітів, пропозицій, службових і пояснювальних записок, нарад, метою яких є передача комунікації від керівників комунікаційного процесу до виконавців.

Низхідні комунікаційні канали проявляються при передачі підлеглим комунікації щодо стратегічних планів, ухвалених управлінських рішень та заходах.

Горизонтальні комунікаційні канали проявляються при обміні комунікаційними потоками між різними структурними одиницями для досягнення координації і чіткої взаємодії в комунікаційному середовищі закладу.

Основними напрямками вдосконалення гармонізації комунікаційних каналів закладу освіти визнані такі:

- пріоритетність комунікаційних параметрів в діяльності для вдосконалення якісних характеристик проходження інформаційних повідомлень по комунікаційним каналам та позбавлення їх надмірної інформованості горизонтальних та вертикальних взаємодій управління комунікаціями;
- визнання управлінської діяльності в сфері освіти і науки та важливості комунікаційних даних в каналах закладу, що є основою ефективною та

результативної комунікаційної взаємодії апарату управління та персоналу;

- усвідомлення взаємодії комунікаційних оповіщень для двосторонніх зв'язків між учасниками освітнього процесу з передачею даних по комунікаційних каналах для їх динамічності та самоорганізації в комунікаційному процесі;
- здатність організовувати ефективну комунікаційну взаємодію на всіх управлінських рівнях у форматі пріоритетності вибору комунікаційних каналів ЗВО для здійснення взаємодії в управлінському процесі.

У процесі управління комунікаціями в ДонНУ імені Василя Стуса та при вертикальних і горизонтальних формальних комунікаціях можливі різні способи взаємовідносин комунікаційних каналів:

- передача та надання комунікаційних даних;
- прийняття комунікаційного повідомлення;
- утримання в комунікаційному потоці необхідної інформації;
- пропускна здатність комунікацій та їх пасивність або незацікавленість контактними групами;
- перевірка отриманої інформації в комунікаційному каналі;
- відхилення комунікацій або відмова від контактних груп підприємства.

Удосконалення комунікаційних каналів здійснюється в залежності від цілей комунікаційної програми та параметрів, які направлені на цільову аудиторію організації. Важливим при управлінні комунікаціями в організаціях є розуміння взаємозв'язку між комунікаційними каналами самої організації та їх аспектами.

Чітко визначені та приведені типи комунікацій повинні об'єднуватися для загальної мети та мати відповідні комунікаційні канали для своєчасної, актуальної, зрозумілої та повної передачі комунікаційних повідомлень із зворотнім зв'язком.

Такий комунікаційних потік призведе до формування вертикальних, горизонтальних та діагональних взаємозв'язків між усіма контактними групами та структурними одиницями організації.

За умови формування комунікаційних каналів управління комунікаціями за типом локальної мережі усувається багатоканальність та дублювання комунікаційних потоків звітності перед апаратом управління закладу, запиту від яких поступають з різних ієрархічних управлінських рівнів.

Сьогодні Університет використовує окремі комунікаційні канали, що поступово удосконалюються (див. рис. 3.3).

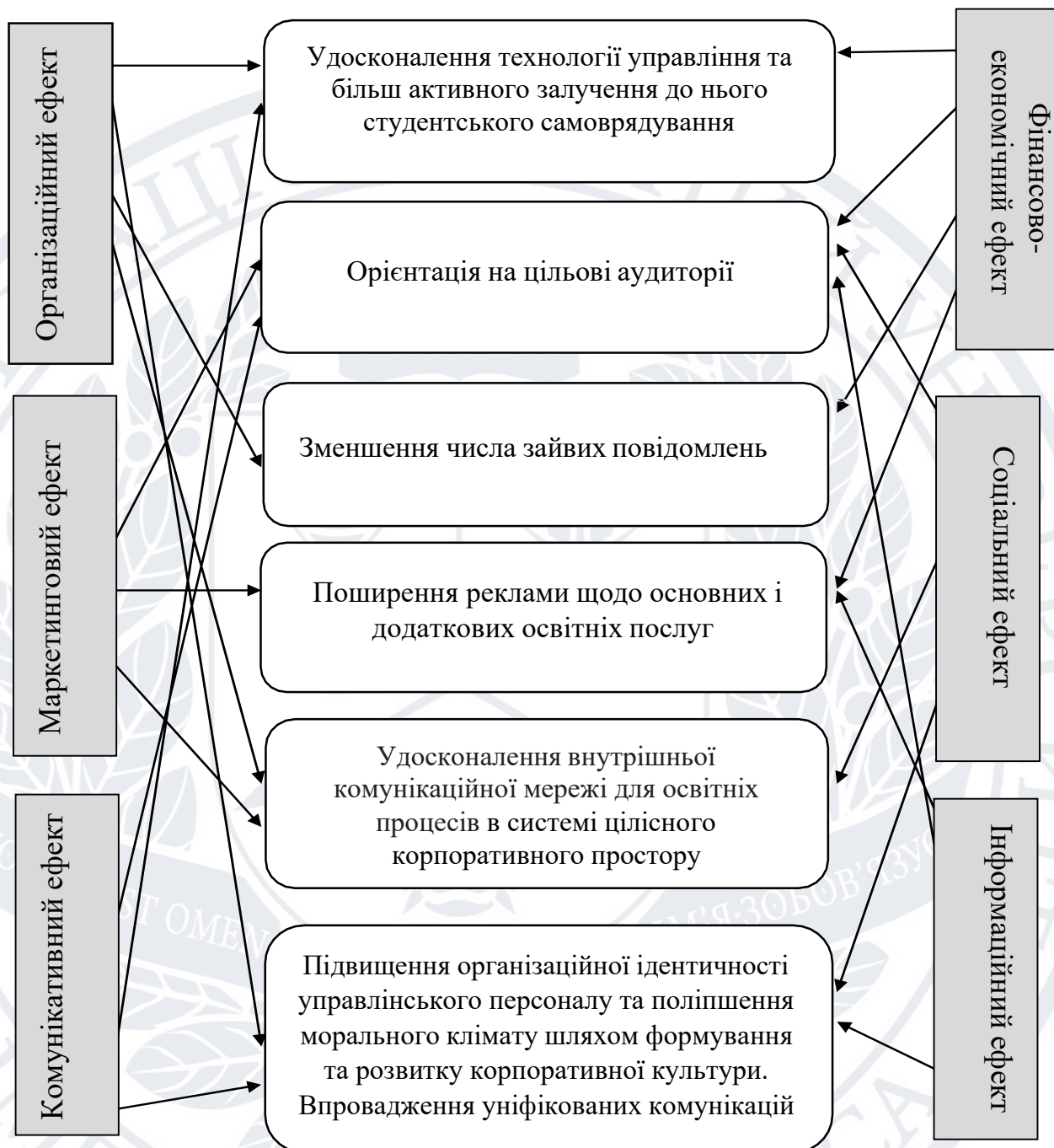


Рисунок 3.3 - Удосконалення комунікаційних каналів ДонНУ імені Василя Стуса

Формування такої локальної мережі дасть змогу передавати комунікацію відповідного управлінського рівня цінності, забезпечить якісне виконання управлінських запитів, здійснить інтеграцію вертикальних, діагональних та горизонтальних взаємодій і каналів між усіма контактними групами та структурними одиницями.

