

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРИЦАЙ ТАЇСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

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

\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Тахтарова К.А., доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Грицай Т.О.** Корпоративна культура в системі управління персоналом закладу вищої освіти. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020. 83 с.

Робота присвячена дослідженню розвитку корпоративної культури та її ролі в системі управління персоналом закладу вищої освіти. Визначено принципи формування, розвитку і зміни корпоративної культури, які поділяються на загальні та спеціальні й дотримання принципів корпоративної культури, які впливають на її подальший розвиток, бо саме ефективність прийняття управлінських рішень призведе до підвищення результатів діяльності персоналу.

Перший розділ роботи висвітлює теоретичні підходи до визначення впливу корпоративної культури на розвиток системи управління персоналом, місце та роль корпоративної культури в діяльності закладу вищої освіти.

У другому розділі проводиться оцінка зовнішнього прояву корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса та моніторинг інструментів, що формують цінності закладу вищої освіти.

На основі проведеного аналізу в третьому розділі проведено вимірювання ефективності корпоративної культури університету та запропоновано напрями розвитку його позитивної корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, зовнішній імідж, внутрішній імідж, цінності, місії, гармонійний розвиток, академічна доброчесність.

Табл. 13. Рис. 12. Бібліограф.: 53 найм.

## ANNOTATION

**Gritsay T.O.** Corporate culture in the personnel management system of a higher education institution. Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". - Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 83 c.

The work is devoted to the study of the development of corporate culture and its role in the personnel management system of higher education institutions. The principles of formation, development and change of corporate culture are divided into general and special and adherence to the principles of corporate culture, which affect its further development, because the effectiveness of management decisions will improve staff performance.

The first section of the work highlights the theoretical approaches to determining the impact of corporate culture on the development of personnel management. the place and role of corporate culture in the activities of higher education institutions.

The second section assesses the external manifestation of corporate culture of Vasyl Stus Donetsk National University and monitors the tools that shape the values of higher education.

On the basis of the analysis in the third section the measurement of efficiency of corporate culture of university is carried out and the directions of development of its positive corporate culture is carried out.

Key words: corporate culture, external image, internal image, values, missions, harmonious development, academic integrity.

Table. 13. Fig. 12. Bibliographer: 53 hiring.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Теоретичні підходи щодо визначення впливу корпоративної культури на напрямок розвитку системи управління персоналом.....	8
1.2 Місце та роль корпоративної культури в діяльності навчального закладу.....	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса).....	25
2.1 Дослідження складових корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса .....	25
2.2 Оцінка зовнішнього прояву корпоративної культури університету.....	36
2.3 Моніторинг інструментів, що формують цінності закладу вищої освіти.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	56
3.1 Діагностика корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса (за методикою К. Камерона та Р. Куінна).....	56
3.2 Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток закладу вищої освіти.....	65
3.3 Інструменти та напрями розвитку позитивної корпоративної культури у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса.....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

В системі управління організації корпоративна культура відіграє дуже значну роль, і недооцінка її призведе до зниження ефективності діяльності організації в цілому. Мало створити і закріпити налагоджені бізнес-процеси. Для конкурентної переваги важливо створити і розвинути сильну раціональну корпоративну культуру. Корпоративна культура - незрима зв'язуючою ланкою всієї системи управління, це повітря, що дозволяє переносити будь-які ідеї, проекти швидко і точно на всю систему. А детально і ясно прописаний регламент взаємодії, комунікацій створить безболісне прийняття управлінських рішень та багато іншого. Корпоративна культура - це і щось ціле, і в той же час система гармонійних частин. Саме її наявність - інструмент регулює поведінку співробітника, без якихось додаткових стимулів і контролю. Як стверджував Е. Шейн: «Культура керує менеджментом більшою мірою, ніж він керує нею» [39].

У кожній конкретній компанії ефективна тільки та культура, яка дозволяє розвивати саме цю організацію. Як кожна держава має свою культуру, враховуючи географію, національності, так і кожна організація вибудовує свою культуру під мету, стратегію і місію своєї діяльності.

Компанії, в яких високий рівень культури, досягли успіху внаслідок добре продуманих та вкладених зусиль у розвиток корпоративного духу. Це доказує, що необхідно постійно аналізувати рівень корпоративної культури своєї установи, вилучати застарілі норми, досліджувати тенденції її розвитку, правильно сформулювати мету перспективної культури, відповідної до стратегічних цілей організації, бо саме ефективне формування корпоративної культури дозволяє організації рухатися в єдиному напрямку.

Зовсім неважливий розмір організації і яку нішу на ринку вона займає, ключове значення для успішної діяльності має колектив, його цінності та ідеали. Саме команда визначає все, що собою представляє організація, а високий рівень корпоративної культури є основою згуртованості всього колективу.

**Актуальність теми** обумовлена тим, що керівники закладів вищої освіти (ЗВО) приходять до висновку, що інструментом щодо досягнення стратегічних цілей, орієнтованих на перспективу, згуртованості колективу і, відповідно,

конкурентоспроможності ЗВО, є правильна мотивація і високий рівень корпоративної культури.

У вивченні організаційної (корпоративної) культури і її розвитку на сьогоднішній день уже сформувалися і чітко визначилися окремі тематичні напрями аналізу цього феномена і створені відповідні наукові школи. Це, перш за все, типологізації організаційної культури К. Камерона, Р. Куїнна, Ч. Хенді, Е. Шейна, класифікації організаційно-психологічних методів дослідження М. Семикіної, Л. Теплової і, особливо, стосовно становлення та розвитку організаційної культури навчальних закладів – фундаментальні та науково-методичні праці вітчизняних вчених: Г.Хаєта, Г. Балла, О. Винославської, Н. Завацької, Л. Карамушки, С. Максименка, А. Шевченко та ін.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна культура Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**Предметом дослідження** є особливості корпоративної культури закладу вищої освіти в системі управління персоналом.

**Мета дослідження** – поглиблення теоретичних знань та розробка пропозицій по удосконаленню системи розвитку корпоративної культури на об'єкті дослідження - Донецькому національному університету імені Василя Стуса.

В процесі виконання магістерської роботи поставлено **наступні завдання:**

- 1) визначити теоретичні підходи щодо впливу корпоративної культури на напрям розвитку системи управління персоналом;
- 2) дослідити особливості корпоративної культури в діяльності закладу вищої освіти та механізми, що впливають на формування корпоративної культури;
- 3) проаналізувати особливості корпоративної культури закладу вищої освіти на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса;
- 4) провести діагностику корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса;
- 5) побудувати модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток закладу вищої освіти;
- 6) розробити інструменти та напрями розвитку позитивної корпоративної культури у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса.



**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення ключових понять і висновків; методи порівняльного, статистичного, графічного аналізу; методи обробки показників у динаміці, метод оцінки ОСАІ (діагностики КК, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном), метод опитування та анкетування, теоретичного моделювання.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів:** матеріали проведеного дослідження можуть дати можливість подальшому вивченню аспектів розвитку корпоративної культури у закладах вищої освіти та основою для розглядів цього напрямку у майбутньому, а також можуть бути використані при оцінці підходів щодо виміру рівнів ефективності їх корпоративної культури.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати магістерської роботи опубліковано у збірнику тез «Праці ХІХ Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній політиці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця) Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 430 с. («Корпоративна культура ЗВО як елемент системи формування якісних характеристик його трудового потенціалу») (ДОДАТОК А).

**Положення, що виносяться на захист:** запропоновано теоретичну модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток закладу вищої освіти та підходи до вимірювання рівня КК ЗВО.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 53 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, 13 таблиць, 12 рисунків.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **1.1 Теоретичні підходи щодо визначення впливу корпоративної культури на напрям розвитку системи управління персоналом**

Корпоративна культура (КК) підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Їй притаманні різні особливості, вона є унікальною й неповторною.

Сучасний етап розвитку ефективної системи управління персоналом організацій, підприємств та установ переважно визначається рівнем розвитку корпоративного управління та КК. Тому подальший розвиток корпоративної культури позитивно впливає на ціннісно-орієнтаційні установки в корпорації, стиль та методи управління, поведінкову сферу, мікроклімат. Вітчизняні організації зараз лише на початку формування власної КК в системі управління, в якій базовим підґрунтям стають кодекси етичної та корпоративної поведінки.

Не існує в світі підприємств з однаковою корпоративною культурою, свідченням цього є дослідження провідних фахівців та вчених з даного питання, але на підприємствах є можливим використання подібних методів, способів, засад для розвитку КК. Проблематика корпоративної культури ще відносно нова для українського суспільства й недостатньо досліджена наукою. Корпоративна культура тісно пов'язана з менеджментом, психологією, соціологією, філософією, педагогікою, культурологією та ін., та потребує системного підходу та комплексних наукових досліджень та фахівців різного профілю. Структурно та змістовно формування концепції корпоративної культури почалось у 80-х р. ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: теорії організації, стратегічного менеджменту та організаційної поведінки [1, с.129].

Як сучасну форму ефективного управління КК в економічній літературі досліджують з 1980-х р. Першими в цьому напрямі були Пітерс Т., Уотермен Р., Вейл П., Рюттенгер Р., Ансофф І., Армстронг М., Саймон Г., Камерон К., Котлер Ф., Маслоу А., Даулінг Г., Мільнер Б. Серед українських науковців великий внесок в розвиток наукової думки з цього питання зробили: Хаєт Г.Л., Співак В., Євтухова



Т.І., Самчук Л.І., Бала О.І., Зінов'єв Ф.В., Любомудрова Н.П., Антонюк А.А., Шмиголь Н.М., Горячева К.С., Смолінська Н.В., Захарчин Г.М., Савіна Г.Г., Кривоносова О.В., Карпенко О.В., Гончар О.І., Дацій О.І. Шапошников К.С., Череп О.Г. та ін. (ДОДАТОК Б).

Загалом можна трактувати «корпоративну культуру» як складну систему цінностей, принципів, традицій, переконань, та норм поведінки, які формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників (економічних, історичних, політичних, культурних та ментальних), даючи певний напрям розвитку системи управління персоналом (СУП) на зростання результатів діяльності персоналу і підприємства в цілому.

Як складне соціально-економічне явище КК слід розглядати з боку того, що в основі його лежать різні цінності та принципи корпоративної поведінки, унікальні ментальні моделі та лінгвістичні парадигми, що приймаються всіма членами персоналу і дають змогу зміцнити правові, соціальні, економічні, організаційні та психологічні відносин, що виникають між роботодавцем та найманими працівниками. Від ефективності корпоративної культури багато в чому залежить успішне функціонування підприємства.

З поділом праці та диференціацією суспільства на різноманітні співтовариства призвело до виділення культур різних рівнів системної організації. Початок моделюванню явища як корпоративна культура поклало виникнення такої спільноти, як соціальна організація [46, с.45].

Механізмом формування корпоративної культури підприємства, орієнтованого на удосконалення СУП, мають бути передбачені умови розвитку та використання потенціалу персоналу організації, безперервне навчання (професійна підготовка та перепідготовка), потреба у самоосвіті, система матеріальних та моральних заохочень, впливаючих на кількісні та якісні показники. Функціонування такого механізму може призвести до прогресивної КК, яка відповідає її призначенню [8, с.54].

Формування корпоративної культури відбувається в залежності від умов, в яких функціонує підприємство і спрямоване на вирішення двох основних завдань: адаптацію до зовнішнього середовища і внутрішню інтеграцію всіх складових.

До першочергових проблем управління відноситься формування сильної корпоративної культури та її підтримка на підприємствах, дивлячись на яких стадіях життєвого циклу перебуває корпоративна культура:

1. Початок розвитку корпоративної культури класифікується як *«культура дитинства»* (початок розвитку КК): керівництво зосереджено на внутрішніх проблемах. Для нього властива гнучкість, уважність до замовника та турбота про людей. Це дружньо-орієнтоване місце для роботи, де люди залишають значну частину себе, колектив є «родиною». Лідери - і наставники, і навіть «батьки». В пріоритеті розвиток персоналу з необхідною мораллю і згуртованістю. Успіх – це турбота про колектив і повага до споживача. Заохочується командна робота.

2. *«Культура зростання»* характеризується зосередженістю керівництва на зовнішніх факторах яким притаманний високий ступінь гнучкості та індивідуалізму; динамічністю, свободою творчості та прагненням до роботи. Заохочується особиста ініціатива. Лідери – новатори, готові до змін і вирішення складних завдань. Ставка керівництва на довгострокові плани, ріст та освоєння нових ресурсів. Успіх - володіння унікальними продуктами або послугами.

3. *«Культура зрілості»*: керівництво робить акцент на зовнішні фактори, орієнтується на результати, на потреби в стабільності та керованості. Лідери ведуть себе жорстко і вимогливо. Ціллю стає потреба лідерство на ринку, завоювання частки ринку, конкурентоспроможне ціноутворення. Жорстка конкурентна боротьба – це стиль діяльності.

4. *«Культура старіння»* більш формалізована і структурована. Внутрішні проблеми для керівництва на першому плані. Лідери - досвідчені керівники. Цілісність на підприємстві підтримують формальні правила і управлінська політика. Успіх - низька собівартість, надійність постачань, аналіз та розробка шляхів вдосконалення економічних показників. Ефективність і старанність заохочуються. [46, с.46].

Оскільки корпоративна культура підприємства практично не відчутна, а, на думку О. Віханського, «не має явного прояву» [47, с.9], то й оцінці піддається складно. Такої ж думки дотримується Т. Фіцджеральд, який заперечує саму можливість здійснення оцінки корпоративної культури підприємства як такої [48, с.24].



Тим не менш, у даний час стан корпоративної культури підприємства прийнято характеризувати за профілем елементів, які її характеризують. Автори вважають, серед елементів, що досить повно характеризують стан корпоративної культури слід виділяти: цілі власника, норми і стандарти, систему менеджменту, коефіцієнт розвитку персоналу, інтелектуальний рівень і компетентність працівників, надані умови праці, мотивацію і групову взаємодію, а також соціальну політику і стадію життєвого циклу підприємства.

Отримані в результаті експертної оцінки результати дозволяють спростити сприйняття корпоративної культури та намітити ті заходи щодо її вдосконалення, оцінити майбутні витрати і їх окупність.

Можна відстежити певні взаємозв'язки між стадією розвитку і станом розвитку корпоративної культури в певний період. Наприклад, на етапах життєвого циклу: підстави, початковий етап зростання, активне зростання, етап змін в рості, розквіт, стабілізація, зняття вершків, рання бюрократія, банкрутство або припинення діяльності.

Цінності і норми поведінки співробітників можуть формуватися ще на етапі створення підприємства або на самому початку його функціонування. При цьому існує ймовірність того, що вимоги керівництва не будуть сприйняті належним чином. З часом це може призвести до більш серйозних проблем, а потім і зовсім зіпсувати загальний фон корпоративної культури. Якщо їх ігнорувати, то з'являється ризик появи конфліктів у колективі і провалу формування культури в цілому. Тому менеджмент підприємства повинен забезпечувати корпоративний розвиток і враховувати соціальну сторону роботи підприємства [48, с.99].

Серед факторів внутрішнього середовища корпоративної культури важливу роль у підвищенні якості управління персоналом відіграють: стадія життєвого циклу підприємства, цілі засновника, рівень розвитку людського капіталу, норми і стандарти тощо.

На основі власних уявлень та запозичених ідей керівники успішних підприємств формують бачення і задають загальний напрямок майбутньої діяльності. Власне бачення дозволяє формувати особливий тип корпоративної культури. При цьому необхідно самим підбирати, навчати і готувати керівників середньої ланки, здатних реалізувати поставлені цілі, і через них добиватися



вирішення завдань підприємства найкращим чином. Вирішальну роль відіграє особистість керівника, яка накладає неповторний відбиток на стиль і культуру управління, режим роботи, її ритм, розподіл завдань і контроль за їх виконанням.

У своїй діяльності співробітники використовують норми, стандарти, посадові інструкції, які регламентують їх діяльність і впливають на загальний рівень, як корпоративної культури, так і управління персоналом загалом. Номенклатура справ на підприємствах також має бути уніфікована для зручного використання співробітниками.

Кадрова політика чинить менший вплив на якість управління персоналом. Менеджери з персоналу повинні проводити комплексний контроль діяльності співробітників, починаючи з підбору високопрофесійних працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації і закінчуючи контролем оптимального розподілу робочого часу підвищуючи якість роботи.

Важливість рівня освіти та кваліфікації персоналу підкреслюється тим, які цінності краще сприймуть працівники, а також силою і бажанням прояву творчого підходу, ініціативи, визначенням якості і кількості майданчиків для навчання, ротації та підвищення кваліфікації.

Важливо, щоб працівники мали сприятливіші умови праці, щоб мати можливість приділяти більше уваги розвитку і вдосконаленню власної культури.