У спробі аналізу діяльності Університету та ефективності використанні каналів комунікацій можна запропонувати ряд шляхів вдосконалення:

- вибір засобу комунікацій та інструментів комунікаційних даних не повинен обиратися тільки одним комунікаційним каналом закладу. Потрібно використовувати декілька комунікаційних каналів управління комунікаціями для передачі даних ключовим контактним аудиторіям. Комунікаційний процес може ускладнитися тим, що одному із елементів комунікаційного процесу, а саме відправникові доведеться проходити поетапно з визначеними ранговими інтервалами передачі комунікаційного повідомлення. В основному у своїй діяльності використовують одночасно і усні, письмові та аудіо візуальні комунікаційні канали, і це є ефективним рішенням для організації;

- усунення перешкод, які просуваються по комунікаційним каналам, які утворюють дисбаланс з нестандартними коливаннями комунікаційних даних в діяльності організації. Саме тому повинен вводитися в дію механізм діагностики комунікаційного середовища підприємства з врахуванням усіх комунікаційних каналів на початковій стадії просування комунікаційного повідомлення. Це дозволить мінімізувати втрати часу в комунікаційних каналах;

- виникнення порушень в комунікаційних каналах через затримку передачі повідомлення та напрямком комунікаційного потоку може стати ризиком параметрів якості та зупинення комунікаційного каналу в обох напрямках передачі повідомлення. Але можна знайти вихід з такої ситуації і провести додатковий комунікаційний канал або перезапустити старий по тій частині комунікаційного потоку, де була виявлена «комунікаційна пробка».

Зростання використання технологічних програм, інформаційно-телекомунікаційних технологій, цифрових і аудіовізуальних платформ, у свою чергу, зумовлює ріст комунікаційних каналів. Це означає, що зростає кількість комунікаційних програм, що розкидані по великому масиву комунікаційних каналів університету та по контактних аудиторіях. Тому, з однієї сторони відбувається удосконалення комунікаційних каналів та вибір контактних аудиторій, а з другого боку, відбувається зростання комунікаційного впливу на контактну групу, тобто тиск в середині комунікаційного середовища організації з

його налагодженими двосторонніми відносинами під час проходження інформації по комунікаційним каналам.

Доведено, що при оцінці комунікаційних каналів управління комунікаціями в організаціях доцільно враховувати раціональність, регламентації та рівень формалізації в процесі передачі та прийняття комунікаційних даних.

Отже, гармонізація комунікаційних каналів веде до узгодженості між структурними підрозділами та впливає на підвищення ефективності в управлінні комунікаціями організації.

Ефективному сучасному комунікаційному закладу вищої освіти потрібен постійний погляд зверху вниз на всі комунікаційні ланки, тому загальна комунікаційна політика повинна постійно адаптуватися до впливів внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище організації, умов, що змінюються, з огляду на комунікаційне навантаження та збільшення різноманітності засобів і інструментів комунікацій.

Наведемо ряд умов для ефективної комунікаційної політики Університету:

- повинна відбуватися чітка взаємодія двох рівнів комунікацій: загального, що визначає стратегічну мету і комплекс комунікаційних засобів, та внутрішньо-організаційного, що забезпечують ефективність розробки та реалізації комунікативної політики підприємства;
- наявність комплексної системи оцінювання комунікацій в організації дасть позитивний результат для взаємодії унікальних між собою комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики закладу;
- удосконалення комунікаційних інструментів та орієнтирів, які мають зацікавити сторони освітнього процесу, можуть надати необхідну для них інформацію та налагодити зворотній зв'язок управління комунікацій;
- удосконалення технологічного і технічного ресурсозабезпечення надасть більш сучасних можливостей щодо проведення ефективної комунікаційної політики;
- дотримання принципу єдності для управління комунікаціями в закладі вищої освіти, з використанням загального уявлення та на основі вимог брендбуку, створить позитивний імідж і впізнаваність Університету серед інших ЗВО.

Це допоможе підвищити ефективність раціональної підтримки комунікаційних потоків на основі доступного алгоритму комунікацій, рівень розвитку комунікацій у закладі освіти та визначених інструментів комунікаційної політики при виявленні комунікаційної безпеки ЗВО.

Сам процес освоєння комунікаційних технологій є довгим та плідним, тому є необхідним розглядати комунікаційну політику підприємства, що вимагає постійного вдосконалення продукту, технології, та дозволяє використовувати інструменти комунікацій відповідно до вмінь та навичок працівників підприємства. На комунікаційну ефективність впливає велика кількість різних чинників та факторів, таких, як поведінка персоналу в комунікаційному процесі, комунікаційна активність отримувачів освітніх послуг, комунікаційні шуми тощо. На перший погляд здається, що комунікаційні дії, ступінь комунікаційної реалізації яких неможливо перевірити, або, навіть, оцінити, не виконують своїх організаційних функцій для ефективно комунікаційної політики, але вони дійсно мають великий вплив на підвищення її ефективності та стимулюють персонал до продуктивної праці і взаємозв'язків.

Тому, проаналізувавши систему внутрішніх комунікацій ДонНУ імені Василя Стуса, пропонується ряд ідей та заходів направлених на покращення взаємовідносин між співробітниками та взагалі між сторонами освітнього процесу.

1. Заклад може знайти можливості (за рахунок спецфонду, або коштів профспілки, або проєктної діяльності) додатково в кожному з навчальних корпусів створити середовище по типу «Коворкінг», здатне сприяти творчості, зустрічам по інтересах які часто потребують невеликого простору. Цей простір може наповнюватись різноманітними ідеями:

- колекції різноманітних настільних ігор;
- організації спільних переглядів фільмів кожної п'ятниці «Кіноклуб факультету»;
- створення можливості для неформальних зустрічей співробітників та здобувачів за межами аудиторій та кафедр;
- проведення літературних або театральних спроб у вигляді творчих вечорів.



Все це стане запорукою зближення команди і патріотичного духу університетської спільноти.

2. Щодо формату проведення активностей в онлайн-просторі створити:

- Сторінку «За лаштунками професії» - розповідь про ширше уявлення, який шлях робить кожний член команди до того, щоб досягти видимого результату, розповіді про захоплення і хобі;
- Курси англійської, польської, німецької та рідної мови;
- Фейсбук сторінку «Під час війни»: флеш-моби «Волонтерський рух», «Ранкова пробіжка», «Мій домашній улюбленець», тощо;
- Спеціальний чат «Для любителів книжок»;
- «Спортивний клуб ДонНУ імені Василя Стуса в онлайні»: вечірні тренування з йоги, пілатесу, стрейчингу тощо;
- Онлайн майстер-класів з ручної творчості від майстрів handmade, кулінарів, які є працівниками університету.

3. Створити на каналі Youtube «Новини від Стусівського». Раз на тиждень випускати новини з відеоматеріалами, що готують здобувачі спеціальності журналістика разом з Пресс-центром закладу.

4. Започаткувати анонімне опитування (google-форма) з рядом питань, наприклад: що не подобається у робочому процесі, чи відбуваються конфліктні ситуації між працівниками, як співробітник почуває себе на робочому місці, які є зауваження та побажання тощо.

Отже, гармонізація комунікаційних відносин між закладом та його працівниками відбувається навколо інформаційного обміну, де інформаційний обмін між апаратом управління та його структурними підрозділами здійснюється як наслідок виявлення взаємних інтересів та взаємозв'язків при управлінні комунікаціями в організаціях.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі обґрунтовано теоретико-методичний базис та науково-організаційні рекомендації щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та якості управління. Результати дослідження слугують підставою для формування наступних висновків:

1. У представленій роботі проведено дослідження поняття «комунікаційна система», виокремлено поняття «комунікація», розглянуто підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення цих понять. Також представлено структурно-логічну сутність поняття «комунікація» та описано елементи інформаційно-комунікаційної системи організації.

2. Охарактеризовано елементи, складові та принципи побудови механізму управління комунікаціями в організаціях, який супроводжує усі бізнесові та управлінські процеси на підприємстві.

3. Представлено методичні підходи щодо оцінки ефективного комунікативного процесу в організаціях. Доведено, що дослідження ефективності комунікативного процесу є нерозв'язаною проблемою, яку намагаються дослідити і науковці, і практики. З точки зору проведення аналізу його ефективності в організації та розробки нових, особистих для кожної фірми, критеріїв оцінки комунікаційного середовища потрібно чітко визначити ці критерії, які конкретизують аспекти щодо необхідності формування ефективного комунікативного процесу і, таким чином, менеджмент організації зможе оптимізувати існуючі бізнес-процеси за допомогою комунікацій.