Експерти вважають, що важливими факторами у підвищенні якості управління персоналом є комунікації та контакти. Окремі співробітники підприємств та підрозділи в яких вони працюють використовують мову як спосіб ідентифікації членів колективу з її культурою або субкультурою. Вивчаючи її, працівники підтверджують свою прийняття цієї культури і таким шляхом допомагають її зберігати.

Морально-психологічний клімат особливо важливий для нових співробітників. Процес вступу нових працівників - важлива стадія соціалізації. Саме на цій стадії керівництво орієнтує новачка на працівника зразкової категорії. А тих, кому не вдається опанувати норми корпоративної поведінки, ризикують стати звільненими. Саме тому нових працівників знайомлять з основними пріоритетами.

Вважається, що ефективність роботи залежить від того, наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах; прийнято проявляти (і якщо

так, то до якої міри) поваги до працівників вищого рангу; як слід виглядати і одягатися на роботі; наскільки важливо вчасно починати і закінчувати робочий день; що є нормою в ставленні до роботи, профспілкової діяльності, колег, менеджерів, клієнтів; наскільки активно прийнято спілкуватися зі співробітниками в неробочий час.

Мотивація є істотним чинником. Розробники мотиваційних теорій у XX ст. (Ф. Тейлор, Е. Мейо) стверджують, що потреби людини в процесі праці не обмежуються тільки умовами та оплатою, бо для працюючої людини важливими є цінності корпоративної культури (психологічний клімат, спілкування, повага, визнання, кар'єрний зріст, причетність до трудового колективу, тощо).

В подальшому розвитку наукової думки доведено значимість культури соціальних та трудових взаємовідносин, задоволення першочергових економічних потреб, а й необхідності освітньо-професійного зростання, потреб соціальної взаємодії, відповідальності, солідарності та довіри [3, с.19].

Ринковий клімат диктує свої правила для українських підприємств. Внаслідок цього виникає розуміння того, що основою стабільного функціонування та конкурентоспроможності є не тільки матеріальний фонд, а й інтелектуальний. Моральний і етичний потенціали стають запорукою ефективності і стабільності.

Щоб уникнути соціального вибуху з непередбачуваними наслідками та трудових конфліктів необхідні якісні зміни у соціальній взаємодії держави, роботодавців, профспілок та громадських організацій.

З цього приводу українська дослідниця І. Петрова підкреслює, що з наявними суперечностями неможна впоратись традиційними методами управління, потрібне «залучення нових соціальних ресурсів, здатних подолати асоціальні тренди у трудовій сфері» [4, с.76]. Найпотужніших з них - інститут корпоративної культури.

Цю позицію розділяють В. Співак, В. Томілов, Е.Капітонов та ін. Новаційною видається сама постановка питання про КК у співставленні з системою УП. Корпоративна культура регулює життєдіяльність організацій, а певні корпоративні цінності створюють спрямовану соціальну взаємодію [7, с.54].

За посиланням на спостереження Томаса Дж. Пітерса і Роберта Х. Уотермена наведемо узагальнені за результатами аналізу досягнень успішних фірм США наступні дані [51, с.19]:



- 88% з таких фірм мають спеціалізовані підрозділи, які відповідають за формування КК, за впровадження моральних цінностей;
- 65% фірм практикують програми поєднання процесу впровадження культурних цінностей із заходами щодо підвищення рентабельності;
- 58% фірм розробили і використовують спеціальні програми щодо формування корпоративної поведінки і впровадження КК [9, с.123];

Посилаючись на спостереження вітчизняних соціологів приведемо дані щодо ставлення до КК на підприємствах України:

- 55% сучасних українських керівників підприємств вважають, що КК загалом повинна бути, але в ідеалі;
- 40% вітчизняних підприємців намагаються сформувати КК, обираючи орієнтиром західні технології, копіюючи певну модель КК;
- 35 % керівників вітчизняних підприємств, розділяючи теоретично потребу у КК, на практиці не знаходять для неї ані часу, ані ресурсів;
- 25% керівного складу вітчизняних підприємств вважають КК взагалі непотрібною [17, с.257].

З наведених даних є очевидною різниця у сприйнятті КК і її цінностей. Приведемо цитату відомого теоретика менеджменту Р. Хасімото: «Орудувати кувалдою можна змусити силою, але думати силою не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі. Якщо ми визнаємо, що головна продуктивна сила – працівник, то виходить, що треба створювати умови, які б спонукували цю головну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не керівники, спонукали працівників ефективно трудитися» [8, с.54]. Саме до таких умов й відносимо КК.

Отже, можна сформулювати з цього перелік цінностей КК: певна культура праці та цілі розвитку підприємства; традиції, символіка, норми поведінки та взаємодії зі всіма сторонами трудових відносин; кадрова та соціальна політика, в пріоритеті якої трудові ціннісні орієнтації та справедливості оцінки праці; стимулювання праці, що сприяє підвищенню мотивації праці, поліпшує психологічний клімат, орієнтує до трудових досягнень, до згуртованості колективу, стає запорукою зменшення трудових конфліктів; узгодженості стратегічних цілей підприємства і колективу; забезпеченню економічних потреб та задоволеності праці, отже, більш



гармонічному розвитку системи управління персоналом.

С. Степаненко висловлює думку, що в цих питаннях важливо не забувати, що люди є не лише носіями робочої сили, але й «свідомими учасниками економічних процесів, що володіють різними професійними компетенціями, особливими цілями, світоглядністю тощо» [11, с.34].

Окремо підкреслено роль корпоративного духу як «об'єднуючої сили» задля зрозумілої загальної мети для більшості. Він робить працю більш продуктивною та творчою (Р. Акофф, Дж. Коттер та ін.). Зокрема, Е. Капітонов, Г. Зінченко стверджують, що «власне під впливом корпоративної концепції, що об'єднує внутрішню структуру і зовнішнє позиціонування організації (установи, підприємства) - місії і філософії, корпоративного іміджу, фірмового стилю, духовних лідерів-новаторів як генераторів активізації успіху у динамічному конкурентному середовищі» [12, с.17].

Якщо враховувати ментальні особливості культур, то зарубіжні дослідники виділяють зовнішній вплив на макро- та мега-рівнях:

- Для США переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій ;
- У Великобританії більшість організацій є досить децентралізованими і передають право прийняття рішень вниз;
- Для Японії: прийняття рішень шляхом консенсусу з попередньо проведеними ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень;
- У Німеччині: переважно централізація, автократія, ієрархія;
- Скандинавські країни: децентралізація та участь;
- У Франції використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації;
- В Індії рішення приймаються виключно вищими менеджерами, що не бажають ризикувати [14, с. 54].

З урахуванням виділеної П. Друкером «домінуючої культури», «субкультури» та культури, названої вченим «вірусами організації» [15, с. 43], поділу П. Вейллом субкультур на «посилюючу», «тіньову» та «контркультуру» [16,

с. 38], їх типологізації Харрісоном Трайсоном за ознакою орієнтованості «на владу», «на людей», «на завдання», «на роль» (легітимність, законність, бюрократизм), КК постає складним явищем, що формується самостійно в їх домінантні складові, та формує під своїм впливом собою ієрархічну систему органічно взаємодіючих факторів.

Для того, щоб кожний суб'єкт господарювання у межах організації, яку представляє, виявився зацікавленим у спільній діяльності, потрібне створення умов для його самореалізації, стимулювання прагнень працювати максимально ефективно та формування позитивного ставлення до своєї організації.

За визнанням О. Синицької [17, с. 256], такий вплив зумовлений необхідністю реалізації однієї з базових людських потреб – потреби в приналежності до певної групи, які зумовлюють набуття пріоритетних цінностей респондентів:

- 77% – надають перевагу цікавості цілей та цільових завдань;
- 64 % – надають перевагу стимулюванню досягнень;
- 14% – різноманітності, змінам ініціатив;
- 47% – визнанню заслуг, індикації життєвих успіхів;
- 43% – креативності;
- 49% – самовдосконаленню, саморозвитку;
- 27% – регламентуванню, наявності та дотриманню чітких вимог, правил;
- 14% – гнучкості, свободі дій;
- 45% – взаємовідносинам, спілкуванню з людьми [17, с.257].

Полегшенню процесу формування морально-етичних та інших цінностей сприяє виникнення відчуття причетності до загальної справи, яке зміцнює стосунки працівників з керівництвом, з підлеглими та між собою і формує відчуття солідарності з приводу відповідальності, норм і традицій,.

У дослідженні С. Лукова [18] поведінковий, ціннісний та нормативний аспекти розгляду КК застосовані на основі характеристики відношення найманих працівників і власників, керівників та підлеглих: поведінка, формальні та неформальні відносини, взаємодія та взаємозв'язок, прийняття рішень, співпраця, об'єднання, адаптація, тощо.

Щодо «ціннісного аспекту» (цілі, цінності, знання, очікування, переконання,

уявлення, символи, міфи, вірування, установки), то для нього характерно: пріоритети керівництва та персоналу, спрямованість діяльності організації, очікування від взаємодії, чим і вирізняється система управління персоналом.

«Нормативний аспект» охоплює норми, правила, традиції, інструкції, відтворює власну систему управління персоналом як системну цілісність [19, с.38]. Взаємовпливи корпоративної культури і системи управління персоналом є відображенням взаємодії соціальних партнерів на рівні підприємства або корпорацій, яка має бути передбачена колективними трудовими угодами. Вагоме значення у цьому відводимо державі: законотворення; гарантія і захист прав; арбітраж і регулювання; забезпечення суспільної злагоди, безпеки, соціальної свободи; ефективної самоідентифікації суб'єктів соціально-трудових відносин як активних, відповідальних, рівноправних партнерів (див.рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Корпоративна культура в системі управління персоналом

Культура, це «найм'якший матеріал з усіх, що існують» [5, с. 89]. Вона робить відносини між людьми більш гармонічними, зачіпаючи особистісні, національні та суспільні систем цінностей. Вітчизняні науковці виділяють такі



типи культур, на долю яких припадає: «соціальна культура» (89% респондентів), «екологічна» (10%), «професійна» (5%), «інноваційна» (14%), «культура виробництва» (20%), «культура безпеки виробництва» (15%), «інвестиційна» (15%), «культура персоналу» (13%), [50, с. 14]. Відмічена «м'якість матеріалу під назвою культура» не дозволяє здійснити чітку типологізацію, бо «розмиває» контури всіх типових груп.

## **1.2 Місце та роль корпоративної культури в діяльності навчального закладу**

Корпоративна культура закладу вищої освіти – це сукупність всіх складових КК: норм, цінностей, традицій, які поділяються всім персоналом, який причетний до діяльності навчального закладу, на основі яких встановлюються та регулюються його взаємовідносини (викладачами й адміністрацією, викладачами і студентами, між викладачами). Зазвичай розрізняють етичні, соціально-економічні і комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для навчального закладу може бути поганим і гарним, моральним і аморальним. Соціально-економічні цінності описують: як будується бізнес освітніх закладів, який загальний стратегічний підхід до вибору ключової переваги організації (універсальність, спеціалізація), яка структура витрат і правил економічної взаємодії (деканат – ЗВО в цілому, філії – ЗВО), які прийнятні і бажані темпи зростання, який основний принцип побудови структури ЗВО (створюється під конкретних людей або під певні завдання). Комунікативні цінності описують: відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій; відношення керівництва до підлеглих і принципи вертикальних комунікацій; відношення підлеглих до керівництва; відношення професорсько-викладацького складу до студентів; відношення професорсько-викладацького і навчально-допоміжного складу, а також співробітників різних служб ЗВО до змін.

Виходячи з двох основних сутнісних характеристик, які мають місце у численних визначеннях поняття корпоративної культури, а саме ціннісної та поведінкової її складових, дослідження яких мають досить широкий діапазон функцій, більшість авторів всі притаманні організаційній культурі функції поділяють, як правило, на дві особливі групи – внутрішню та зовнішню.

До першої групи Т. Білорус та І. Горбась відносять: охоронну, інтегруючу, регулюючу, функцію заміщення, адаптивну, освітню і розвиваючу, функцію управління якістю, орієнтуючу, мотиваційну та функцію формування іміджу організації [20, с. 42].

До другої групи, на думку Л. Карамушки, слід віднести наступні функції: пристосування економічної діяльності організації до потреб суспільства, регулювання партнерських відносин, орієнтації на споживача та інші [21, с. 48].

Погоджуючись у принципі з таким поділом, зазначимо, що він зроблений за дещо формальним критерієм (внутрішнє-зовнішнє). Функція, як відомо, є параметром змістовного підходу і здійснює вплив на організацію (корпорацію) як чинник удосконалення її діяльності в усіх аспектах функціонування. Іншими словами, є важливою психологічною умовою подальшого розвитку ЗВО.

Аналізуючи місце та роль організаційної культури в структурі організації, Л. Карамушка наполягає на існуванні двох підходів до розуміння цієї ролі. Перший підхід полягає у тому, що організаційна культура розглядається як одна із організаційних підсистем (поряд із технологічною, адміністративною тощо), яка виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Другий підхід полягає в тому, що культура – це те, чим є організація. З цих позицій організації розуміються і аналізуються, головним чином, не в економічних і матеріальних термінах, а в термінах експресивних, мисленнєвих чи символічних аспектів [21, с. 58].

Н. Завацька дає свою типологію функцій організаційної культури у вищій школі, виділяючи сім її різновидів:

- *пізнавальна*: по-перше, як засіб озброєння співробітників організації знанням її досягнень, як принципово нової для співробітників сфери знань, зумовлених специфікою освітньої діяльності, по-друге, як чинник синтезу загальноосвітніх та професійних знань. Для ЗВО ця функція не зводиться лише до отримання студентом нового знання, а формує у ньому здібності творчого пошуку, знаходження невирішених проблем, вміння їх формулювати та пропонувати шляхи й методи вирішення. Цим самим її пізнавальна функція виступає детермінантним чинником формування та подальшого розвитку культури [22, с. 45]. .



- *ціннісно-утворююча*: знання, які отримуються в навчальному закладі, об'єктивно є цінністю самі по собі, оскільки є набутком, досягненням людства, досягненням корпорації (організації).

Н. Завацька визначає ціннісно-утворюючу функцію як «формування у людей поглядів та відношення до сенсу життя та правильного розуміння тих цінностей, що пропонує навколишній світ» [23-24]. Л. Теплова виділяє п'ять рівнів цінностей, які мають місце в навчальному закладі: «індивідуальні (особистісні), групові (колективні), класові, суспільні та загальнолюдські» [25]. Щодо характеристики стилів управління у ЗВО слід вживати термін ціннісно-орієнтоване управління, при цьому головним орієнтиром є формування освітньо-трудового потенціалу організації, оскільки його складовими є як досягнення співробітників навчального закладу, так і студентів, зокрема при цьому в структурі трудового потенціалу виділяють: особистісний, ціннісно-світоглядний, творчий та мотиваційний потенціал. Що стосується науково-педагогічного складу, то важливим показником трудового потенціалу в навчальному закладі є набуття та сформованість професійних науково-педагогічних шкіл, які виникли у процесі розвитку та формування культурного феномену. Одночасно це і показник зрілості корпоративної культури, і критерій іміджу та престижу навчального закладу. І все ж найбільш показовим у розвитку організаційної культури навчального закладу є студентський навчально-трудова потенціал з його наявними та перспективними можливостями практичного застосування набутих під час навчання професійних умінь та навичок.

- *комунікативна*: Н. Завацька, і Л. Теплова визначають її як «встановлення та використання ефективних комунікативних мотивів, які забезпечують взаєморозуміння, взаємодію та єдність в аналізі та оцінці інформації та діяльності» [24-25]. У навчальному закладі ця функція – одна з провідних у залученні кожного співробітника та студента до вирішення найбільш важливих питань життєдіяльності навчального закладу. Мова йде не тільки про вдосконалення самого процесу спілкування як стрижневої компоненти навчально-виховної роботи. Навчальний заклад здійснює не лише освітню функцію, а й набуття студентом комунікаційних умінь, навичок, комунікативної культури взагалі, бо його майбутня професія незалежно від спеціалізації – це процес



постійного безперервного мислення. Тому набуття студентом якостей комунікативності повинно проводитись червоною ниткою через всю підготовку, не лише через навчальну, а й через участь у студентському самоврядуванні, діяльності різних рад та інших громадських організацій.

- *нормативно-регулююча*: функція «задає регулятивні норми поведінки» [22, с. 38] як писані (статути, положення, інструкції), так і неписані (морально-психологічні), що втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекс академічної, які доводяться до широкого кола громадськості організації. Ця функція корпоративної культури, по суті, двовекторна. Вона, по-перше, виявляється як чинник діяльності апарату управління, по-друге, як фактор саморегуляції поведінки як викладача, так і студента.