4. З'ясовано, що в закладі вищої освіти, комунікація перестала бути просто способом передачі інформації, а стала важливим і потужним інструментом управління освітнім процесом, але потрібно звернути увагу на необхідне підвищення ефективності механізму управління комунікаціями для його сприйняття у внутрішньому та зовнішньому середовищі задля зростання ефективності комунікаційного впливу на якість освітнього процесу та заохочення більшої кількості абітурієнтів.

5. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій є шляхом до змін і самої організаційної структури ЗВО у появі нових структурних підрозділів, які відповідальні за інновації, автоматизацію та інтеграцію нових рішень у звичні освітні та робочі процеси. Розвиток комунікацій може створити оптимальні умови для отримання, обробки, аналізу та передачі інформації, але ефективність впровадження ІТ технологій все одно буде залежати від рівня вмінь та цифрових навичок учасників комунікаційного процесу та від якості матеріально-технічної та нормативно-методичної бази.

6. Визнано, що завданнями формування комунікаційної політики організації є забезпечення гнучкості, інноваційності, мобільності, універсальності, адаптивності та своєчасності комунікацій. Для вирішення цих завдань розроблено напрями удосконалення процесу управління комунікаціями Донецького національного університету імені Василя Стуса, запропоновано практичні пропозиції та рекомендації щодо розробки та розвитку системи управління комунікаціями Університету, що посприяє: прискоренню руху інформаційних потоків; мінімізації інформаційних шумів, запобіганню дублюванню управлінських функцій, спрощенню комунікаційної адаптації, нарощенню компетентностей персоналу, скороченню часу на ухвалення необхідних стратегічних заходів.

Оцінивши всі витрати та подальші перспективи, запропонований комплекс заходів можна рекомендувати до впровадження. Втілення представлених у цьому дослідженні пропозицій підвищить якісні показники як інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту, так і показники якості освітнього процесу. Це допоможе скоротити час щодо отримання комунікаційного повідомлення, покращити соціально-психологічний стан у внутрішньому середовищі та підвищити рівень довіри стейкхолдерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2015. 224 с.
2. Етимологічний словник української мови: у 7 т. під гол. ред. О. С. Мельничук. Київ: Наук. думка, 1985. Т. 2.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
4. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2009. 296 с.
5. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
6. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 21-31.
7. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
8. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. №64. С. 243- 254.
9. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
10. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
11. Роджерс Э. А., Агавала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. 1980. 234 с.
12. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации: учебно- методическое пособие. ВСГТУ, 2004. 274 с.
13. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2002. 702 с.
16. Берлесон Б., Стейнер Г. Коммуникация – это... URL:<http://www.com-management.narod.ru/>.
17. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.
18. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
19. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.
20. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 p.
21. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сунцзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 33-39.
22. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: The University of Illinois Press, 1949. 117 p
23. Духонина О., Горянский П. Управление предприятиями в современных условиях. *Финансовая газета. Региональный выпуск*. 2015. № 10. С. 96-99.
24. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
25. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf).

26. Про університет. Офіційний сайт Донецького національного університету імені Василя Стуса. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/pro-universitet/>.
27. Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37–38, ст. 2004.
28. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса про роботу колективу Університету за 2017 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 175 с.
29. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса про роботу колективу Університету за 2018 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. 174 с.
30. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса про роботу колективу Університету за 2019 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса 2019. 180 с.
31. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса про роботу колективу Університету за 2020 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса 2020. 216 с.
32. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса про роботу колективу Університету за 2021 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса 2021. 238 с.
33. Березняк Н.В., Кваша Т.К., Новіцька Г.В. Деякі питання розбудови інформаційної інфраструктури науково-технічної й інноваційної діяльності в Україні. *Науково-технічна інформація*. 2012. № 4. С.3–7.
34. Лозовський О., Корнійчук А. Наукові засади управлінського консультування в системі сучасного менеджменту. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ: WISSENSCHAFTLICHE ERGEBNISSE UND ERRUNGENSCHAFTEN*: 2020.
35. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
36. Березняк Н.В. Формування інформаційної інфраструктури у складі національної інноваційної системи України. *Науково-технічна інформація*. 2016. № 2. С. 10–15.

37. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва, А. Н. Алымов и др. К.: 1998. 276 с.

38. Половинчак Ю. М. Сучасне інформаційно-комунікаційне середовище як простір трансформації української національної ідентичності: монографія, наук. ред. В. Горвий. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2017. 372 с.

39. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. Вип. №1. С. 107-113.

40. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства*: збірник наук. праць. Львів. 2018. № 3. С. 199-207.

41. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.

42. Knight C., Haslam S. Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 2010. 717-735 p.

43. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.

44. Стецюк П. А. Механізм забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 12-19.

45. Шлапак О.А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки. *Вісник економіки. Менеджмент, маркетинг. THEU*. Тернопіль. 2017. С.185-192.

46. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів, 2021. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11306> (дата звернення: 05.11.2022).

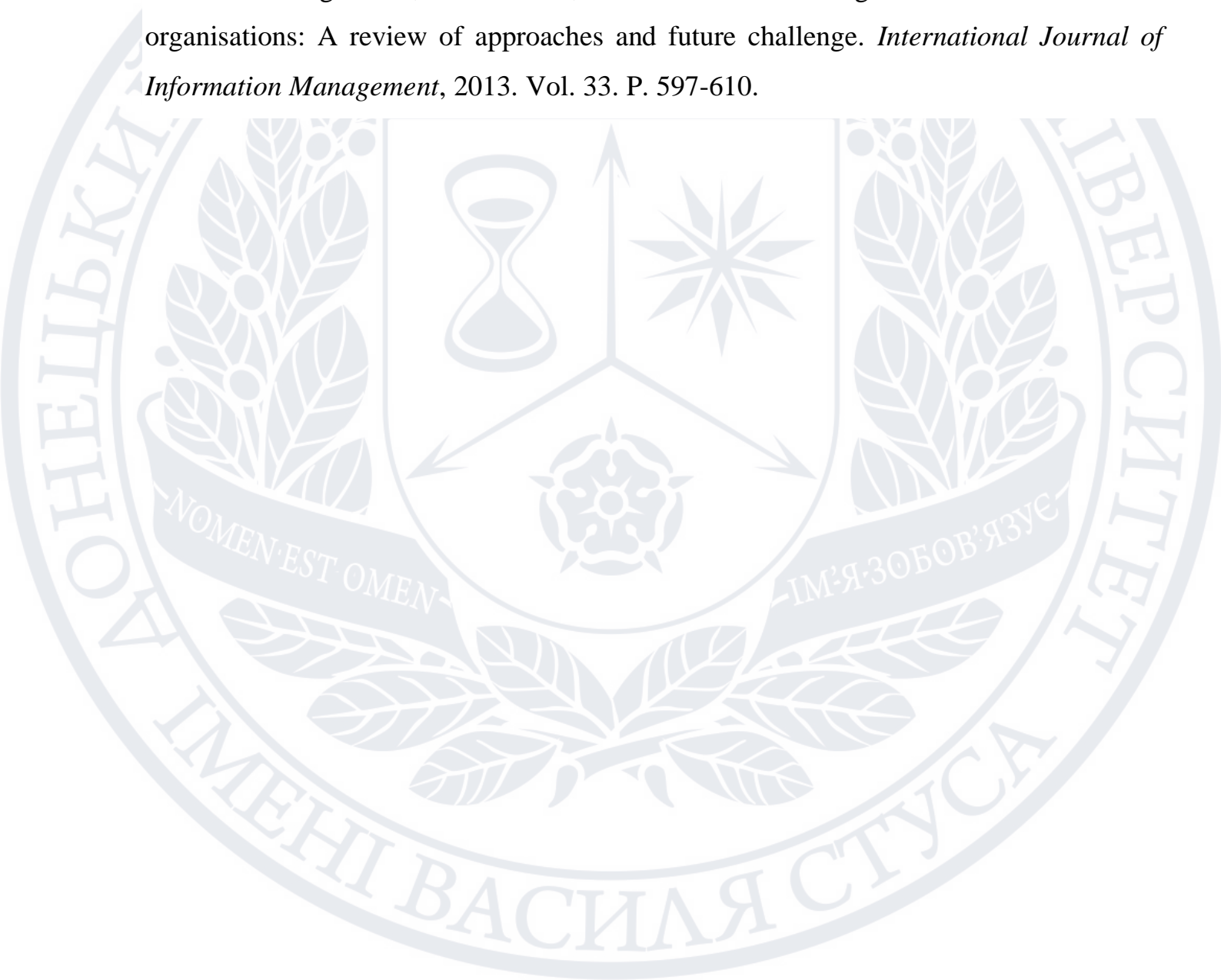
47. Виноградова О. В., Гончаренко С. В. Передумови впровадження технологій 4g і 5g як складових інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 50-55.

48. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.

49. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. №11, частина 3. С. 105-108.

50. Маковецька І. М. Модель 4К: управління на результат. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. №8, частина 3. С.51-54.

51. Durugbo C., Tiwari A., Alcock J. Modelling information flow for organisations: A review of approaches and future challenge. *International Journal of Information Management*, 2013. Vol. 33. P. 597-610.







**ДОДАТКИ**

**Накорнєєва Н.П.**

Науковий керівник: Якімова Н.С., д.е.н., доцент  
ДонНУ імені Василя Стуса

## АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УНІВЕРСИТЕТІ

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного спілкування вважається однією з ключових у роботі менеджерів, оскільки комунікація є важливою функцією управління і тісно пов'язана з усіма іншими функціями управління. Це запобігає розриву між людьми та групами завдяки потоку інформації та порозуміння між ними. Інформація – найважливіший аспект спілкування. Як показує практика, згідно з переліком робіт, що виконуються менеджером щодня, робота з інформацією складає 50-90%. Для ефективного управління виробничими відносинами та їх удосконалення необхідний добре налагоджений процес спілкування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню процесів управління комунікаціями приділяють значну увагу багато вітчизняних науковців, зокрема: Бебик В. [1], Босак А. [2], Гавкалова Н. [3], Зражевська Н. [4], Кузьмін О., Маркова Н. [3], Мельник О., Осовська Г., Примак Т., Сагер Л., Скібіцька Л., Шпак Н. та багато інших.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних напрямів удосконалення формування комунікацій закладів вищої освіти на основі аналізу процесу здійснення комунікацій відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**Виклад основного матеріалу.** У будь-якій організації важливо завжди підтримувати здоровий інформаційний клімат, а це визначає прозоре доведення до відома працівників усіх новин та планів керівництва для того, щоб тримати інформаційне поле під контролем. Під час дослідження спроб впливу на середовище неформальних комунікацій на підприємстві необхідно враховувати особливості соціально-культурного середовища українського суспільства, ті традиційні практики ведення справ, які склалися в нашому бізнес-співтоваристві. Це цілком відповідає загальносвітовим тенденціям як теорії, так і практики вибудовування неформальних бізнес-комунікацій.

Для підвищення рівня комунікації необхідно розробити корпоративну систему спілкування. У таку систему будуть входити усі підрозділи Університету. Основна мета системи: надавати правдиву інформацію до відповідних структур, повідомляти усі новини відразу ж, не чекаючи моменту, коли інформація пошириться іншими шляхами. Цим самим можна забезпечити зменшення розвитку неформальних комунікацій в ЗВО. Крім того, повинен бути онлайн-диспетчер, який зможе відповідати на усі анонімні запитання, які цікавлять працівників закладу. У наш час це дуже легко втілити в процес, створивши спеціальний канал, сторінку чи навіть просто гугл-форму для запитань. На мою думку, такими діями керівництво Університету зможе сконцентрувати персонал на робочих моментах більше, ніж на плітках чи обговоренні дрібних питань.

Найперше, це кожен керівник повинен розпочати з себе – налагодити відносини зі своїми підлеглими. Тому доцільно запровадити щотижневі зустрічі в межах підрозділів. Насправді, для начальника відділу не буде занадто важко виділити одну годину на місяць для того, щоб вислухати кожного свого підлеглого,

відповісти на поставлені запитання. Потім можна зробити висновки, проаналізувавши проблеми відділу і в подальшому уникнути багатьох помилок.

Проаналізуємо комунікаційну мережу відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса. Будь-яка робота працівника відділу нерозривно пов'язана зі спілкуванням, наприклад, – співбесіда. І не важливо чи це проходить розмова в кабінеті керівника, чи це надіслане резюме на корпоративну пошту, а потім надана відповідь. В обох випадках відбувається процес обміну інформацією. Розглянемо процес підготовки наказів з особового складу відповідно до комунікацій. Працівники відділу кадрів готують накази на підставі відповідних документів, наданих від працівників. Це можуть бути: заяви, службові записки, накази, розпорядження. Для цього дуже часто потрібно проводити консультації. Після того, як документи вже надані, можна приступати до роботи. У процесі підготовки наказу необхідно звернутись до законодавчої бази України (Кодекс законів про працю, Закон України «Про відпустки» тощо). У цьому простежується зіткнення із зовнішнім середовищем, яке необхідне для роботи закладу. Після того, як наказ готовий до підпису, його потрібно провізувати у керівників структурних підрозділ ЗВО. Залежно від ситуації, потрібно погодити інформацію, прописану в документі в 3-6 працівників. У кінці такого процесу ректор своїм підписом затверджує документ до виконання.

У свою чергу, за допомогою корпоративної пошти працівник відділу кадрів ознайомлює з наказом зазначеного працівника. І знову, у відповідь отримує лист-ознайомлення із наказом. Проаналізувавши лише одну частину роботи відділу кадрів, можна зробити висновок, що без обміну інформацією виконання посадових обов'язків стає неможливим. Проведений розгляд елементів системи комунікації відділу кадрів дозволяє стверджувати, що під механізмом його комунікаційної діяльності розуміють законодавчо і організаційно визначений взаємозв'язок процесів, дій, в результаті яких узгоджується громадська думка, повніше враховуються інтереси внутрішніх і зовнішніх аудиторій відділу, визначаються цілі розвитку, приймаються виважені рішення щодо комунікативних процесів як внутрішніх, так і зовнішніх. Для підвищення рівня комунікації в закладі освіти чудовим рішенням може бути запровадження електронного документообігу. Завдяки цьому усі візуючі можуть одночасно переглядати і підписувати один документ.

**Висновки.** Отже, для оптимальної системи внутрішніх комунікацій необхідно сприяти подоланню бар'єрів при здійсненні комунікації. У ході дослідження проаналізовано методи оцінювання ефективності процесу здійснення комунікацій у відділі кадрів. Як результат, стало відомо, що рівень комунікації в ЗВО достатній, але потребує вдосконалення. Таким чином, для забезпечення успішної комунікативної діяльності закладу вищої освіти необхідні ефективні програми, які потребують високого професіоналізму комунікаторів. Такі програми, як правило, мають характеризуватися певними ознаками, важливою з яких є координованість, тобто аналіз комунікативної діяльності структурних підрозділів для визначення їх комунікаційних потреб, визначення бажаної реакції від кожної групи, розроблення комунікаційних програм для кожної структури закладу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.

2. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 21-31.
3. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала. Харьков: ИД «ИНЖЭЖ», 2009. 296 с.
4. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології. Черкаси: Брама-Україна, 2015. 224 с.



ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні Вченої ради університету  
від \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_  
Голова Вченої ради університету  
\_\_\_\_\_ А.П. Загнітко

ВВЕДЕНО В ДІЮ:

НАКАЗ № \_\_\_\_\_  
ВІД \_\_\_\_\_  
РЕКТОР \_\_\_\_\_ Р.Ф. ГРИНЮК

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ  
ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
2017 – 2025 РР.**

**Місія** ДонНУ імені Василя Стуса полягає у формуванні особистості-професіонала, Інтелектуальної, Інформованої, Інноваційної, самоідентифікованої, Інтегрованої у суспільство (Номо-І).