- *мотиваційна, інноваційна*: взагалі спектр прояву мотиваційних чинників у корпоративній культурі навчального закладу досить широкий, оскільки мотивацію розуміють як набір найрізноманітніших чинників, що впливають на поведінку людини. Для науково-педагогічного складу це і потреба у набутті наукових ступенів та вчених звань, і інтерес до навчального предмету, і рівень заробітної плати тощо. Для студентів – наявність умов та можливостей для реалізації своїх знань та набуття професійних якостей для майбутньої трудової діяльності.

Інноваційна функція КК – зовнішня функція, що допомагає організації вижити в умовах конкурентної боротьби, зайняти передові позиції в економіці. Її основу складає система цілей, що орієнтовані на потреби клієнтів, готовність до ризику та впровадження інновацій, соціальну відповідальність. Її результатом є створення позитивного іміджу організації та завоювання високого авторитету як у постачальників, так і споживачів [22, с.51]. Основні кореляти інноваційності – творчість, нестандартність, критично-осмислене впровадження в практику кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, культура неординарних рішень. Взагалі, комплекс інновацій в діяльності сучасного навчального закладу- це і процес викладання: наприклад, імітаційна форма занять, інтерактивні методи навчання тощо, і наукова діяльність ЗВО, де інноваційна функція організаційної культури проявляється найбільш яскраво

*стабілізаційна*: сутність якої полягає у розвитку системи соціальної стабільності в організації, досягнення загальної згоди на основі об'єднаної дії складових цієї культури, зростання згуртованості колективу [22, с. 52].

Змістовно ж стабілізуюча роль феномена корпоративної культури полягає у гармонізації інтересів корпоративних, групових, особистих на основі усвідомлення суб'єктами організації єдності її цілей, установок, перспектив розвитку. Тут стабільність не можна ототожнювати із застоєм, самозаспокоєністю, консервацією досягнутого. Навпаки, для організації важливо невинне стабільне нарощування потенціалу і, особливо, пошук та реалізація нових цілей та завдань, які організують належним чином внутрішнє життя і посилюють зовнішню конкурентоздатність. Для ЗВО будь-який навчальний процес змістовно тяжіє до консерватизму. І перш за все, в силу психологічної усталеності традицій, форм, методів викладання, змісту навчального матеріалу, який, як відомо, відображає реалізовану практику, тамує в собі загрозу її консервації, що, безумовно, породжує нестабільність і конфліктність [22, с.54]. Перевага цієї типології у тому, що вона значною мірою акумулює позитивний зміст інших класифікацій функцій організаційної культури, хоча управлінський процес у навчальному закладі відіграє одну з провідних ролей – у формуванні та розвитку його культури.

Враховуючи, що одним з пріоритетних принципів національної освіти України є єдність навчання та виховання, корпоративна культура навчального закладу виконує унікальну виховну функцію і є чинником підготовки залучення людини до життя (життя взагалі, професійного та суспільного життя, корпоративно-комунікативного тощо).

Між тим, ця сфера – виховна – в корпоративній культурі, як зазначалося, має свої закономірності, відмінні від інших функціональних складових культури, тому, на нашу думку, діагностика стану та рівня культури навчального закладу неможлива без врахування цього чинника. Особливо, коли мова йде про принципово новий напрямок виховної роботи в сучасному українському суспільстві. А саме, виховання людини в дусі корпоративізму. Адже корпорація – це не лише вузько-професійне середовище, а й, як ми вже зазначали, організаційно-культурний феномен сутнісних складових: корпоративна ідеологія, корпоративна психологія, корпоративна мораль (етика), корпоративна поведінка, корпоративна

свідомість тощо. Управління організаційною культурою по своїй суті є управлінням ЗВО, але, змінюючи елементи КК, приводимо до створення таких умов, при яких організаційні процеси забезпечують становлення якісно нового рівня розвитку університету.

Отже, організаційна культура не повинна розглядатись лише на рівні елемента механізму управління розвитком трудового потенціалу ЗВО, а і у якості об'єкту безпосереднього управлінського впливу. Суб'єкт управлінської діяльності (адміністрація ЗВО) впливає на корпоративну культуру, яка у свою чергу приймає безпосередню участь у формуванні середовища у межах якого відбувається формування, використання та розвиток трудових можливостей членів організації.

Схематично корпоративна культура ЗВО представлена на рисунку 1.2 згідно моделі О.Адоміна [27, с. 68].



Рисунок 1.2 - Модель корпоративної культури закладу вищої освіти О. Андоміна



Корпоративна культура українських освітніх закладів поки ще недостатньо сприяє виконанню ними суспільних функцій. Залишається багато невирішених питань, а також головного – створення системи цілеспрямованих дій з формування і розвитку корпоративної культури вищих навчальних закладів.

За результатами досліджень Є.В. Лапіна до найважливіших елементів організаційного механізму управління відносяться цілі, принципи, функції, методи управління, кадри, техніка, технології, інформація і структури управління організаціями [27, с. 71]. Тому входження корпоративної культури до структури ЗВО є очевидним фактом (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Риси корпоративної культури ЗВО

Корпоративна культура ЗВО		
<i>Особливості організаційної структури</i>	<i>Особливості системи управління</i>	<i>Трудові процеси</i>
1.Простота 2.Децентралізація 3.Розвиток основних навичок 4. Орієнтація на ринок праці	1.Стійкі двосторонні потоки інформації серед персоналу 2. Донесення стратегії до кожного співробітника 3. Постійний розвиток персоналу 4. Моделювання культурних норм за допомогою кадрової політики та особистого прикладу керівника 5. Єдність цілей організації та його співробітників	1. Розвиток оперативного управління 2. Якість надання освітніх послуг 3. Постійний зв'язок з закладами середньої освіти та студентами 4. Використання інформаційних технологій

Отже, корпоративна культура вищих навчальних закладів – це своєрідна, досить ефективна форма життєдіяльності освітніх організацій, яка говорить про організовану систему, яка побудована на принципах: виховання достойного громадянина, цінності знання, свободи навчання, що і є конкретним способом реалізації ідей вищої освіти.

Така корпоративна організація вищих навчальних закладів як інтегрованої системи покликана і здатна виконувати універсальні функції культурної спадщини, бути хранителем, генератором і розповсюджувачем культурних зразків.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса)

#### 2.1 Дослідження складових корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса

Традиційно університети як спільноти викладачів, вчених і студентів були носіями академічних свобод, корпоративної етики та культури. У сучасне поняття університетської корпоративної культури включаються багатофункціональність університету, його здатність генерувати і здійснювати трансфер технологій і знань, орієнтація на наукові дослідження і розробки, високий професійний рівень викладачів, інтеграцію в міжнародний освітній простір, прагнення до лідерства всередині регіону, країни, освітянської спільноти в цілому [29, с. 128].

Отже, корпоративна культура визначає ступінь причетності колективу до місії, стратегічних цілей і ключових завдань діяльності університету, ототожнення власних успіхів і досягнень з успіхами і результатами організації, а також результативність взаємодії і узгодженості всього університетського співтовариства, визначаючи його позитивний розвиток відповідно до світових освітніх стандартів.

Вищий навчальний заклад функціонує як соціокультурна система, яка має гармонізувати діяльність людини і суспільства через актуалізацію й гармонізацію людських взаємовідносин, збереження наукового та професійного потенціалу. Найважливішою метою діяльності вищого навчального закладу є позитивно соціалізована особистість, яка має високу кваліфікацію, професійну етику, спроможна успішно діяти в умовах динамічно змінюваної ситуації. Розвиток особистості осмислюється як процес і результат її взаємодії із соціально-культурним контекстом [27, с. 134]. Виходячи з цього, надзвичайно важливим є розуміння соціокультурної системи навчального закладу: це не тільки підготовка людини до професійної діяльності, а й інструмент трансляції культури з новітніми соціокультурними цінностями, що підвищують інтелектуальний та духовний потенціал суспільства.

Розглянемо формування та розвиток корпоративної культури на прикладі ЗВО України. Донецький національний університет імені Василя Стуса — це відкрита академічна спільнота, що є провідним центром освіти, науки та інновацій. потужний науково-освітній комплекс найвищого IV рівня акредитації, один із провідних вищих навчальних закладів України, найкращий виш Вінниці та Вінницької області. Його організаційна та корпоративна культура пройшла довгий шлях формування, трансформацій та безперервного розвитку. У виші існують всі складові корпоративної культури [30]:

*Офіційна назва:* Донецький національний університет імені Василя Стуса, *скорочена назва:* ДонНУ імені Василя Стуса, *неформальна назва:* Стусівський університет (українською, російською та англійською мовами). Університет зареєстровано за юридичною адресою: Україна, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21. [ДОДАТОК Б]

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

*Гасло* – Ім'я зобов'язує! Nome nest omen!

*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. Прагматизація освітньої діяльності з метою забезпечення якості, студентоорієнтованості та конкурентоспроможності;

2. Університет як науково-інноваційний простір реалізації можливостей;

3. Творення університетського світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом) (ДОДАТОК Г).



*Драйвери:* Плекаємо традиції, цінуємо ім'я, прагнемо досконалості! Успіх це наша традиція!

*Історія університету:*

1937 р. – заснування Сталінського державного педагогічного інституту. Перший на Донеччині навчальний заклад такого рівня здійснює підготовку фахівців за спеціальностями «Історія» та «Мова і література».

1941 р. – створення фізико-математичного факультету. У червні відбувається випуск першого набору студентів, а у жовтні Інститут у зв'язку із Другою світовою війною евакуйовано до м. Кунгур Молотовської області (нині – Пермський край РФ). В евакуації, не маючи належної підтримки, інститут припинив своє функціонування.

1943 – 1944 рр. – повернення на Донеччину та повноцінне відновлення навчання в Інституті.

1964 р. – Донецький (з 1961 р.) державний педагогічний інститут стає Донецькою філією Харківського державного університету ім. О.М. Горького.

1965 р. – заснування на базі Донецької філії Харківського державного університету ім. О.М. Горького Донецького державного університету. Це зумовило зміни у структурі Університету: поділ фізико-математичного факультету на фізичний та математичний, а історико-філологічного – на історичний та філологічний; відкриття відділення романо-германської філології на філологічному факультеті; створення хімічного, біологічного факультетів.

1966 р. – створення економічного факультету.

1972 р. – початок навчання іноземних громадян у Донецькому державному університеті. 1973 р. з метою забезпечення навчального процесу для іноземних студентів було створено підготовчий факультет (з 1996 р. – міжнародний факультет).

1973 р. – створення на базі відділення романо-германської філології факультету романо-германської філології (з 2004 – факультет іноземних мов).

1976 р. – створення обліково-фінансового факультету.

1983 р. – створення економіко-правового факультету (з 2014 р. – юридичний факультет).

2000 р. – присвоєння Донецькому державному університету статусу національного та зміна назви на Донецький національний університет.

2005 р. – проведення на базі Університету VI Міжнародного конгресу Міжнародної асоціації українців, у якому взяли участь представники 22 країн світу, виступили 600 доповідачів.

2014 р. – переїзд Донецького національного університету до м. Вінниця у зв'язку із бойовими діями на Сході України та захопленням приміщень університету у Донецьку незаконними збройними формуваннями.

2015 р. – отримання Університетом Freedom Awards (Премія свободи) від Атлантичної Ради – нагороди, що відзначає досягнення у розбудові свободи у світі.

2016 р. – надання Донецькому національному університету імені Василя Стуса – видатного поета, правозахисника та дисидента, випускника Сталінського державного педагогічного інституту (1959), Героя України (2005, посмертно).

2017 р. – прийняття стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса на 2017-2025 рр. відповідно до нових умов та викликів функціонування.

*Герб Університету* — це геральдично оформлений знак гідності, історичного та адміністративного значення навчального закладу, прав його самостійності. Герб складений на підставі історичного надбання Донецького національного Університету імені Василя Стуса за певними геральдичними правилами і виконаний засобами знаково-геральдичної системи. Герб Університету є його важливою культурною та історичною пам'яткою. Герб Університету є його виключною власністю. Наявність герба підкреслює персону, суб'єкт господарювання, самостійності, сприяє вихованню у колективі взаєморозуміння, освячує єдність поколінь співробітників і студентів Університету. Герб є головним офіційним символом Донецького національного Університету імені Василя Стуса. Щит U-подібної форми вибраний в контексті латинського написання заголовної літери UNIVERSUM – «всесвіт» та похідного від нього слова «Університет». Щит виллоподібно поділений на три кольорові поля. Лазурове (небесно-блакитне) верхнє праворуч поле символізує піднебесся України. Червоне (багряне) верхнє ліворуч поле символізує вогонь життєдайної енергії. Діамантове (чорне) поле у базі щита символізує надра Донбасу. Герби та емблеми є у кожного факультета та кафедри згідно до фірмового стилю.

*Логотип* Донецького національного Університету імені Василя Стуса має обмежене використання у тих випадках, коли немає можливості застосувати повну

назву Університету (наприклад на сувенірних олівцях, ручках, корінцях брошур, силіконових браслетах). Обов'язковим є розміщення логотипу на фото- та відеоматеріалах, що стосуються Університету, для створення особливого єдиного стилю Alma Mater.

*Хештег* - це мітка, яка використовується для розподілу повідомлень за темами в соціальних мережах і блогах. Маркуючи свої повідомлення хештегом, користувачі мережі повідомляють іншим користувачам де знайти тематичну інформацію за допомогою пошуку (#ДонНУ, #DonNu).

*Гімн*: Після надання Університету статусу Національного у 2000 р. поети і композитори Андрей Романій (Заслужений артист України) та Михайл Кришталь написали та виконали студентський гімн Донецького національного університету імені Василя Стуса, який став невід'ємним ритуалом на всіх корпоративних заходах університету.

*Прапор*: на синьому фоні розташований герб ДонНУ імені Василя Стуса, вишита повна назва вишу, дата заснування та назва МОН України. Прапор, як герб та гімн також є головним атрибутом брендбуку університету (ДОДАТОК В).

*Організаційна структура* управління ДонНУ імені Василя Стуса є вертикальною функціональною структурою.

Ректор, якому безпосередньо підпорядковуються такі структурні підрозділи:

- відокремлені структурні підрозділи;
- факультети та навчально-наукові інститути;
- економічні та бухгалтерські служби;
- інформаційно-обчислювальні центри;
- відділ кадрів;
- юридичний відділ;
- військово-мобілізаційний відділ;
- відділ охорони праці;
- загальний відділ;
- відділ внутрішнього аудиту.

Обов'язки ректора делегуються проректорам. Перший проректор є першим заступником ректора і йому підпорядковуються такі структурні підрозділи:



- навчальний відділ;
- навчально-практичний центр кар'єри та професійного зростання;
- навчально-практичний центр інформаційно-комунікаційний центр;
- освітньо-практичний інноватики та стратегічного розвитку;
- відділ забезпечення формування контингенту студентів.

Проректору з наукової роботи безпосередньо підпорядковуються такі структурні підрозділи:

- науково-дослідна частина;
- відділ аспірантури та докторантури;
- наукова бібліотека;
- центр дистанційної освіти та веб-технології;
- редакційний відділ навчальної і методичної літератури;
- навчально-наукова лабораторія «Молодіжна наукова майстерня»;
- відділ міжнародних зв'язків;
- центр міжнародних освітніх проектів;
- навчально-науковий центр міжнародної освіти;
- Національний контактний пункт Рамкової програми ЄС «Горизонт-2020» «Дії Марії Складовської-Кюрі для розвитку навичок, навчання та кар'єри».

Проректору з адміністративно-господарської роботи безпосередньо підпорядковується центр адміністративно-господарських послуг.

Проректор з інноваційної діяльності та розвитку інфраструктури сприяє реалізації покладених завдань та функцій на філію Донецького національного університету імені Василя Стуса «Бізнес-інноваційний центр «ДонНУ – Поділля», Спортивний клуб, Навчально-практичний центр культурно-естетичного розвитку та роботи зі студентами, який є куратором Студентської Ради університету.

До *структури* Університету входять: 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 загальноуніверситетська кафедра філософії і 1 філія (Хмельницька філія «Бізнес-інноваційний центр «ДонНУ-Поділля»).

*Основними напрямками діяльності Університету є:*

1. підготовка згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів вищої освіти (бакалаврів та магістрів) для науки, освіти, культури, економіки, інших галузей України та інших країн;
2. підготовка та атестація наукових, науково-педагогічних кадрів;
3. підготовка та перепідготовка кадрів для зарубіжних країн;
4. науково-дослідна робота;
5. наукові дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих, технічних, суспільних і гуманітарних наук;
6. інноваційна діяльність;
7. спеціалізація, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів;
8. культурно-освітня, методична та видавнича діяльність;
9. співробітництво з закордонними вищими навчальними закладами у сферах освіти і науки.