**Бачення** ДонНУ імені Василя Стуса – 2025:

- національний *лідер освіти та науки*, який керується у своїй діяльності якістю освіти як суспільною цінністю;
- надійний та соціально відповідальний *партнер* для громадських і владних інститутів, міжнародної та вітчизняної бізнес-спільноти;
- університетська *спільнота* з власним корпоративним духом;
- *світоглядний простір*, що надає можливості жити, працювати, навчатися, гармонійно розвиватися за принципами академічної свободи і доброчесності, професійної гідності і патріотизму.

**Стратегічні пріоритети:**

1. <i>Прагматизація освітньої діяльності</i> з метою забезпечення якості, студентоорієнтованості та конкурентоспроможності	2. Університет як <i>науково-інноваційний простір</i> реалізації можливостей	3. <i>Творення університетського світоглядного простору living-learning-community</i> (спільноти, що живе і навчається разом)
--	--	---

**Стратегічні пріоритети, напрями і завдання:**

**Пріоритет 1: Прагматизація освітньої діяльності з метою забезпечення якості, студентоорієнтованості та конкурентоспроможності:**

- 1.1. Сформувати гнучкі практико-орієнтовані *освітні програми*, зміст яких відповідає запитам суспільства.
- 1.2. Створити *систему професійного зростання та забезпечення гідних умов праці* викладача.
- 1.3. *Диверсифікувати освітні програми* за змістом, форматом та цільовою аудиторією.
- 1.4. Запровадити багаторівневу систему управління якістю освіти та створити умови для усвідомлення якості як суспільної цінності.

**Пріоритет 2: Університет як науково-інноваційний простір реалізації можливостей:**

- 2.1. Забезпечити багаторівневу систему розвитку інтелектуального капіталу через розширене відтворення критичної маси дослідників.
- 2.2. Сформувати територію експериментальної науки та креативний простір.
- 2.3. Створити соціально корисні та затребувані продукти наукових досліджень.

**Пріоритет 3: Творення університетського світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом):**

- 3.1. Вдосконалювати модель врядування Університетом на принципах партнерства та взаємної соціальної відповідальності між всіма учасниками освітнього процесу і зовнішніми стейкхолдерами.
- 3.2. Забезпечити умови для розвитку спорту в Університеті та популяризації здорового способу життя.
- 3.3. Створити умови для розвитку творчої гармонійної особистості.
- 3.4. Розробити та реалізувати соціальні та інфраструктурні кластери академічного містечка – *І-Кампусу*, відкритого для нових можливостей становлення особистості.

**ЕТАПИ І ТАКТИЧНІ КРОКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ:**

	<b>Пріоритет 1: Прагматизація освітньої діяльності з метою забезпечення якості, студенторієнтованості та конкурентоспроможності</b>	<b>Пріоритет 2: Університет як науково-інноваційний простір реалізації можливостей</b>	<b>Пріоритет 3: Творення університетського світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом)</b>
2017 – 2019 рр.	Дослідження ринку праці та запитів основних стейкхолдерів	Визначення схильності до дослідницької діяльності	Прийняття Кодексу академічної доброчесності та корпоративної етики ДонНУ імені Василя Стуса. Формування Комісії з питань академічної доброчесності та корпоративної етики
	Забезпечення економічного обґрунтування вартості освітніх послуг	Дотримання академічної доброчесності та корпоративної етики	
	Запровадження системи рейтингування (викладач-кафедра-факультет). Розробка гнучкої системи стимулювання роботи викладача	Запровадження системи рейтингування дослідників з метою їх заохочення Розробка системи стимулювання дослідників	Затвердження ключових елементів корпоративного стилю та Порядку їх використання
	Формування концепції внутрішньої системи забезпечення якості; інституційних та інструментальних механізмів цієї системи	Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку дослідника Залучення практиків до освітнього та дослідницького процесів	Прийняття плану оздоровчих та спортивних заходів Розвиток видів спорту шляхом формування команд, систематичних тренувань і участі у регіональних та загальнонаціональних заходах
	Запровадження постійного моніторингу якості освітньої діяльності	Проведення досліджень, які відповідають суспільним потребам	
	Розширення професійної варіативної компоненти освітніх програм		
	Створення внутрішньої системи персональних профілів викладачів		
	Розширення академічної мобільності студентів та викладачів	Створення профайлів дослідників та дослідницьких груп Створення мереж професіоналів Створення Міжуніверситетського інноваційного форуму	Створення Стусівського центру як наукового, просвітницького та іміджевого осередку
Підвищення рівня професійної підготовки викладача (навчання: внутрішнє та зовнішнє)	Створення розумного простору «Бібліотеки життя» -лекторію - громадського майданчика - сховища артефактів Створення музею старих технологій	Відкриття Коворкінг-центру і залучення Університету до міських проєктів	
		Створення Коворкінг-просторів у кожному навчальному корпусі	
		Створення дієвого Центру кар'єри та працевлаштування	
		Відкриття Служби психологічної адаптації та допомоги	
2020 – 2022 рр.	Впровадження та дисемінація кращих кейсів взаємодії стейкхолдерів задля підтримки актуальності змісту освіти та підготовки затребуваних фахівців	Створення наукової Event-індустрії	Розробка і запровадження системи адаптації нових учасників освітнього процесу в Стусівському університеті
		Створення Центру управління науково-інноваційними проєктами з метою формування стартап-середовища та інкубація інноваційних проєктів	
		Імплементація ігрового компоненту в процес пізнання (гейміфікація)	Розробка і реалізація програми соціальних та волонтерських проєктів

		Залучення потенційних абітурієнтів та здобувачів вищої освіти всіх рівнів до науково-дослідної роботи та перетворення Університету у регіональний центр молодіжної наукової активності	Втілення «концепції pro bono» експертами Університету як моделі соціальної активності та служіння
		Створення Фонду підтримки інновацій	Відкриття Спортивного клубу як простору розвитку спорту та популяризації здорового способу життя
		Розширення масштабів індивідуального фандрайзингу за рахунок централізованої інформаційної та організаційної підтримки процесу отримання зовнішніх дослідницьких грантів	
	Системний моніторинг та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти через реалізацію відповідних заходів та підтримку загальноуніверситетської культури якості	Модернізація матеріально-технічної бази наукових досліджень (зокрема фонду навчально-дослідницьких лабораторій)	Вдосконалення та поширення кращих практик наставництва та партнерства в основних моделях взаємовідносин між всіма учасниками освітнього процесу
	Створення корпоративного веб-середовища дистанційного навчання та його комерціалізація за допомогою власних хмарних ресурсів	Розвиток наукових шкіл та їх інтеграція у глобальний науковий простір Входження університетських видань у міжнародні наукометричні бази даних	Створення системи внутрішньокорпоративного навчання (зокрема з розробки проєктів і проєктного менеджменту) та формування цифрової культури учасників освітнього процесу
	Забезпечення умов для формування та реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачами вищої освіти всіх рівнів	Впровадження бізнес-етики як похідної від академічної доброчесності та корпоративної етики	Розробка і впровадження програми інклюзивного виховання
	Розробка та впровадження кластеру «Освіта протягом життя (LLL)»		
	Запровадження в Університеті механізмів визнання результатів навчання неформальної освіти		
	Забезпечення конкурентного рівня оплати праці працівників через розробку та впровадження системи оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів і посадових осіб та укладання персональних контрактів з НПП	Щорічна актуалізація каталогу інтелектуальних продуктів Університету	Просування бренду Університету в регіональному, національному та міжнародному медіапросторах
	Збільшення кількості навчальних дисциплін, що викладаються іноземною мовою		
	Створення ефективної системи дуальної освіти та працевлаштування випускників		
2023	Формування випереджальної системи розвитку освітніх	Створення науково-дослідних об'єднань та інноваційних підприємств	Формування в Університеті крос-культурного середовища

програми через методику форсайту		
Зміцнення бюджетуютьорюючих та іміджевих освітніх програм, розробка і комерціалізація унікальних додаткових освітніх послуг з орієнтацією на замовника	Створення дослідницького центру для дітей та молоді Junior Researcher University	
Розробка бази персональних профайлів здобувачів вищої освіти всіх рівнів		Будівництво академічного містечка
Розширення переліку освітніх програм спільних та подвійних дипломів з іншими ЗВО		
Комерціалізація інтелектуальних продуктів та зміцнення бренду Університету як національного лідера освіти та науки		
Створення Наглядової ради		
Створення ендавмент-фонду		
Розробка та впровадження політики лояльності для зміцнення корпоративного духу Університету та персональної мотивованості кожного члена колективу		
Створення спеціалізованого центру оцінки персоналу (assessment center) з метою забезпечення конкурентного рівня оплати праці, формалізації критеріїв підбору персоналу, забезпечення формування стратегічного кадрового резерву фахівців різного рівня, максимального переходу НПП та інших співробітників на контрактну основу та аутсорсінг допоміжних підрозділів		
Запровадження інноваційної моделі освіти <i>Artes Liberales</i> , заснованої на міждисциплінарному та міжгалузевому підходах до викладання, навчання та наукових досліджень (відкриття змішаних ОП, унікальних тіпог та міжгалузевих СОП)		
Запровадження системи постійного вдосконалення якості освітніх послуг та наукових досліджень		
Запровадження моделі навчання, заснованої на дослідженнях (Research based learning)		
Створення цілісної електронної системи управління Університетом, навчальним процесом і контентом, орієнтованої на підтримку балансу споживання природних ресурсів і задоволення потреб університетської спільноти		
Формування комфортного інклюзивного середовища для усіх учасників освітнього процесу		
Розробка та впровадження системи набуття soft skills здобувачами вищої освіти з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці		



## Надходження від додаткових освітніх послуг 2016–2021 рр.

Послуга	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Підготовчі курси до вступу у ЗВО	356 798	204 650	243 802	239 244	135 145	138 402
Інтенсивні мовні курси: англійська, німецька, польська	18 870	73 080	113 400	172 029	154 522	33 950
Курс «Друга іноземна мова. Міжнародна економіка»	11 850	15 950	51 695	18 468	0	0
Курси WEB-дизайну	17 400	13 200	61 350	38 200	0	0
Автоматизація у бізнес-процесі. Управління підприємством і бухгалтерія	0	0	0	0	24 000	17 600
Основи християнського богослов'я	25 556	51 842	43 550	0	0	0
Транскрипт документів іноземною мовою	0	0	0	0	2 166	0
Підвищення кваліфікації, стажування педагогічних, науково-педагогічних працівників	3 100	3 605	6 000	1 800	0	4 000
Атестація на знання державної мови	0	0	76 700	39 360	0	0
Підготовчі курси до складання іспиту з державної мови	0	0	0	0	0	5 250
Підвищення кваліфікації безробітних	85 526	96 879	184 158	174 864	0	0
Курси підготовки до екзамену AP TIS TEST	0	0	0	27 000	0	0
Курси «Математика – це просто»	0	0	0	15 800	0	0
Курси підвищення кваліфікації для бюджетних установ	0	0	0	116 000	0	0
Курси підготовки до ЗНО	0	0	0	0	0	54 600
Курси підготовки до ЄВІ з англійської мови	0	0	0	0	0	115 000
Сертифікатна освітня програма «Розвиток управлінських компетенцій та тренінг», «Навички Soft Skills в діяльності центрів зайнятості»	0	0	0	403 300	0	0
Спеціальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації «Фінансовий аудит використання коштів державного бюджету»	0	0	0	0	49 400	0
Сертифікатна освітня програма «Базові правничі дисципліни ЄФВ на здобуття СО „Магістр”»	0	0	0	0	61 935	0
Базовий теоретичний курс для СО «Магістр» (філологічний факультет)	0	0	0	0	20 317	0
Сертифікатна освітня програма «Методика викладання української мови і літератури в школі»	0	0	0	0	35 675	0
Сертифікатна освітня програма «Переклад науково-технічної літератури»	0	0	0	0	30 650	0
Сертифікатна освітня програма «Управлінська компетентність». TOP-рівень	0	0	0	0	0	180 000
Спеціальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Розробка та впровадження стратегій розвитку»	0	0	0	0	0	58 080
Спеціальна короткострокова програма «Творення ефективної команди»	0	0	0	0	0	22 000
Інші сертифікатні освітні програми	0	0	37 500	51 150	0	0
Курси «Методика викладання української мови та літератури в школі»	0	0	0	35 500	0	0
Проведення консультацій з питань дисертацій та досліджень (аспірантура)	0	0	0	0	128 900	156 600
Підготовчі курси ННІ розвитку академічного потенціалу	0	0	0	0	0	69 050
Документальний супровід ННІ розвитку академічного потенціалу	0	0	0	0	0	4 400
<b>Разом</b>	<b>519 100</b>	<b>459 206</b>	<b>818 155</b>	<b>1 332 715</b>	<b>644 730</b>	<b>858 932</b>

## Анкета для здобувачів освіти

1. Чи вважаєте Ви себе поінформованим щодо життя всередині Університету?
  - a) Так;
  - b) Ні;
  - c) Частковою
  
2. З яких каналів комунікації Ви найчастіше дізнаєтеся про актуальні події ДонНУ імені Василя Стуса?
  - a) Корпоративна пошта Outlook;
  - b) Офіційний сайт;
  - c) Соціальні мережі;
  - d) Платформа Microsoft Teams
  - e) Спілкування з іншими студентами;
  - f) Офіційні заходи (наради, збори, консультації тощо);
  - g) Переписка в групах з куратором / старостою
  
3. Які, на Вашу думку, перешкоди впливають на ефективність внутрішніх комунікацій Університету?
  - a) Поганий зворотній зв'язок;
  - b) Викривлення інформації;
  - c) Отримання необхідної інформації із запізненням;
  - d) Ієрархічність структури організації;
  - e) Надлишок інформації;
  - f) Людський фактор;
  - g) Інше.
  
4. Які, на Вашу думку, завдання оптимізації системи внутрішніх комунікаційних процесів необхідно вирішити в першу чергу?
  - a) Своєчасність отримання інформації;
  - b) Несуперечливість інформації;
  - c) Простота та прозорість інформування;
  - d) Розширення каналів комунікацій;
  - e) Зворотній зв'язок;
  - f) Зменшення неформальних комунікацій у формі пліток;
  - g) Інше.
  
5. Чи відчули Ви зміни у комунікаційних процесах Університету із переходом у віддалений режим навчання через карантинні / воєнного стану обмеження?
  - a) Так;
  - b) Ні.
  - c) Які саме?
  
6. Чи може покращення якості внутрішніх комунікацій позитивно вплинути на ефективність Вашого навчання?
  - a) Так;
  - b) Ні;
  - c) Інше.
  
7. Яка комунікація з боку ЗВО стала найбільш ефективною під час роботи вступної компанії?
  - a) Сайт ДонНУ імені Василя Стуса
  - b) Посты та спілкування в соцмережах
  - c) День відкритих дверей
  - d) Відвідування закладів середньої освіти з боку Університету
  - e) Особисте спілкування по телефону
  - f) Особисте спілкування зі студентами та випускниками
  
8. Перевагу яким серед інших каналів Ви віддасте щодо поліпшення внутрішніх комунікацій:

- a) viber,
- b) telegram,
- c) впровадження практики використання чат-боту.

9. Чи хотіли б Ви пройти безкоштовну короткострокову програму навчання із використання корпоративних комунікаційних технологій?

- a) Так;
- b) Ні.