Освітня діяльність Університету ґрунтується на Законах України «Про вищу освіту», «Про освіту» [31] та інших нормативно-правових актах у сфері освіти і науки, соціально-трудових відносин та внутрішніх документах. 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. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 29.05.2015 р. № 266 затверджено Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Товарну політику Університету встановлює Навчальний відділ та факультети Університету. До основних завдань відноситься розробка освітніх програм, організація навчального процесу та контроль за якістю наданих послуг. Згідно статті 42 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII: Академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

*Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики* Донецького національного університету імені Василя Стуса є складовою системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса, встановлює моральні принципи і загальні етичні норми у відносинах між учасниками освітнього процесу під час виконання ними своїх обов'язків, які базуються на положеннях чинного законодавства України, Бухарестської декларації етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі, Статуту Університету, Стратегії розвитку Університету 2017-2025 рр., Правилах внутрішнього трудового розпорядку Університету та інших чинних в Університеті локальних нормативних актах, на підставі яких розроблений Кодекс. Дія Кодексу поширюється на всіх учасників освітнього процесу Університету (ст.1.6) [28, с. 4]. Кодекс був затверджений на засіданні Вченої Ради університету, його дії сформовані і всі учасники освітнього процесу готові до сприяння всіх положень Кодексу, знають як діяти, як себе поводити, як вирішувати різні питання щодо взаємодії та стосунків в робочому процесі, навчанні та під час позанавчальної роботи (див. табл.2.1).

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та правил якими можуть керуватися учасники освітнього процесу під час навчання з метою забезпечення довіри до результатів навчання представлено на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 – Принципи та правила академічної доброчесності ДонНУ імені Василя Стуса



Таблиця 2.1 – Основні поняття Кодексу академічної доброчесності та корпоративної етики ДонНУ імені Василя Стуса

термін	Значення	стаття
Мета Кодексу	формування демократичних відносин між учасниками освітнього процесу, розвиток корпоративної культури, утвердження і застосування в освітньому процесі правил корпоративної етики, встановлення принципів та норм академічної доброчесності, забезпечення академічної свободи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та позитивного іміджу Університету.	1.2
Завдання Кодексу	<ul style="list-style-type: none"> <li>-збагачувати систему традиційних корпоративних настанов національної освітньої системи академічної науки новачками світової освітньої сфери;</li> <li>– забезпечувати практичне втілення і дотримання в освітньому процесі та науковій діяльності Університету правил академічної доброчесності учасниками освітнього процесу;</li> <li>– закріплювати і забезпечувати дотримання високих стандартів етичної поведінки і корпоративних цінностей як усередині колективу, так і з зовнішніми аудиторіями;</li> <li>- підтримувати та виховувати корпоративний дух, зміцнювати атмосферу довіри, взаємної поваги, порядності і чесності в колективі</li> </ul>	1.3
діловий етикет	порядок взаємодії і поведінки учасників освітнього процесу у процесі освітньої і наукової діяльності, включаючи ділове листування, спілкування, прийом на роботу, звернення до керівництва тощо	1.4
інтелектуальна власність	особисті немайнові та/або майнові права на результати інтелектуальної діяльності, які охороняються законодавством України	1.4
корпоративна етика	система принципів, цінностей, переконань, норм поведінки і взаємовідносин, носієм якої є учасники освітнього процесу	1.4
корпоративний дух	атмосфера в університетській спільноті, яка формується в результаті прагнення її членів реалізувати Місію і цінності Університету, досягти єдиної мети і спільного успіху через механізми згуртування, усвідомлення спільності цілей та гармонізації взаємовідносин в Університеті	1.4
наукова етика	сукупність визнаних в академічній спільноті моральних принципів й адміністративних норм у сфері наукової і педагогічної діяльності	1.4
взаємоповага	моральна позиція із вираження поваги до гідності учасників освітнього процесу незалежно від соціального статусу, їх зацікавленостей і переконань, свободи і довіри, неспричинення моральної або фізичної шкоди, прийняття і розуміння протилежних думок та наукових ідей	1.5
відповідальність	свідоме ставлення учасників освітнього процесу до вимог суспільних обов'язків та етичних принципів (суспільної необхідності, соціальних завдань, моральних засад і цінностей), корпоративних норм (освітнього законодавства, посадових інструкцій, службових положень), здатність усвідомлювати соціальне значення власної діяльності і відповідати за її результати, розуміти наслідки невідповідності їхньої поведінки корпоративним етичним принципам та визначеним законом юридичним нормам, якими мають керуватися учасники освітнього процесу	1.5
законність	суворе дотримання учасниками освітнього процесу вимог нормативно-правових актів України всіх рівнів (законодавчих, підзаконних і локальних нормативно-правових актів, Університету); політика Університету заснована на верховенстві права, єдності і доцільності законності, рівності перед законом, гарантуванні прав і свобод учасникам освітнього процесу, невідворотності покарання, взаємозв'язку законності, моральності, культури	1.5
справедливість	відповідність прав і обов'язків, неупередженість взаємовідносин і об'єктивне оцінювання навчальної, дослідницької, наукової і трудової діяльності учасників освітнього процесу	1.5
толерантність	здатність людини вступати в комунікацію на основі поваги до її індивідуальності й свободи, визнання легітимності законних інтересів іншого, що не розходяться з мораллю, відмова від домінування, відвертість по відношенню до досвіду іншого учасника освітнього процесу, готовність до діалогу і розширення власної практики спілкування	1.5
транспарентність	інформаційна відкритість для суспільства, доступ до інформаційних ресурсів з питань освітньої, наукової, господарської діяльності Університету (крім законодавчо обмежених сфер) шляхом використання традиційних і новітніх цифрових сервісів;	1.5
чесність	дотримання моральних якостей учасниками освітнього процесу, що відображають принциповість позиції, щирість до колег, вірність переконанням, правдивість у колективі, реалізовані у процесі освітньої, наукової і трудової діяльності, здійсненні політики протидії обману і будь-яким формам нечесної поведінки учасників освітнього процесу	1.5

\*Зроблено автором по матеріалам Кодексу академічної доброчесності ДонНУ імені Василя Стуса [ДОДАТОК В]

Інформаційно-комунікаційна діяльність Університету реалізовується через канали: - сайт ДонНУ імені Василя Стуса [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua); - новинний сайт «Університетські вісті» [www.news.donnu.edu.ua](http://www.news.donnu.edu.ua); - офіційні сторінки у соціальних мережах Facebook, Telegram, Instagram, канал Університету в Youtube і корпоративну газету «Університетські вісті», яка у 2020 р. відсвяткувала 54-ю річницю від дня заснування. «Університетські вісті» – це корпоративний дух, простір, у якому відображається життя, навчання, науково-дослідна діяльність ДонНУ імені Василя Стуса. Електронні версії номерів завантажені в «Архів номерів» на сайті «Університетські вісті». Структурні підрозділи, факультети мають свої профілі у соціальних мережах (зокрема Facebook), через які популяризують діяльність та життя Університету серед користувачів соціальних мереж.

Щодо підтримки традицій та розвитку КК Університету створено Навчально-практичний центр культурно-естетичного розвитку та роботи зі студентами, що має на меті виконання виховної та позанавчальної роботи зі студентами та викладачами, спрямованої на інтелектуальний, моральний та особистісний розвиток, опікується забезпеченням захисту прав та соціальних гарантій, сприяє розвитку студентського самоврядування, зберігаючи та примножуючи культурні традиції Університету, Центр допомагає формуванню та підтримці університетського духу. Відділ корпоративних заходів та культурно-естетичного виховання – організовує, координує та розвиває всі напрямки позааудиторної роботи, забезпечує художню діяльність студентів та співробітників Університету, організує різні заходи для проведення їх дозвілля.

Відділ з соціальної та виховної роботи зі студентами – працює зі студентами пільгових категорій, призначенням та виплатою соціальних стипендій, грошових компенсацій, займається координацією та поселенням студентів до гуртожитків, участю нашого університету в міських соціальних проектах, міських і оздоровчих заходах.

Студентське самоврядування – функціонує з метою забезпечення виконання студентами своїх обов'язків та захисту їх прав і сприяє гармонійному розвитку особистості студента, формуванню у нього навичок майбутнього організатора, керівника, та продовжує традиції університетської КК.



Навчально-практична лабораторія «Спортивний клуб» створена у 2020 р. з метою просування цінності людини – підтримка здорового способу життя.

Зведемо всі чинники КК університету в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Узагальнення чинників корпоративної культури за характером впливу на її розвиток у ДонНУ імені Василя Стуса

Фактори впливу на КК	Характеристика факторів	Підтвердження
Що характеризують вплив документального забезпечення	Наявність кодексу корпоративної поведінки, правил і норм поведінки, трудової дисципліни та загалом документів, що визначають основні засади корпоративної культури. Встановлення відповідальності за недотримання цих правил.	Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики, Комісія з дотримання Кодексу
Управлінського впливу	Формування, розвиток та управління корпоративною культурою є одним із основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від таких якостей менеджера: стиль керівництва, відповідальність, вимогливість, уміння слухати працівників, цілеспрямованість, відкритість у спілкуванні, контроль, сприяння кар'єрному росту працівників та підтримання працівників. Основні вимоги до поведінки працівників. Активна чи пасивна участь керівників у діяльності. Залежність між особистими цілями та цілями підприємства та їх чіткість. Особиста участь керівників у розвитку норм корпоративної культури. Підбір найбільш ефективних інструментів розвитку корпоративної культури. Мотивування керівниками успішних співробітників. Забезпечення відповідного рівня оплати праці.	Активна участь керівників у діяльності університету Колегіальний орган університету- Вчена рада Система мотивування, Положення про оплату праці,
Ціннісні	Урахування цінностей власників підприємства та цінності працівників, установлення їх основі мети існування підприємства і місії. Можливість встановлення пріоритетних цінностей працівниками. Пріоритет цінностей у забезпеченні поведінки працівників. Етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині підприємства та етичні відносини працівників підприємства із зовнішнім середовищем. Відносини з державними органами влади, партнерами тощо. Збереження та розвиток традицій.	Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики Етикет електронного спілкування НП Центр культурно-естетичного розвитку та роботи зі студентами
Забезпечення умовами і засобами праці	Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, покращення умов праці.	Центр адміністративно-господарських послуг
Забезпечення екстеріоризації корпоративної культури	Найменування підприємства, формування логотипу та торгового знаку, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу). Корпоративна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики та ін.), створення торгових марок, брендів.	Брендбук Університету ОПЦ іноватики та стратегічного розвитку НП інформаційно-комунікаційний центр
Соціального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх соціальному розвитку (проведення корпоративних вечорів, організування відпочинку, оздоровлення).	Відділ корпоративних заходів, НПСП (профспілка)
Інтелектуального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток).	Відділ аспірантури та докторантури, Відділ навч.-метод. забезпечення кар'єрного зростання і професійн. розвитку.
Фінансово-економічні	Виділення коштів, які підприємство спрямовує на процес формування, розвитку, удосконалення та підтримання на відповідному рівні корпоративної культури.	За рахунок спецфонду та коштів НПСП (профспілки)

Отже, робимо висновок, що КК університету сформована і знаходиться в подальшому безперервному розвитку, набуваючи нових форм, згідно викликам сьогодення.



## 2.2 Оцінка зовнішнього прояву корпоративної культури університету

Формування позитивного іміджу ДонНУ імені Василя Стуса та його підтримка впливає на посилення конкурентоспроможності серед класичних вишів та формує загальне бачення рівня розвитку вищої освіти Вінницької області та України загалом. ДонНУ імені Василя Стуса є провідним центром освіти, науки та інновацій, конкурентоспроможним на національному та міжнародному рівнях; надійним та соціально відповідальним партнером з власним корпоративним духом і світоглядним простором [31 - 33].

У відповідності до функціональної стратегії інформаційно-комунікаційної діяльності та з метою формування і просування в інформаційно-комунікативному просторі образу Університету Навчально-практичним інформаційно-комунікаційним центром (далі – НП ІКЦ) упродовж періоду з 01.01.2017 р. по 31.12.2019 р. здійснені такі кроки:

- організація та підтримка зовнішніх і внутрішніх комунікацій Університету задля підвищення поінформованості співробітників, професорсько-викладацького складу та здобувачів вищої освіти;
- системний моніторинг і аналіз інформаційної присутності Університету в медіапросторі задля виявлення існуючих образів та цільових груп;
- координація роботи структурних підрозділів Університету щодо дотримання 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, фахово-експертну діяльність представників Університету, виходячи зі стратегічних пріоритетів Університету;
- проведення інформаційно-комунікаційних та іміджевих кампаній, регулярного моніторингу зовнішнього та внутрішнього інформаційного середовища та проведення аналізу результатів у відповідному контексті.

Інформаційно-комунікаційна діяльність Університету реалізовується через канали:

- сайт ДонНУ імені Василя Стуса;
- газета «Університетські вісті»;
- новинний сайт «Університетські вісті»;
- офіційні сторінки у соціальних мережах Facebook, Telegram, Instagram і канал Університету в Youtube.

**Головний сайт ДонНУ Василя Стуса** залишається одним з офіційних каналів передачі інформації про структуру, наукову та освітню діяльність, міжнародне партнерство вишу, науково-освітні інновації тощо.

Протягом 2016-2019 рр. тривало активне оновлення інформаційного наповнення сторінок сайту у зв'язку із зміною структури Університету та актуалізацією інформації. Був створений англomовний сайт Університету та наповнені сторінки сайту оновленою інформацією.

За цей період сайт ДонНУ імені Василя Стуса було переглянуто в середньому 3 500 000 разів. Загальна кількість користувачів сайту – 364 919 осіб, з них 189 563 нові користувачі. Таким чином, у порівнянні з минулим звітним періодом кількість користувачів збільшилася на 39%. (див.рис.2.2)

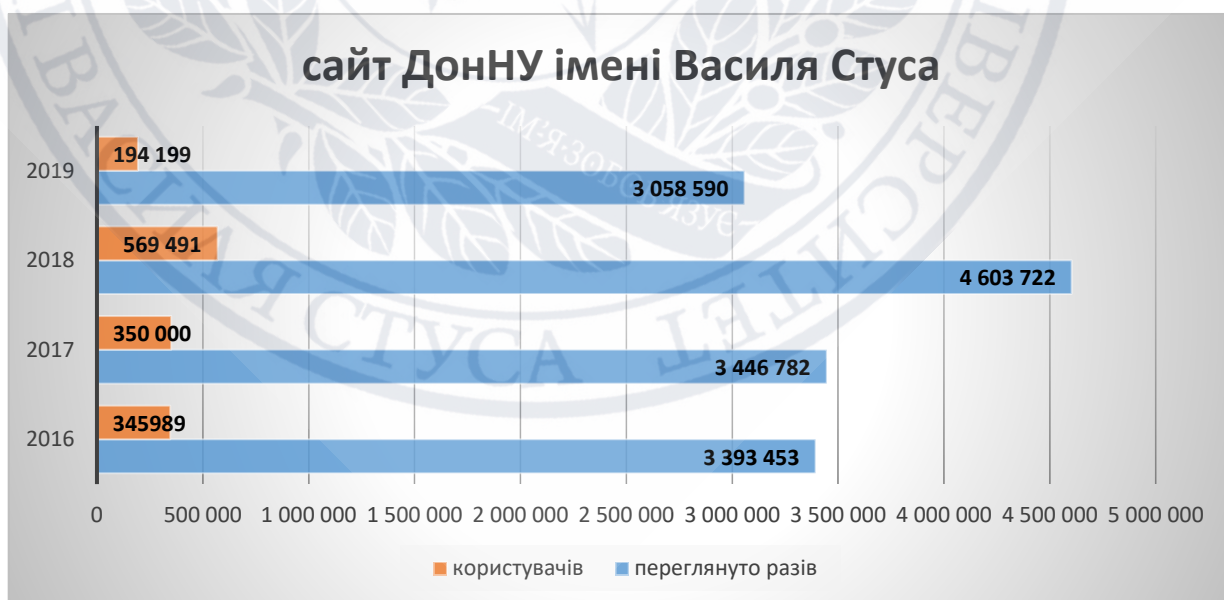


Рисунок 2.2 – Динаміка переглядів сайту ДонНУ імені Василя Стуса

Найбільша кількість відвідувачів сайту ДонНУ імені Василя Стуса з України – 88,58%, близько 3% – користувачі зі Сполучених Штатів Америки, 1,49% – Російської Федерації, 0,82% – Німеччини, 0,64% – Польщі (див.рис.2.3)










Країна	Користувачі	% Користувачі
1.  Ukraine	174 333	88,58%
2.  United States	5 390	2,74%
3.  Russia	2 925	1,49%
4.  Germany	1 610	0,82%
5.  Poland	1 252	0,64%
6.  China	944	0,48%
7. (not set)	833	0,42%
8.  United Kingdom	641	0,33%
9.  Japan	620	0,32%
10.  Singapore	527	0,27%

Рисунок 2.3 - Географія користувачів сайту в станом на 01.01.2020 р.