### Анкета для працівників

1. Ви:

- a) Керівник структурного підрозділу/кафедри/факультету;
- b) Науково-педагогічний працівник;
- c) Працівник підрозділів забезпечення;
- d) Інше.

2. Чи вважаєте Ви себе поінформованим щодо життя всередині Університету?

- a) Так;
- b) Ні;
- c) Частковою

3. З яких каналів комунікації Ви найчастіше дізнаєтеся про актуальні події ДонНУ імені Василя Стуса?

- a) Корпоративна пошта Outlook;
- b) Офіційний сайт;
- c) Соціальні мережі;
- d) Платформа Microsoft Teams
- e) Спілкування з іншими студентами;
- f) Офіційні заходи (наради, збори, консультації тощо);
- g) Переписка в групах з куратором / старостою

4. Які, на Вашу думку, перешкоди впливають на ефективність внутрішніх комунікацій Університету?

- a) Поганий зворотній зв'язок;
- b) Викривлення інформації;
- c) Отримання необхідної інформації із запізненням;
- d) Ієрархічність структури організації;
- e) Надлишок інформації;
- f) Людський фактор;
- g) Інше.

5. Які, на Вашу думку, завдання оптимізації системи внутрішніх комунікаційних процесів необхідно вирішити в першу чергу?

- a) Своєчасність отримання інформації;
- b) Несуперечливість інформації;
- c) Простота та прозорість інформування;
- d) Розширення каналів комунікацій;
- e) Зворотній зв'язок;
- f) Зменшення неформальних комунікацій у формі пліток;
- h) Інше.

6. Чи відчули Ви зміни у комунікаційних процесах Університету із переходом у віддалений режим навчання через карантинні / воєнного стану обмеження?

- a) Так;
- b) Ні.
- c) Які саме?

7. Чи може покращення якості внутрішніх комунікацій позитивно вплинути на ефективність навчального процесу?

- a) Так;

- b) Ні;
- c) Інше.

8. Під час роботи приймальної комісії (вступу), яка комунікація з боку ЗВО стала найбільш ефективною:

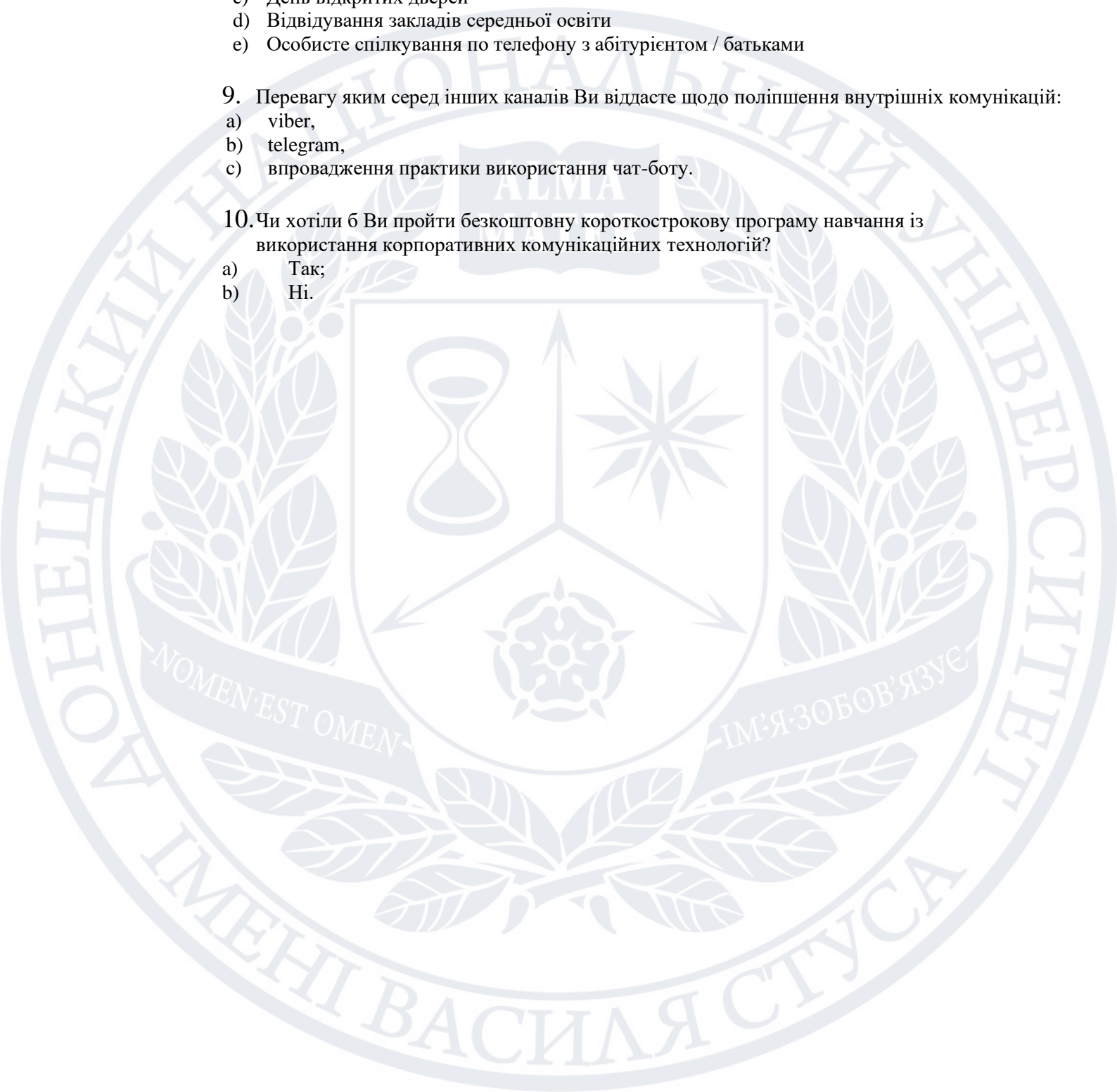
- a) Сайт ДонНУ імені Василя Стуса
- b) Пости та спілкування в соцмережах
- c) День відкритих дверей
- d) Відвідування закладів середньої освіти
- e) Особисте спілкування по телефону з абітурієнтом / батьками

9. Перевагу яким серед інших каналів Ви віддасте щодо поліпшення внутрішніх комунікацій:

- a) viber,
- b) telegram,
- c) впровадження практики використання чат-боту.

10. Чи хотіли б Ви пройти безкоштовну короткострокову програму навчання із використання корпоративних комунікаційних технологій?

- a) Так;
- b) Ні.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Вченою радою  
ДонНУ імені Василя Стуса  
27 листопада 2017 року  
Протокол №4 (13)

**В редакції, що затверджена:**

Вченою радою  
ДонНУ імені Василя Стуса  
«15» травня 2020 року  
Протокол № 12

**ВВЕДЕНО В ДІЮ:**

Наказ  
від 30 листопада 2017 року  
№ 386/05

**В редакції, що затверджена:**

Наказом  
від «19» 08 2020 року  
№ 149/05

**СИСТЕМА ЗАХОДІВ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

## 1. МОНИТОРИНГ ТА ПЕРЕГЛЯД ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
1.1	Моніторинг та оцінювання якості освітніх програм, їх відповідності трендам освіти та вимогам ринку праці. Перегляд освітніх програм з метою вдосконалення.	відповідно до Положення про освітню програму у ДонНУ імені Василя Стуса	Рада з якості вищої освіти Університету, експерти з якості, гаранти ОП
1.2	Залучення стейкхолдерів до розробки та перегляду освітніх програм	під час розробки та перегляду освітніх програм	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання, гаранті ОП
1.3	Моніторинг та удосконалення освітніх програм з метою вдосконалення їх структури та змісту, забезпечення відповідності встановленим цілям діяльності, потребам здобувачів вищої освіти та суспільства в цілому	не рідше, ніж один раз на 2 роки	Рада з якості вищої освіти Університету, експерти з якості, Гаранти ОП
1.4	Розробка навчальних планів, робочих навчальних планів	1 раз на навчальний рік	навчальний відділ, завідувачі кафедр, гаранті ОП
1.5	Моніторинг робочих навчальних програм дисциплін, силабусів	не рідше, ніж один раз на 4 роки	навчальний відділ, навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання, експерти з якості