Серед найпопулярніших є сайти, підсайти факультетів, структурних підрозділів (моніторинг на кінець 2019р.):

- економічного факультету – 74 тис. переглядів;
- юридичного факультету – 63 тис. переглядів;
- філологічного факультету – 62 тис. переглядів;
- платформа Moodle – 55,6 тис. переглядів;
- підсайт «Наука в ДонНУ» – 55 тис. переглядів.

Статистичні дані відвідування офіційного сайту ДонНУ імені Василя Стуса свідчать, що головний сайт залишається одним із найбільш дієвих каналів комунікації з цільовими аудиторіями, однак варто й надалі вдосконалювати та покращувати навігаційну систему сайту для того, щоб зменшити сеанси відмов і задовольняти інформаційні запити користувачів.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Університету залишається робота над корпоративною газетою «Університетські вісті» – дієвим інформаційно-комунікаційним каналом в Університеті. «Університетські вісті» – це корпоративний дух, простір, у якому відображається життя, навчання, науково-дослідна діяльність ДонНУ імені Василя Стуса. У відповідності до реєстраційних вимог корпоративне видання повинно виходити друком не менше чотирьох разів на рік.

Сайт «Університетські вісті» уже з 2018 р. працює на новій платформі, також має функцію швидкого переходу на сторінки Університету у соціальних мережах,



формує експертне університетське середовище та залишається важливим інформаційно-комунікаційним каналом Університету. Інформаційна платформа «Університетські вісті» відображає діяльність та повсякденне життя Університету за такими категоріями: навчання, наука, події, дозволя, досягнення тощо. У період 2017-2019 рр. спостерігалася позитивна динаміка відвідувань сайту «Університетські вісті» до 61939 відвідувань. Усі заходи, що проводилися в Університеті, висвітлені на сайті «Університетські вісті». Таким чином, вдається охопити цільову аудиторію у кілька разів більшу, що гарантує інформування широкого загалу університетської спільноти та інших цільових аудиторій, а також виводить «Університетські вісті» на новий рівень медіаресурсу.

Зокрема, традиційними приводами для інформаційного супроводу з подальшим створенням фото- і відеозвітів залишаються такі корпоративні заходи в Університеті:

- Посвята в студенти;
- річниця перебування в екзилі;
- Дебют першокурсника;
- Урочистий прийом ректора з нагоди Міжнародного дня студента;
- корпоративні заходи з нагоди святкування Нового року та Різдва;
- Дні факультетів;
- День Європи;
- День Університету;
- вручення дипломів випускникам ДонНУ імені Василя Стуса (зимовий і літній випуски);
- зустрічі з міжнародними делегаціями, круглі столи із роботодавцями та іншими стейкхолдерами,
- профорієнтаційні заходи тощо.

Традиційно представники Університету долучилися до всеукраїнської акції з нагоди відзначення Міжнародного дня миру. Ці та інші заходи сприяють не тільки формуванню корпоративної етики, громадянської відповідальності, а й демонструють важливий для колективу меседж «Донбас – це Україна».

Простежується позитивна динаміка за рахунок синхронізації інформації на

сайті зі сторінками в соціальних мережах, що стають все популярнішими серед користувачів: Facebook, Instagram, Youtube та Telegram, охоплення аудиторії на офіційній сторінці ДонНУ імені Василя Стуса у соціальних мережах представлено на рисунку 2.4.

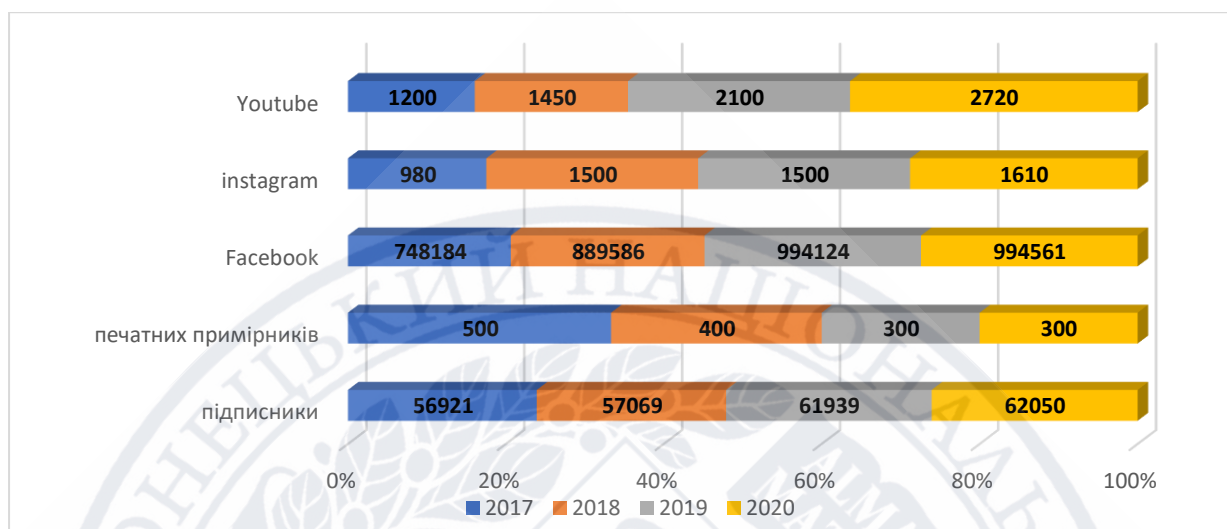


Рисунок 2.4 – Динаміка відвідувань каналів ДонНУ імені Василя Стуса у соцмережах (2017-2020 рр.)

З метою ширшого охоплення споживачів інформації у соціальній мережі усі публікації на сайті «Університетські вісті» популяризуються шляхом репостів через офіційну сторінку у Facebook. Інформація, що розміщується на сторінках Університету в соціальних мережах, відстежується та використовується ЗМІ для підготовки власних матеріалів. Це стосується як текстового контенту, так і фото- та відеоматеріалів.

Активною є сторінка Університету в соціальній мережі Instagram. Станом на жовтень 2020 р. кількість підписників зросла з 1500 до 2720 осіб. Для багатьох користувачів соціальна мережа є частиною їхнього повсякденного життя. Перспективним напрямом поширення відповідного контенту для визначеної цільової аудиторії є наповнення сторінки Університету якісними фото, розробленими банерами, яскравими оголошеннями, хайлайтами, відеороликами тощо.

Ваговою складовою формування інформаційного контенту є наповнення сторінок та інформаційних каналів відеоконтентом, а саме іміджевими роликами, кліпами, фільмами, звітами, відеощоденниками, презентаціями та ін. Якісний відеоконтент відображає події, заходи, проєкти, які проводяться у ДонНУ імені

Василя Стуса з метою збільшення частки присутності Університету в інформаційному просторі. Варто зауважити, що структурні підрозділи, факультети мають свої профілі у соціальних мережах (зокрема Facebook), через які популяризують діяльність та життя Університету серед користувачів соціальних мереж.

Спільний медіапродукт студентів та викладачів ДонНУ імені Василя Стуса на хвилях «Радіо Місто над Бугом 101,8FM» – програма «Stud\_voice» продовжила свою роботу до квітня 2019 р. Ідея програми полягала у створенні щотижневих новин про актуальне, складне, корисне, необхідне та цікаве для студентства. Цей проєкт мав на меті порушувати актуальні теми, які цікаві та необхідні не тільки для студентів, а й для викладачів, школярів, владних органів, громадськості тощо. Серед тем – експертні думки, топ-поради, діючі кейси та майстер-класи; анонси подій та заходів в Університеті, які важливі для міста; історії успіху, цікаві події та проєкти за участі представників Університету та ін. Тематика ефірів сприяла популяризації образів Стратегії Університету, постійній присутності їх у медіапросторі. Протягом січня–квітня 2019 р. в ефір вийшло 11 випусків програм.

Під час здійснення інформаційного супроводу сертифікатних освітніх програм, шкіл, тренінгів традицією стало виготовлення підсумкового інформаційного пакету програми: логотип, афіша, робочий зошит та інші роздаткові матеріали, а також фотоколаж та відеоролик. Продукти інформаційного пакету використовуються задля популяризації діяльності Університету в напрямі поширення своєї впізнаваності та підвищення лояльності до ДонНУ імені Василя Стуса серед різних цільових аудиторій.

В основі корпоративної ідентичності Університету, популяризації бренду та підвищення впізнаваності ДонНУ імені Василя Стуса залишається іміджева продукція з елементами корпоративного стилю, а саме:

- подарункові набори (сувеніри, чашки, пакети, футболки, папки тощо);
- поліграфічна продукція (блокноти, щоденники, календарі, тощо);
- фірмові канцелярські вироби (папки, блокноти, ручки тощо);
- макети нагороджувальних грамот і подяк, сертифікатів (для студентів, колег, партнерів);



- розробка нового дизайну вітальних листівок та адресів (святкових, ювілейних).

У зв'язку із зміною структури Університету протягом 2019 р. активно проводиться оновлення логотипів кафедр та факультетів; наповненість сторінок факультетів та Університету актуальною інформацією.

Важливою складовою у формуванні публічного іміджу Університету залишається присутність ДонНУ імені Василя Стуса в інформаційному просторі. За період 2018-2019 рр. у регіональних, національних і міжнародних ЗМІ діяльність ДонНУ імені Василя Стуса знайшла відображення у 851 матеріалі, 9 з яких опубліковані у виданнях міжнародного рівня (1,05%), 274 (32,19%) – національного, 568 (66,74%) – регіонального (див.рис.2.5).

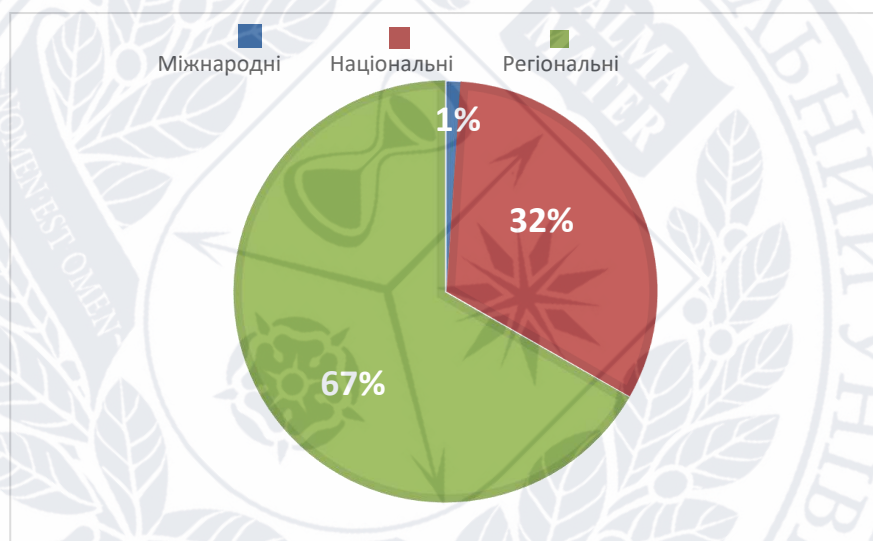


Рисунок 2.5 - Розподіл ЗМІ за покриттям

Аналізуючи тональність матеріалів, можна зазначити, що серед їх загальної кількості – 78,61% (669) висвітлювали діяльність вишу позитивно, у порівнянні з минулим звітним періодом позитивну тональність мали лише 155 (27,5%). Нейтральну тональність маємо у 178 (20,91%) матеріалах, майже втричі зменшилася кількість матеріалів з негативною тональністю – 4 (0,47%) (див.рис.2.6).

Основними позитивними інформаційними приводами стали новини, пов'язані з діяльністю та проведенням заходів у ДонНУ імені Василя Стуса: Міжнародного форуму соціальної дії «Захист прав дітей під час окупації та збройних конфліктів», серії тренінгів з підготовки експертів із забезпечення якості вищої освіти, відкриття *станції глибокого сортування твердих побутових відходів*

«Esohore», проведення Міжнародної науково-практичної конференції

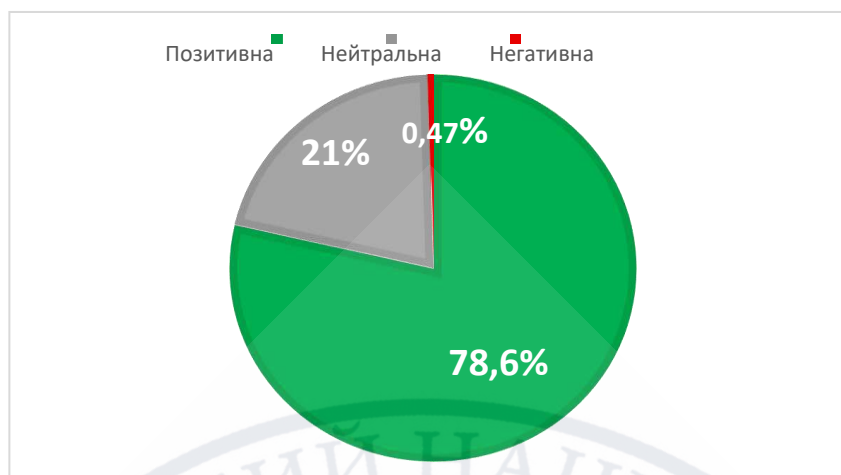


Рисунок 2.6 - Тональність матеріалів у ЗМІ

«Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи», урочиста посвята у першокурсники, заходи та публікації, що пов'язані зі 5-річчям переїзду Університету на Подільську землю, День відкритих дверей в Університеті та інші.

Підсумком роботи Університету з місцевою владою та громадою стала реалізація III Всеукраїнської школи публічної політики та адміністрування, яка отримала позитивне відображення у ЗМІ.

Інформаційні приводи, згенеровані Університетом, були підхоплені місцевими ЗМІ та знайшли відображення у регіональному медіапросторі.

Особлива увага університетської спільноти була привернута до серії публікацій з нагоди 5-річчя переїзду Університету у Вінницю, опублікованих на новинному сайті «Університетські вісті».

Ця тема була активно підхоплена місцевою громадою, академічною спільнотою України та засобами масової інформації. Головним меседжем інформаційних продуктів стало формування образу успішного переміщеного закладу вищої освіти з лідерськими позиціями та високою конкурентоспроможністю.

Нейтральні публікації складають 21,46% від загальної кількості повідомлень про Університет.

Тематика виступів зовнішніх спікерів була пов'язана з освітніми та соціальними проєктами та розвитком міжнародного партнерства.

Під час відстеження згадувань про ДонНУ імені Василя Стуса у медіаполі було виявлено інформаційні меседжі, що корелюються із образами Університету відповідно до Стратегії розвитку 2017 – 2025 рр.

Моніторинг за 2019 р. продемонстрував, що найбільший показник згадувань (346) має образ Університету як надійного та соціально відповідального партнера для громадських та владних інститутів, міжнародної та вітчизняної бізнес-спільноти. У медіапросторі відпрацьовано образ відкритої елітарної академічної спільноти, що є провідним центром освіти, науки та інновацій – 350. Наступним за кількістю згадувань є образ університетської родини з власним корпоративним духом – 190; образ класичного дослідницького університету, конкурентоспроможного на національному та міжнародному рівнях – 218; образ світоглядного простору, який надає можливості жити, працювати, навчатися, самореалізовуватися за принципами академічної свободи та доброчесності, професійної гідності та патріотизму – 118.

Варто звернути увагу на співвідношення категорій «Ми про себе» (48,06%) - власний контент Університету, «Ми про інше» (21,11%) – категорія, що демонструє активність експертного середовища ДонНУ імені Василя Стуса та «Вони про нас» (30,83%) – згадування зовнішніми експертами ДонНУ імені Василя Стуса. Наведенні дані дають можливість оцінити кількісну категорію створюваного контенту щодо діяльності університету, що в подальшому допоможе збалансувати та врівноважити вищезазначені категорії.

Систематичне відвідування офіційного сайту як новими, так і постійними користувачами, зокрема кількість переглядів у 2019 р. становить 1 166 098, свідчить про сталий та систематичний інтерес до інформаційного ресурсу, а статистика відвідування офіційного сайту ДонНУ імені Василя Стуса демонструє, що він залишається одним із найбільш дієвих каналів комунікації з цільовими аудиторіями.