## 2. ОЦІНЮВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
2.1	Моніторинг успішності та якості знань здобувачів вищої освіти	1 раз на семестр	навчальний відділ

2.2	Аналіз стану проходження здобувачами вищої освіти практичної підготовки	2 рази на рік	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання
2.3	Анкетування роботодавців щодо професійного рівня підготовки випускників Університету	1 раз на рік	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання
2.4	Опитування випускників щодо отриманих компетентностей та якості освітнього процесу	після проведення підсумкової атестації	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання
2.5	Аналіз динаміки індексу (%) працевлаштування за спеціальністю, або на посади, що вимагають наявності вищої освіти випускників кожної освітньої програми, які навчалися за кошти загального фонду фінансування/кошти фізичних або юридичних осіб	1 раз на навчальний рік	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання
2.6	Визначення рейтингу здобувачів вищої освіти за підсумками семестру	1 раз на семестр	навчальний відділ декани факультетів

### 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО СКЛАДУ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
3.1	Моніторинг відповідності наукового та професійного рівнів науково-педагогічних працівників Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності	двічі на рік на 01.09; на 01.04	перший проректор, завідувач навчального відділу
3.2	Перевірка якості проведення навчальних занять науково-педагогічними працівниками Університету	протягом навчального року	завідувачі кафедр, керівники спеціальностей, гаранти ОП
3.3	Моніторинг процесу підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників	не рідше ніж 1 раз на рік	навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання

3.4	<p>Визначення за підсумками календарного року:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рейтингів науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів;</li> <li>- показників ефективності діяльності адміністративно-управлінського персоналу та структурних підрозділів Університету.</li> </ul>	1 раз на рік	освітньо-практичний центр інноватики та стратегічного розвитку
3.5	<p>Опитування здобувачів вищої освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- щодо змісту Освітніх програм та їх освітніх компонентів, якості організації викладання дисциплін науково-педагогічними працівниками Університету;</li> <li>- якості функціонування освітнього середовища, у тому числі щодо забезпечення можливості формування індивідуальної освітньої траєкторії, задоволеності організацією практичної підготовки тощо</li> </ul>	двічі на навчальний рік	освітньо-практичний центр інноватики та стратегічного розвитку

#### 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
4.1	Аналіз забезпечення освітнього процесу приміщеннями навчального призначення та іншими приміщеннями	1 раз на рік (перед початком навчального року)	проректор з адміністративно-господарської роботи
4.2	Моніторинг стану соціально-побутової інфраструктури та розробка заходів щодо її покращення	1 раз на рік	проректор з інноваційної діяльності та розвитку інфраструктури
4.3	Аналіз забезпеченості навчальних (наукових) лабораторій (кабінетів) устаткуванням, обладнанням, сучасними приладами	1 раз на рік	Проректор з наукової роботи, проректор з адміністративно-господарської роботи,



			декани факультетів
4.4	Моніторинг оснащення комп'ютерними робочими місцями, комп'ютерною і мультимедійною технікою	1 раз на рік	проректор з адміністративно-господарської роботи, декани факультетів
4.5	Визначення стану локальної комп'ютерної мережі, можливість доступу до мережі Інтернет	за потреби	проректор з адміністративно-господарської роботи
4.6	Аналіз наявності та якості навчальних видань на різних носіях (підручники, посібники, конспекти лекцій, методичні вказівки, рекомендації, у т.ч. електронні, тощо).	1 раз на навчальний рік	проректор з наукової роботи

## 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
5.1	Моніторинг функціонування єдиної інформаційної системи управління як програмно-апаратного комплексу, що забезпечує основні функції роботи з документами та базами даних в електронному вигляді з використанням хмарних технологій, спеціалізованого програмного забезпечення та сервісів Офіс-365	протягом року	Інформаційно-обчислювальний центр
5.2	Аналіз щодо відповідності Ліцензійним вимогам провадження освітньої діяльності підсистем: - збору, обробки та збереження інформації «Єдина державна електронна база з питань освіти»; - АС «Деканат»; - забезпечення електронного документообігу; - бухгалтерська й планово-економічна; - бібліотечна інформаційна;	1 раз на рік	Навчальний відділ Загальний відділ Бухгалтерія Бібліотека Центр дистанційної освіти та веб-технологій

	- управління Е-навчанням.	
--	---------------------------	--

### 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
6.1	Оприлюднення інформації щодо пропонувань програм підготовки, очікуваних результатів, кваліфікацій, процедур викладання, навчання та оцінювання результатів тощо	постійно	навчально-практичний інформаційно-комунікаційного центр
6.2	Розміщення інформації про заходи Університету, структурних підрозділів на: - офіційному сайті Університету; - на ВЕБ-сайтах структурних підрозділів	постійно	навчально-практичний інформаційно-комунікаційного центр керівники структурних підрозділів, декани факультетів
6.3	Оприлюднення на сайті Університету Освітніх програм	при запровадженні нової ОП, після затвердження нових редакцій ОП	навчально-практичний інформаційно-комунікаційного центр
6.4	Моніторинг інформаційного простору щодо Університету	постійно	навчально-практичний інформаційно-комунікаційного центр
6.5	Інформаційний супровід заходів та кампаній, що проводяться Університетом	постійно	навчально-практичний інформаційно-комунікаційного центр
6.6.	Моніторинг відповідності наповнення інформаційних ресурсів Університету, факультетів та кафедр Критеріям оцінювання якості освітньої програми НАЗЯВО	У разі необхідності, при запровадженні нової ОП, після затвердження нових редакцій ОП	комітет з інформаційної відкритості Ради якості

**7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЛАГІАТУ В НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УНІВЕРСИТЕТУ**

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
7.1	<p>Моніторинг перевірок на плагіат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перед поданням на конкурс студентських наукових робіт</li> <li>- неперіодичного наукового видання перед поданням на розгляд Вченої ради університету;</li> <li>- дисертації, поданої для захисту, перед прийняттям до спеціалізованої вченої ради;</li> <li>- - кваліфікаційних робіт.</li> </ul>	<p>Не пізніше, ніж за три тижні до початку атестації</p>	<p>проректор з наукової роботи, Комісія з питань етики та академічної доброчесності</p>
7.2	<p>Перевірка наявності видань та розповсюдження методичних матеріалів із визначенням вимог щодо належного оформлення посилок у навчальних та наукових працях</p>	<p>за потреби</p>	<p>проректор з наукової роботи</p>
7.3	<p>Сприяння органам студентського самоврядування, Незалежній профспіці студентів і працівників ДонНУ імені Василя Стуса в ознайомленні здобувачів вищої освіти з правилами академічної доброчесності</p>	<p>постійно</p>	<p>проректор з наукової роботи, Комісія з питань етики та академічної доброчесності Голова студентського самоврядування</p>

## 8. ПОЛІТИКА УНІВЕРСИТЕТУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

№	Перелік заходів	Періодичність проведення	Відповідальні
8.1	Аналіз виконання процедур забезпечення якості вищої освіти згідно з планом-графіком їх виконання, розробленим робочою групою за результатом моніторингу системи внутрішнього забезпечення якості освіти	1 раз на навчальний рік	Голова ради з якості вищої освіти Університету

\_\_\_\_\_  
Прізвище, ім'я, по батькові

\_\_\_\_\_  
Факультет

\_\_\_\_\_  
Шифр і назва спеціальності

\_\_\_\_\_  
Освітня програма

### ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (магістерська) робота на тему:

« \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ »

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських і суміжних прав, закріплених статтями 21–25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалась іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя магістерська робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(підпис здобувача освіти)