Моніторинг присутності ДонНУ імені Василя Стуса в інформаційному просторі дозволяє зробити такі висновки:

- сформовано образ ДонНУ імені Василя Стуса як надійного та соціально відповідального партнера для громадських та владних інститутів,



міжнародної та вітчизняної бізнес-спільноти, у медіапросторі відпрацьовано образ відкритої елітарної академічної спільноти, що є провідним центром освіти, науки та інновацій;

- сформовано пул внутрішніх спікерів із числа адміністрації, професорсько-викладацького складу, студентів. Експерти Університету коментують різні напрями діяльності та події у виші, а також суспільні, політичні, економічні та ін. процеси у різних ресурсах (телебачення, радіо, преса, сайти тощо). проведено моніторинг та аналіз інформаційної присутності Університету в медіапросторі задля виявлення існуючих образів та цільових груп;
- синхронізовано та скоординовано роботу структурних підрозділів Університету щодо дотримання інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики, фірмової символіки та стилю, елементів брендбуку;
- налагоджено комунікацію з державними органами влади та місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, засобами масової інформації та іншими стейкхолдерами Університету;
- створено та поширено контент про освітню, наукову, інноваційну, експертну діяльність Університету, виходячи зі стратегічних пріоритетів Університету.

### **2.3 Моніторинг інструментів, що формують цінності закладу вищої освіти**

Складовою моніторингу якості освітньої діяльності в Університеті та допоміжним механізмом забезпечення якості кадрового складу є внутрішнє рейтингування, що третій рік поспіль проводиться відповідно до «Положення про рейтингування показників діяльності викладача, кафедри, факультету/інституту у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса» (наказ №268/05 від 25.07.2018 р.).

Щорічне оцінювання науково-педагогічних і педагогічних кадрів ЗВО та регулярне оприлюднення його результатів на офіційних ресурсах є складовою внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Система внутрішнього рейтингування покликана визначити ефективність внеску кожного викладача, кафедри та факультету у стратегічний розвиток Університету, у зростання його позицій у національних і міжнародних рейтингах та окреслити ті напрями освітньої, наукової та інноваційної діяльності, які потребують посиленої уваги та конкретних управлінських рішень. Перелік індикаторів для розрахунку рейтингових показників діяльності викладача ґрунтується на основних видах роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників, вимогах до кадрового забезпечення спеціальності. Він є гнучким і охоплює передусім ті досягнення, що наразі є пріоритетними для Університету в контексті реалізації Стратегії розвитку 2017–2025 рр. Індикатори та їх вага щорічно корегуються відповідно до зміни методики міжнародних та національних рейтингів («ТОП-200 Україна», Scopus, Webometrix, QS World University Rankings), науково-технічного прогресу, виникнення нових видів освітньої, наукової, організаційної діяльності та змін у законодавстві України [32 - 34].

Система внутрішнього рейтингування діяльності викладачів максимально збалансована і 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 2016 -2019 рр. взяли участь в середньому від 81 % до 89% від загальної кількості професорсько-викладацького складу (штатних викладачів та внутрішніх сумісників) Університету. викладачів Університету. Спостерігається тенденція активізації участі викладачів у внутрішньому рейтингуванні, в тому числі і викладачів, які працюють на умовах зовнішнього сумісництва. Наприклад, зовнішні сумісники у 2018 р. заповнили 24 персональні анкети з 33 осіб.

Проаналізуємо динаміку досягнень професорсько-викладацького складу у персональному рейтингу, який поділений на три умовних групи:

Група High (рейтинг 25 і вище) –у 2017 р. показник зріс на 1,7 %, у 2018 р. – на 1,8 %, у 2019 р. – на 4,3%, що свідчить про певне підвищення якісної складової викладацького складу персоналу університету.

Група Middle (рейтинг 24 –10 балів включно) - перспективна група росту. Також можна відслідити позитивну динаміку: у 2017 р. їх число підвищилось на 9,5 %, у 2018 р. показник впав на 4,7 %, а у 2019 р. – виріс на 7,3%.

Група Low (рейтинг нижче 10 балів), які продемонстрували недостатньо високу професійну активність: 2017 р. – кількість зменшилась на 11,3 %, у 2018 р. – показник зріс на 2,9 %, а у 2019 р. - знов покращився на 11,3 %, що є позитивною динамікою (див.табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Розподіл викладачів за результатами рейтингування, 2016 -2019 рр.

Група	Кількість викладачів			
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
High	41 (11,8 %)	51 (13,5 %)	56 (15,3 %)	64 (19,4 %)
Middle	112 (32,4 %)	158 (41,9 %)	136 (37,2 %)	147 (44,5 %)
Low	193 (55,8 %)	168 (44,5 %)	173 (47,4 %)	119 (36,1 %)
<i>Разом</i>	<i>346</i>	<i>377</i>	<i>365</i>	<i>330</i>

У результаті внутрішнього рейтингування за підсумками 2016 - 2019 рр. прослідковується низка тенденцій [33, с. 53].

Спостерігається щорічне збільшення чисельності групи High за рахунок групи Middle (завдяки активізації викладачами діяльності за різними блоками роботи).

Також традиційно 10 % від загальної чисельності викладачів, які взяли участь у рейтингуванні, становлять Топ-40. Другий рік поспіль 30 викладачів утримують топові позиції (а 21 викладач – третій рік поспіль). Сталою залишається тенденція представленості адміністративного персоналу серед Топ-40 – 20 викладачів мають адміністративне навантаження (завідувачі кафедр, декани, проректор). Отримані результати демонструють успішність викладачів як у адміністративній, так і в науково-інноваційній, навчально-методичній та організаційно-виховній діяльності. Закономірним є і той факт, що більшість у Топ-40 складають доктори наук (52 %), оскільки саме науково-дослідна робота дає можливість набрати найбільшу кількість балів у персональному рейтингу (див.табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Розподіл викладачів у групах за науковим ступенем 2018 р.

Науковий ступінь	Група High	Група Middle	Група Low	<i>Всього</i>
Доктор наук	26	21	19	<i>66</i>
Кандидат наук	28	98	81	<i>207</i>
Без наукового ступеня	2	17	73	<i>92</i>



Серед Топ–40 у 2018/2019 рр. кількість представників факультетів гуманітарного 12/8, економічного напрямів – по 12/12 викладачів, природничого – 11/9 та юридичного – 5/8 викладачів. Викладачі всіх напрямів рівномірно представлені як у групі High, так і у групі Middle. Втім, лише в економічному напрямі спостерігається зростання кадрового потенціалу ПВС за рахунок стабільної групи росту, яка складає близько половини усіх викладачів економічного факультету. Зазначимо, що основу middle-групи формують кандидати наук, які нещодавно захистилися, працюючі докторанти, що виходять на захист і демонструють високі рейтингові показники. Разом із тим, до middle-групи потрапив і 21 доктор наук, яким слід підвищувати показники наукової активності.

Картина розподілу рейтингових показників у low-групі викладачів з рейтинговими показниками нижче 10 (48% у 2018 р. і 45% у 2019 р. викладацького складу) знизилась на 3 %, що є позитивною тенденцією.

Варто звернути увагу на рекордну за три роки кількість докторів наук, які потрапили до групи Low – понад 28 % усіх докторів наук в Університеті, більшість із яких є штатними співробітниками. Тому докторам наук можна порекомендувати активізувати свою діяльність, підвищити показники опанування дисертацій, членства у спецрадах та редколегіях, публікацій у закордонних фахових виданнях та виданнях, які включені у міжнародні наукометричні бази, керівництва аспірантами та докторантами, розбудовуючи власні наукові школи.

Зберігається негативна тенденція низької активності викладачів у навчально-методичній роботі. Ідеальним для викладача є збалансоване поєднання різних видів діяльності. Зрозуміло, що з об'єктивних причин викладач не може демонструвати високі показники в кожному з них. Але ситуації, коли в науковій роботі викладач набирає високі бали, а в навчально-методичній демонструє низьку активність, є неприпустимими, оскільки основним видом діяльності викладача відповідно до профілю посади є освітня діяльність.

Наскрізною тенденцією на всіх рівнях рейтингу є той факт, що більшість зусиль викладач спрямовує на наукову та інноваційну роботу, особливо це характерно для викладачів, які увійшли до групи High. Загалом в Університеті 23 викладачі набрали більше половини можливих балів. Переважно це викладачі, економічного, юридичного та філологічного факультетів.

Незважаючи на те, що викладачі Університету цьогоріч активно долучилися до розробки нормативних документів Університету з питань організації навчальної, наукової, виховної роботи, загалом спостерігається низька активність в організаційній і виховній роботі.

За результатами рейтингування за 2018 р. були визначені індикатори діяльності, які викладачам та структурним підрозділам варто взяти до уваги у своїй роботі у контексті виконання ліцензійних умов та необхідності підтвердження статусу національного Університету, утримання і підвищення позицій Університету в рейтингах:

- видання власних підручників та посібників;
- розробка дидактичного і методичного забезпечення дисциплін за технологіями дистанційного навчання;
- розробка науково-методичного забезпечення та викладання дисциплін іноземною мовою;
- викладання навчальних дисциплін у якості професора-візитера;
- отримання вченого звання професора, доцента викладачами Університету;
- підготовка та подання на конкурс МОНУ державних, закордонних фондів проектів наукових досліджень;
- доповіді на конференціях, симпозіумах, семінарах за кордоном;
- впровадження результатів наукових розробок у виробництво та навчальний процес та отримання патентів;
- розвиток студентської науки через отримання грантів студентами, публікації, участь у конференціях, олімпіадах з навчальних дисциплін, конкурсах на кращу студентську наукову роботу, універсіадах тощо;
- публікації у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз;
- отримання викладачами сертифіката, що підтверджує знання іноземної мови на рівні B2 та сертифіката тренера;
- залучення позабюджетного фінансування;

Участь у робочих групах, спільних проектах, програмах, комісіях органів державної влади та місцевого самоврядування.

Щодо роботи кафедр у 2018 р. – то усі 44 кафедри Університету, в тому числі загальноуніверситетські, взяли участь у рейтингуванні.

Відповідно до законодавства, ліцензійних умов провадження освітньої діяльності та стратегічних пріоритетів Університету, експертною групою розроблено модель ідеальної за своїм якісним кадровим складом кафедри, яка складається з:

3 докторів наук, професорів;

4 кандидатів наук, доцентів;

3 співробітників без наукового ступеня та вченого звання, які у перспективі 3-5 років мають захистити дисертацію.

Результати рейтингування продемонстрували, що штатний якісний склад кафедр Університету на 79 % відповідає ідеальній моделі (у минулому році така відповідність складала 66 %). При цьому 13 кафедр не відповідають ідеальній моделі. Залишається актуальною проблема профільності викладачів у групі забезпечення спеціальностей.

Залишається актуальною проблема відрахування аспірантів через 1 – 2 роки навчання (передусім на юридичному та економічному факультетах). Для попередження подібних ситуацій потрібно напрацювати об'єктивні критерії набору аспірантів та докторантів, відповідально підбирати їм наукових керівників, впровадити практику щорічного звітування аспірантів та докторантів про хід виконання дисертації.

Новацією рейтингування стало включення додаткового індикатора в рейтингову анкету кафедри – «Частка працевлаштованих випускників попереднього року за спеціальністю та суміжними галузями». Отримані результати демонструють достатньо високий рівень працевлаштування випускників – у середньому майже 44 %. Найвищим показник працевлаштування є на економічному, філологічному, юридичному факультетах та факультету ХБіБТ, чому значною мірою сприяє широка мережа стратегічного партнерства та відповідальний підхід до вибору баз практик.

Рейтинги факультетів стали закономірним результатом активності як окремих викладачів, так і кафедр загалом. У 2018 р. ННІ хімії та юридичний факультет утримали свої лідерські позиції у природничому та економіко-правовому напрямках відповідно. Історичний факультет завдяки активізації діяльності та більш активній участі викладачів у рейтингуванні став кращим



факультетом гуманітарного напрямку. У 2019 р. лідерську позицію зайняв юридичний факультет, а серед кафедр – кафедра підприємництва, корпоративної та просторової економіки.

Результати внутрішнього рейтингування є основою для прийняття управлінських рішень щодо відзначення кращих співробітників (одним із пріоритетних завдань Стратегії розвитку 2017 – 2025 рр. є розробка гнучкого стимулювання роботи викладача), закріплення кадрового ядра, створення умов для його розширення, врахування індикаторів персонального рейтингу викладача під час розподілу навантаження, заміщення вакантних науково- педагогічних посад, координації завідувачами кафедр діяльності з урахуванням персональних здобутків і можливостей кожного викладача.

*Опитування студентів щодо якості викладацької діяльності.* Відповідно до Стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса 2017 – 2025 рр. одним з наскрізних завдань є забезпечення якості вищої освіти. На виконання пункту 3 статті 41 Закону України «Про освіту» №2145-19 від 5 вересня 2017 р. в межах внутрішнього забезпечення якості освіти в Університеті у 2017 р. затверджено Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти та Систему заходів внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса. Система заходів передбачає проведення опитування здобувачів вищої освіти та випускників щодо якості роботи викладачів (відповідно до п. 3.8 цього Положення).

З 2018 р. проведено чотири опитування студентської думки за результатами екзаменаційних сесій та три опитування щодо дисциплін за вибором ЗВО та за вибором студента.

З 03.12.2018 р. по 11.01.2019 р. було проведено опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін, формою контролю яких на зимовій екзаменаційній сесії 2018 – 2019 н. р. були іспити. У опитуванні взяли участь 595 осіб, тобто 17,31% від загального контингенту студентів. Найбільш активними були студенти біологічного факультету (36,79%). Найнижчий показник участі зафіксований на економічному факультеті – 6,96%. Здобувачі вищої освіти оцінювали якість викладання навчальних дисциплін за 8 критеріями за 5-бальною шкалою (де 1 – «дуже погано», 5 – «дуже добре»). Також, до анкети були додані

відкриті питання щодо аспектів дисциплін, якими залишилися задоволені або незадоволені здобувачі вищої освіти.

За результатами оцінювання до рейтингу потрапив 201 викладач. Усіх викладачів традиційно, було розподілено за трьома умовними рівнями у співвідношенні 10%:80%:10% – HIGH, MIDDLE, LOW відповідно.

До групи High (5,0 балів) увійшли 26 викладачів, які продемонстрували найвищі показники. Найбільшу частку у групі High склали викладачі фізико-технічного факультету (31, 82%), навчально-наукового інституту хімії (27,27%) та економічного факультету (26, 67%).

Групу Middle (бали від 3,23 до 4,99 б) склали 154 викладачі, які отримали хороші відгуки студентів, що свідчить про достатній рівень викладання дисциплін.

До групи Low (бали від 3,22 і нижче) потрапив 21 викладач. Ця група викладачів потребує особливої уваги. Найбільшу частку у цій групі склали викладачі юридичного факультету – 3 викладачі, тобто 25% групи Low.

Загальний рівень задоволеності якістю викладання навчальних дисциплін в Університеті достатньо високий – 4,2 бали. Варто зазначити, що найважливішими аспектами в оцінці якості викладання навчальних дисциплін викладачів стали: практична спрямованість дисциплін; толерантне ставлення та партнерство; логічність та актуальність викладеного матеріалу.

Опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін за результатами літньої екзаменаційної сесії проводилося з 14.05.2019 р. по 14.06.2019 р. У опитуванні взяли участь 745 осіб, тобто 23,65% від загального контингенту студентів. У порівнянні з попереднім опитуванням (за результатами зимової сесії) активність студентів збільшилася на 6,34%. Найбільший показник участі продемонстрували здобувачі вищої освіти юридичного факультету (50,32%). Найменш активними були студенти фізико-технічного факультету – 7,93%. Кількість критеріїв для оцінки якості викладання навчальних дисциплін було розширено до 9. Також анкета містила відкриті запитання щодо задоволеності якістю викладання навчальних дисциплін. До рейтингу оцінки якості викладання було включено 231 викладача.

За результатами оцінювання якості викладання навчальних дисциплін викладачів було розподілено на три умовні групи.



До групи High (високий рівень) увійшли 25 викладачів, якісь викладання яких була оцінена найвищим балом – 4,79 б і більше. Дві третини (66,67%) цієї групи склали викладачі навчально-наукового інституту хімії, яких оцінювали здобувачі вищої освіти.

Група Middle (середній рівень) складається з 183 викладачів з рейтинговим балом від 3,38 до 4,78.

До групи Low (низький рівень) потрапили 23 викладачі з рейтинговим балом 3,37 і менше. Найбільшу частку у цій групі склали викладачі фізико-технічного факультету (20 %).

Позитивним є той факт, що загальний рівень задоволеності якістю викладання навчальних дисциплін підвищився у порівнянні із попереднім опитуванням до 4,28 бала.

Варто зазначити, що у порівнянні з результатами попереднього опитування (зимова сесія 2018 – 2019 н.р.) показники кількості викладачів, які увійшли до рівня HIGH, значно покращилися у ННІ хімії, на історичному, філологічному факультетах, факультеті іноземних мов та факультеті математики та ІТ.

У той же час відбулися зміни і у структурі викладачів, які увійшли до рівня LOW.

*Опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін викладачами за результатами зимової екзаменаційної сесії 2019-2020 н.р.* відбулось у період з 09.12.2019 р. по 15.01.2020 р. Задля полегшення процесу проходження опитування здобувачами вищої освіти та підвищення достовірності даних, було створено інтерактивний простір для оцінювання якості освітнього процесу – автоматизовану систему опитувань «ФОРУМ». Методом збору інформації було обрано анкетування. Електронна анкета була розміщена в автоматизованій системі опитувань «ФОРУМ». У розроблених анкетах здобувачам вищої освіти пропонувалося оцінити якість викладання навчальних дисциплін в Університеті за десятьма критеріями. Крім того, здобувачам вищої освіти пропонувались відкриті запитання щодо аспектів дисциплін, якими здобувачі вищої освіти залишились задоволені або незадоволені. Оцінювання проводилось за 5-ти бальною шкалою (де 1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – дуже добре). У опитуванні взяли участь 672 особи (21,54% від загального



контингенту здобувачів вищої освіти денної форми навчання). Здобувачі вищої освіти оцінювали якість викладання тих дисциплін, з яких вони склали іспити під час зимової сесії. Так, до рейтингу потрапили 273 викладачі, які викладали ці навчальні дисципліни. Результати опитування упорядковано за рівнями відповідно рейтингового балу оцінки якості викладання навчальних дисциплін. Традиційно усіх викладачів було розподілено за трьома умовними рівнями – HIGH, MIDDLE, LOW. HIGH – високий рівень, до якого увійшли викладачі, які викладали навчальні дисципліни найякісніше на думку здобувачів вищої освіти. Рейтинговий бал викладачів групи HIGH коливається від 4,5 до 5, що відповідає оцінці «відмінно» за наданою здобувачам вищої освіти шкали оцінки якості. До цього рівня потрапили 109 викладачів, тобто 33,93% від усіх викладачів в рейтингу. MIDDLE – середній рівень, що характеризується достатнім рівнем якості викладання навчальних дисциплін. До цієї групи увійшли викладачі з рейтинговим балом від 3,1 до 4,4, що відповідає оцінкам «задовільно» та «добре» відповідно до шкали, за якою здобувачі вищої освіти оцінювали якість викладання навчальних дисциплін викладачами. До цього рівня потрапили 145 викладачів (53,11%). LOW – низький рівень, до якого потрапили викладачі з рейтинговим балом від 1 до 3, що відповідає оцінкам «погано» і «дуже погано» за шкалою наданою респондентам. До цього рівня увійшли 19 викладачів (6,96%). За результатами проведеного опитування рівень задоволеності студентів якістю викладання навчальних дисциплін є достатнім (4,2 б.) Найвищу оцінку якості викладання навчальних дисциплін від респондентів отримали викладачі факультету хімії, біології і біотехнологій (4,36 б.) економічного факультету (4,32 б.) та факультету інформаційних і прикладних технологій (4,31 б. ). Результати опитування показали, що рівень задоволеності студентів якістю освітнього процесу в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса за останні два роки є достатньо високим – середня бальна оцінка по Університету становить 4,25 з 5 максимально можливих (див.рис. 2.7).



**Рисунок 2.7 - Опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін**

Практика проведення опитувань здобувачів вищої освіти демонструє тенденцію підвищення якості викладання навчальних дисциплін в Університеті, затребуваність регулярного моніторингу студентської думки, необхідність використання їх результатів у вдосконаленні існуючих та запровадженні нових освітніх програм, а також прийнятті управлінських та кадрових рішень. Зацікавленість у підвищенні якості освітнього процесу та активна участь в опитуваннях доводить, що у стінах Стусівського університету студенти не просто здобувачі освіти, а й рівноправні учасники освітнього процесу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### **3.1 Діагностика корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса (за методикою К. Камерона та Р. Куінна)**

Необхідно зазначити, що корпоративна культура виступає сильним стратегічним засобом, який координує всі відділи та підрозділи корпорації, а також окремих працівників для досягнення необхідної мети у майбутньому. Але потрібно зауважити, що культура як і сама організація потребує постійних змін. Так вона може виявитися придатною та сильною у певний період часу, але зовнішні зміни умов функціонування та конкуренції, економічні, політичні перестановки та поглиблення міжнародних відносин потребують нового типу корпоративної культури, яка не буде стримувати розвиток компанії.

Внаслідок дослідження корпоративної культури різних компаній, можна запропонувати певну модель діагностики стану розвитку корпоративної культури, яку можна використовувати під час визначення сили корпоративної культури з метою подальшого її розвитку та визначення шляхів вдосконалення.

Методика діагностики корпоративної культури (за К. Камероном та Р. Куінном) заснована на використанні Рамочної конструкції конкуруючих цінностей (Competing Values Framework (CVF)), як системи, що матиме можливість графічно представляти фокус організації та допомагати топ-менеджменту організації визначити, чи компанія працює ефективно відповідно до зазначених цілей. Автори розробили Інструментарій оцінки організаційної культури ("Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)"), який використовується з метою визначення організаційного профілю культури, що оснований на головних цінностях, досягненнях та очікуваннях, які характеризуватимуть організацію [13, с. 324].

*Мета методики:* оцінка ефективності корпоративної культури організації; дослідження відповідних параметрів, які визначають корпоративну культуру, а також тих параметрів, які потребують зміни.

Для отримання відповідних даних використовується анкетування (ДОДАТОК Е).



По-перше, слід виділити основні параметри діагностики, на основі яких буде проводитися діагностика культури компанії (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Ключові параметри діагностики корпоративної культури

<i>Параметри діагностики корпоративної культури</i>	<i>Дешифровка</i>
1. Цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Традиції та правила поведінки</li> <li>– Тренінги та навчальні програми (процес соціалізації)</li> <li>– Розділення цінностей та традицій</li> </ul>
2. Влада і лідерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Свобода дій</li> <li>– Делегування додаткових повноважень та відповідальності</li> <li>– Довіра до керівництва</li> </ul>
3. Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень усвідомлення стратегії та цілей компанії</li> <li>– Доступність інформації</li> <li>– Рівень розвитку системи комунікацій</li> </ul>
4. Процес прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Колективність прийняття рішень</li> <li>– Рівень поваги до думок респондентів</li> <li>– Ставлення респондента до рішень, які приймаються в компанії</li> </ul>
5. Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток потенціалу співробітників</li> <li>– Задоволення співробітників умовами праці</li> <li>– Справедливість винагороди</li> </ul>
6. Соціально-психологічні відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень конфліктності;</li> <li>– Способи вирішення конфліктів;</li> <li>– Контактність та відкритість;</li> </ul>
7. Портрет особистості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень схильності до командної роботи;</li> <li>– Рівень колективності</li> </ul>
8. Етичні кодекси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність кодексів корпоративної етики</li> <li>– Наявність інструкцій та правил поведінки</li> </ul>
9. Міфологічна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення корпоративних свят</li> <li>– Існування внутрішнього етикету</li> </ul>
10. Зовнішня ідентифікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність фірмового стилю або іміджу</li> <li>– Форма одягу та уніформа</li> </ul>
11. Готовність до змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відношення до змін</li> <li>– Рівень готовності персоналу до змін</li> </ul>
12. Інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень інноваційності підприємства</li> <li>– Відношення до інновацій</li> </ul>

Кожен з параметрів діагностики корпоративної культури є важливим та взаємопов'язаним з іншими. Слід зазначити, що вплив внутрішньо-організаційного та зовнішнього (локального, глобального, міжнародного) середовища є безумовним. З огляду на постійні зміни та розвиток, який відбувається на світовому ринку, позитивним звичайно є тяжіння компанії до адаптивності, гнучкості та змін, проте багато з них віддають перевагу стабільному та поступовому розвитку й

негативно відносяться до реформ та реорганізацій. Тому під час побудування профілю корпоративної культури (термін «профіль» в нашому випадку являє собою сукупність основних типових рис визначеного явища) необхідно враховувати вплив наступних факторів:

- зовнішнього середовища з акцентом на гнучкість;
- внутрішнього середовища з акцентом на стабільність.

Провівши аналіз параметрів корпоративної культури на основі анкетного опитування (ДОДАТОК Д) можна сформувати чотири сектори, які об'єднуюватимуть дані показники для кращої інтерпретації результатів, а саме: 1) соціальний мікроклімат; 2) внутрішньо-організаційні процеси; 3) корпоративна політика організації; 4) макроадаптивність (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Показники профілю корпоративної культури на підприємстві в залежності від рівня змінюваності та адаптивності

№	Сектори корпоративної культури в залежності від рівня адаптивності	Сутність сектору	Параметри діагностики корпоративної культури
1	<b>Соціальний мікроклімат</b>	Характеризує глибинний та прихований рівень корпоративної культури	1.1 Цінності
			1.2 Соціально-психологічні відносини
			1.3 Портрет особистості
2	<b>Внутрішньо-організаційні процеси</b>	Показує рівень інформаційних процесів та особливості такої інформації	2.1 Комунікації
			2.2 Процес прийняття рішень
			2.3 Міфологічна структура
3	<b>Корпоративна політика організації</b>	Характеризує корпоративну культуру з боку адміністративно-управлінського апарату	3.1 Влада і лідерство
			3.2 Етичні кодекси
			3.3 Система мотивації
4	<b>Макроадаптивність</b>	Показує позиціонування компанії в зовнішньому середовищі в очах співробітників та рівень їхньої готовності до змін та адаптації	4.1 Зовнішня ідентифікація
			4.2 Готовність до змін
			4.3 Інноваційність

Відповідно перший сектор стосується внутрішнього фокусу, при чому відбувається поступовий перехід від першого до останнього за особливостями проявів. Дані параметри були згруповані за рівнем адаптивності. Так як саме спроможність корпоративної культури до адаптації визначає успіх компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища. Враховуючи вищезазначене можна побудувати квадрант вимірювання профілю корпоративної культури компанії (див. рис.3.1).

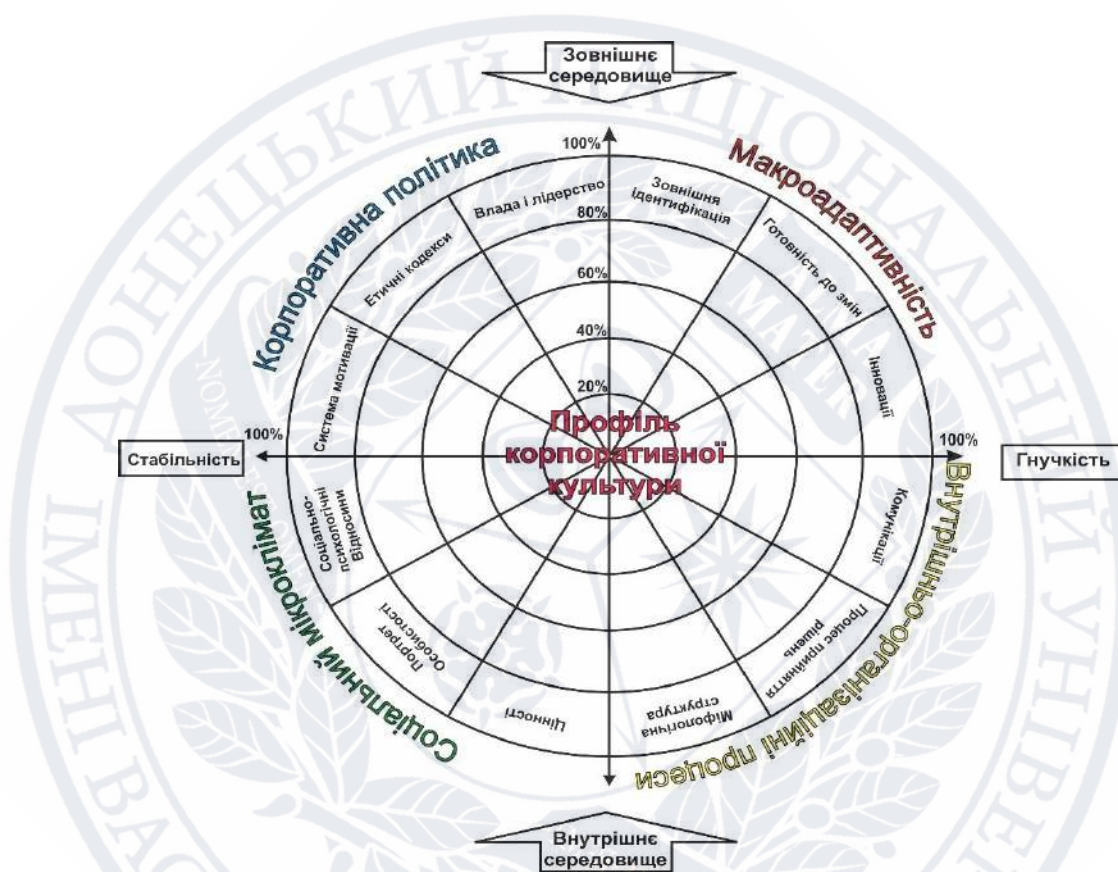


Рисунок 3.1 - Профіль корпоративної культури компанії

В даному розрізі постає питання визначення профілю корпоративної культури та стану основних її параметрів, що його формують з метою визначення рівня розвитку та слабких місць, які потребують додаткових змін та доопрацювання. З метою отримання необхідних даних для проведення подальшого дослідження скористуємося результатами опитування викладачів та співробітників ДонНУ імені Стуса, яке ми запропонували пройти у Гугл-формі та обробили дані анкет, згідно методики діагностики, запропонованої вище. Для обробки анкетних даних необхідно обирати позитивні відповіді, що визначають відповідне



відношення та розуміння співробітниками досліджуваних понять.

Використовувати слід наступні групи показників:

- $PKa_i$  - кількість позитивних відповідей ( $i$ -ї властивості);
- $PKab_i$  - загальна кількість опитаних;
- $PKv_i$  - коефіцієнт співвідношення показників  $PKa_i$  та  $PKab_i$ .

Перший показник показує абсолютну величину отриманих анкетних даних, тобто кількість працівників, які позитивно відповіли на кожне запитання. Базовий показник являє собою загальну кількість опитаних співробітників. Для того щоб можна було провести оцінку профілю корпоративної культури та порівнювати відповідні дані необхідно ввести відносний показник, який визначає частку співробітників, які ствердно відповіли на запитання (див. формула 3.1).

$$PKv_i = \frac{PKa_i}{PKab_i} \quad (3.1)$$

Після розрахунків отримані дані занесені в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Звітна таблиця моніторингу стану розвитку корпоративної культури в ДонНУ імені Василя Стуса за кількістю опитаних працівників

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Пка <sub>i</sub> (так)	57	12	51	39	45	48	42	39	48	21	33	30
Пкаб <sub>i</sub> (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Пкв <sub>i</sub> (відношення)	86,36%	18,18%	77,27%	59,09%	68,18%	72,73%	63,64%	59,09%	72,73%	31,82%	50,00%	45,45%
	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
Пка <sub>i</sub> (так)	27	24	21	39	57	75	57	24	39			
Пкаб <sub>i</sub> (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66			
Пкв <sub>i</sub> (відношення)	40,91%	36,36%	31,82%	59,09%	86,36%	86,36%	86,36%	36,36%	61,90%			
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Пка <sub>i</sub> (так)	66	45	63	36	39	0	42	39	36	24	24	
Пкаб <sub>i</sub> (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
Пкв <sub>i</sub> (відношення)	100,00%	68,18%	95,45%	54,55%	59,09%	0,00%	63,64%	59,09%	54,55%	36,36%	36,36%	

Ключові параметри оцінювання, згідно методики діагностики корпоративної культури (за К. Камероном та Р. Куінном), збираються у 12 груп та групуються за певними характеристиками наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Ключові параметри оцінювання КК та їх зміст

	<i>Оцінювані параметри</i>	<i>Відповідні номери запитань у анкеті</i>	<i>Коротка характеристика досліджуваного параметру</i>
1	<i>Цінності</i>	1,2,3	Оцінка того, наскільки співробітники розділяють та визнають цінності, з одного боку, та оцінювання заходів, застосовуваних керівництвом з навчання та соціалізації, ціллю яких є рівень залучення нового співробітника у процес роботи, з іншого.
2	<i>Влада і лідерство</i>	4,5,6	Оцінка рівня довіри між підлеглими та керівництвом, наявності справжніх лідерів в компанії.
3	<i>Комунікації</i>	7,8,9	Оцінка рівня системи комунікацій, чи сприяє вона передачі інформації між підрозділами, тим самим зближуючи їх
4	<i>Процес прийняття рішення</i>	10,11,12	Оцінка залучення співробітників до процесу прийняття рішень, їх повага до даного процесу
5	<i>Мотивація</i>	13,14,15	Рівень задоволеності системою мотивації, що прямо впливає на внутрішньо організаційний клімат
6	<i>Соціально-психологічні відносини</i>	16,17,18	Рівень конфліктності та способи їх вирішення.
7	<i>Портрет особистості</i>	19,20,21	Особисте відношення стосовно роботи в команді, а також рівень поваги до виконуваної роботи.
8	<i>Етичні кодекси</i>	22,23	Наявність кодексів корпоративної етики та інших документів, які регламентують положення корпоративної культури.
9	<i>Міфологічна структура</i>	24,25	Наявність ритуалів або певних заходів, що сприяють підтриманню відповідного клімату, та негласних правил поведінки.
10	<i>Зовнішня ідентифікація</i>	26,27,28	Наявність елементів зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль, специфічний кодекс одягу та ін.), які формують імідж не тільки в очах споживачів, але й самих співробітників
11	<i>Інновації</i>	29,30	Рівень інноваційності та відношення до нього
12	<i>Готовність до змін</i>	31,32	Рівень готовності до змін та відношення до них співробітників.

Наступним кроком буде вибірка відповідей. По кожному запитанню ми зробили вибірку відповідно до запитань для оцінки досліджуваного параметру.

Такі дії проводимо для кожного показника та включаємо у відповідну таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Зведена таблиця середньозважених оцінок (ПКсер) по кожному параметру КК в ДонНУ імені Василя Стуса

<i>№</i>	<i>Оцінювані параметри</i>	<i>Відповідні номери запитань у анкеті</i>	<i>Пк сер</i>
1	Цінності	1,2,3	60,61%
2	Влада і лідерство	4,5,6	66,67%
3	Комунікації	7,8,9	65,15%
4	Процес прийняття рішення	10,11,12	42,42%
5	Мотивація	13,14,15	36,36%
6	Соціально-психологічні відносини	16,17,18	77,27%
7	Портрет особистості	19,20,21	61,54%
8	Етичні кодекси	22,23	84,09%
9	Міфологічна структура	24,25	75,00%
10	Зовнішня ідентифікація	26,27,28	40,91%
11	Інновації	29,30	56,82%
12	Готовність до змін	31,32	36,36%

Для виведення загальної середньозваженої величини по кожному параметру слід обрахувати середнє (див. формула 3.2).

$$PK_{сер} = \frac{\sum PK_{v_i}}{n} \quad (3.2)$$

де  $PK_{сер}$  – середнє значення частки позитивних відповідей на запитання, що відповідають кожному параметру корпоративної культури;

$n$  – загальне число індивідуальних значень ознаки.

На основі вищенаведених даних можемо графічно зобразити відповідний профіль, що характеризує рівень розвитку корпоративної культури відповідно до наведеної вище форми, використовуючи тип діаграми „Лепестковая” в програмі Microsoft Excel (див. рис. 3.2)

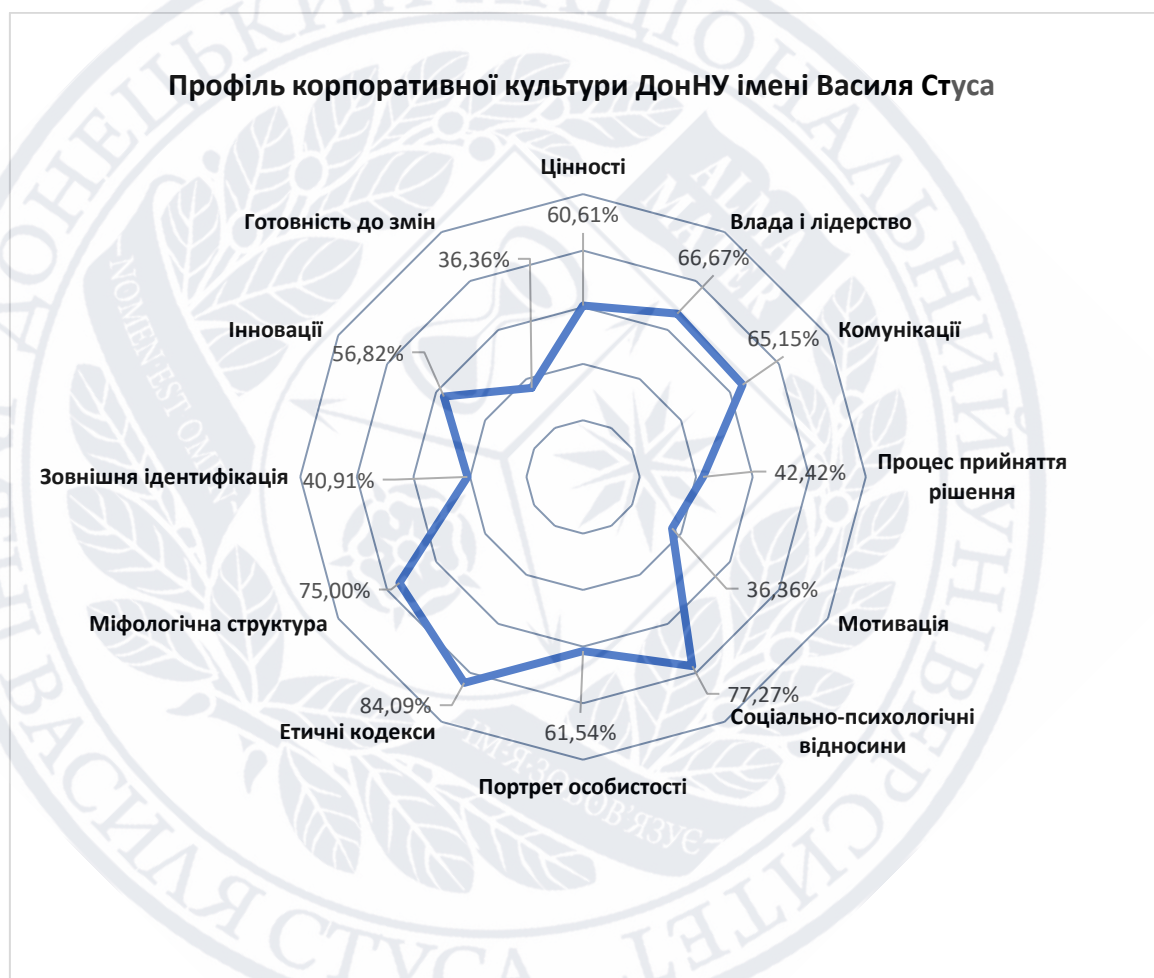


Рисунок 3.2 - профіль корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса станом на жовтень-листопад 2020 р.

Кожен профіль наглядно показує стан розвитку корпоративної культури. З метою визначення загальної тенденції розвитку та розробки відповідних рекомендації необхідно згрупувати визначені параметри у сектори, наведені у таблиці 3.6.

Рівень секторів визначається за формулою.



$$C_i = \frac{\sum PK_{сер}}{3} \quad (3.3)$$

де  $C_i$  – величина кожного сектору  $i$ -ї величини.

Таблиця 3.6 - Зведена таблиця характеристики секторів профілів

Назва сектору	Середній відсоток за кожним сектором, %	
	$\Sigma$	$\frac{\sum PK_{сер}}{3}$
Макроадаптивність (C1)	60,61+66,67+65,15=192,43	64,14
Внутрішньо-організаційні процеси (C2)	42,42+36,36+77,27=204,83	52,01
Соціальний мікроклімат (C3)	61,54+84,09+75,0=220,63	73,54
Корпоративна політика організації (C4)	40,91+56,82+36,36=134,09	44,69
сума	751,98	234,34

На основі вищенаведеної таблиці можна визначити величину кожного сектору, обраховуючи середнє, а також обрахувати рівень кожного профілю (див. формула 3.4, 3.5)

$$C_{сер_k} = \frac{\sum C_i}{4} \quad (3.4)$$

де  $C_{сер}$  – середній відсоток по кожному  $k$ -му підприємству.

$$Pr_i = \pi C_{сер_k}^2 \quad (3.5)$$

де  $Pr_i$  - рівень профілю кожного  $k$ -го підприємства.

Далі визначимо стан розвитку кожного сектору  $C_i$  (див. табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Зведена таблиця характеристики секторів профілю корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса

Назва сектору	Середній відсоток за кожним сектором, %
Макроадаптивність (C1)	48,11
Внутрішньо-організаційні процеси (C2)	51,2
Соціальний мікроклімат (C3)	55,16
Корпоративна політика організації (C4)	33,52

Тепер можна визначити рівень профілю  $C_{сер_k}$  та порівняти його з ідеальним (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Зведена таблиця обчислюваних показників по профілю корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса

Обчислювані показники	Рівень показників для університету
<i>Середній відсоток, %</i>	58,59
<i>Рівень профілю</i>	1,08
<i>Частка профілю від ідеального рівня профілю, % (ідеальний =3,14 )</i>	33,9

Слід зазначити, що ідеальним є той профіль, за яким рівень відповіді за кожним параметром сягатиме 100%. Тому рівень ідеального профілю можна порахувати як площу окружності, що дорівнюватиме 3,14. В залежності від величини площі визначатиметься стан розвитку корпоративної культури на підприємстві:

- 0 - 1 – низький;
- 1,01 - 2,354 – середній;
- 2,355 - 3,14 – високий.

На основі вищенаведених даних можна навести можливу інтерпретацію висновків:

– Рівень профілю є середнім (1,01 - 2,354 – середній), складає 1,08, що відповідно становить 33,9 % від ідеального рівня КК (3,14).

– Побудований профіль говорить про недостатньо налагоджену існуючу корпоративну культуру, певну невідповідність вимогам, яке ставить перед співробітниками керівництво.

– Значення рівня є низькими у зв'язку з відповідними показниками, отриманими за такими параметрами як: готовність до змін – 36,36%, мотивація - 36,36 %, зовнішня ідентифікація – 40,91% , що може бути пов'язано нехваткою фінансування від МОН України і зменшенням спеціального фонду, зменшенням кількості здобувачів вищої освіти, впливом пандемії, тощо.

– Рівень соціального мікроклімату (77,27%) та внутрішньо-організаційних процесів є високим у зв'язку з налагодженим процесом функціонування систем, відповідних норм та правил (міфологічна структура 75%, комунікації- 65,15 %)

– можна стверджувати, що працівників недостатньо залучають до командної роботи, що формує високий рівень індивідуалізму - 61,54%, процес прийняття рішення - 42,42 %, а нехтування думкою персоналу призводить до не дуже високого відношення до влади та лідерства, що становить 66,67%.

Отже, побудований профіль у синергетичному вигляді наглядно показує відповідність корпоративної культури вимогам її керівництва та наскільки підлеглі розділяють відповідні цінності в організації.

Вивчення рівнів відповідних секторів дозволить виявити сильні та слабкі сторони культури, визначити напрями її вдосконалення або зміни для підвищення ефективності політики організаційного розвитку та управління людськими ресурсами.

Визначення рівня профілю корпоративної культури та відхилення від ідеального надає можливість судити про її силу на підприємстві. Якщо вона не є ідеальною, то відповідно слід впроваджувати необхідні зміни та вдосконалення..

### **3.2 Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток вищого навчального закладу**

В якості чинника теоретичного і експериментального пізнання організаційної (корпоративної) культури використовується організаційна психологія. Воно здійснюється у формі моделювання, яке в узагальненому вигляді фіксує органічно притаманні корпоративній культурі навчального закладу параметри, і за своїм функціональним призначенням є різновидом організаційно-психологічного діагностування, оскільки синтезує кількісно-якісні показники КК та дає можливість спрогнозувати її подальший розвиток, і в той же час є своєрідним рушійним чинником її психокорекції.

Цим самим закладається психологічна можливість до самовдосконалення. Корпоративна культура, навчального закладу, є своєрідним двовекторним феноменом. З одного боку, вона є комплексом набутків, звершень, досягнутих



організацією (корпорацією) в ході свого зародження, становлення та розвитку. Тобто її цінності – матеріальні та моральні досягнення, звичаї, традиції, система стосунків між людьми, мікроклімат є певним результатом завоювань колективу.

По-друге, оскільки процес становлення та розвитку культури навчального закладу – явище динамічне, а «динаміка соціально-психологічних процесів у студентських групах може викликати хаотичне, некероване формування організаційної культури у студентів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього закладу освіти» [22, с.35], а інколи набувають негативного характеру, тому процес формування культури закладу потребує постійного контролю, відстежування, опікування *навчально-виховним процесом*.

В першу чергу, він вимагає організаційно-психологічного супроводу навчально-виховного процесу як чинника вирішального впливу на формування культури і діяльність навчального закладу в цілому.

Наприклад, у дослідженні Н. Завацької, присвяченому суто проблемі формування культури вищого навчального закладу, яке ми вважаємо фундаментальним, навчальний процес, як головна складова змісту діяльності навчального закладу, а отже і як пріоритетний елемент його культури, залишається дещо в тіні. Констатуючи відмінність культури навчального закладу від корпоративної культури підприємства, можна перерахувати наступні чинники: «Ці чинники уявляють з себе багаторівневу взаємозалежну систему, в якій можна виділити: ступінь привабливості організаційної культури вищого навчального закладу для студентів, наскільки цінності організації співпадають з системою цінностей студентів, наскільки психологічний клімат студентської групи є комфортним для реалізації організаційної поведінки. Всі вказані чинники в свою чергу формують мотивацію організаційної поведінки студентів» [22, с.59]. Головних і найбільш суттєвих організаційно-психологічних чинників навчального закладу, а саме – освітнього та виховного, в цьому переліку немає, хоча автор заявляє, що «таким чином студент стає носієм організаційної культури свого навчального закладу» [22, с.59].

Між тим, формування корпоративної культури навчального закладу не може здійснюватися поза навчальним процесом (там швидше, як відомо, має місце

формування негативних субкультур), та й сам навчальний процес є невід'ємною складовою цієї культури.

Тому знаходить підтримку ідея організаційно-психологічного супроводу навчально-виховного процесу як системи заходів, що включає: оновлення змісту навчально-виховного процесу на основі сучасних тенденцій в освіті; профорієнтаційну психодіагностику; діагностику психологічного клімату в студентських групах; підвищення рівня психологічної компетентності науково-педагогічного складу тощо.

Серцевинним у цій системі повинен бути моніторинг, відслідкування етапів становлення особистості студента, відтак формування його ідеалів та уподобань, нахилів та захоплень, ступенів розвитку його інтелекту. Особливе місце в цій системі супроводження повинна посідати профорієнтаційна психодіагностика, покликання якої – сформувати, впровадити у свідомість і поведінку студента стійкий стереотип майбутньої професійної культури, який має лягти в основу всієї його життєдіяльності і стати запорукою формування імунітету від згаданих вище негативних субкультурних відхилень.

Оскільки мова йде про психологічний супровід формування під час навчально-виховного процесу особистості студента, одним із інноваційних пріоритетів, особливо у ЗВО, виступає становлення його як самостійності, тобто особистості, здатної до самооцінки, самоконтролю своєї поведінки, а відтак і до самопізнання, самонавчання, самовиховання (самодисципліни, самовідповідальності, самостійності у пошуку і прийнятті рішень і т.ін.).

У методиці психологічного супроводу навчального процесу окремими дослідниками приділяється увага методам самооцінки і самоконтролю студентів. Скористаємось тестом (ДОДАТОК Є) за методикою "Локус контролю" розробленою О.Г. Ксенофонтовою «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК) [34, с. 47]. Нами проведено опитування 55 студентів ДонНУ імені Василя Стуса. Зокрема, дослідження самооцінки та рівня суб'єктивного контролю студентів «економістів», «менеджерів», свідчить про те, що 87,2% з опитуваних мають адекватну самооцінку, тобто «правильно співвідносять свої можливості та здібності, досить критично ставляться до себе, намагаються реально дивитися на свої невдачі та успіхи, стараються ставити перед собою досяжні цілі (див.табл. 3.9). На нашу

думку – це свідчення досить високого особистісного рівня корпоративної культури навчального закладу. Самооцінка та самоконтроль у даному випадку виступають незамінним методом діагностування суб'єктивної складової культури навчального закладу, оскільки критична самооцінка досягнутого, прорахунків, свого місця в міжособистісних стосунках, самокритичність – дають можливість представити об'єктивну картину морально-психологічного клімату у колективі.

Таблиця 3.9 – Результати дослідження самооцінки та рівня суб'єктивного контролю студентів ДоннУ імені Василя Стуса за методикою «Локус контролю»

Показники екстернальності-інтернальності	відповідь "+"	відповідь "-"
Шкала загальної інтернальності (Із)	50	5
Шкала інтернальності в галузі досягнень (Ід).	49	6
Шкала інтернальності в галузі невдач (Ін).	49	6
Шкала інтернальності у сімейних стосунках (Іс).	47	8
Шкала інтернальності в галузі виробничих відносин (Ів)	51	4
Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороб (Іх)	42	13
позитивних/негативних відповідей	288	42
позитивних/негативних відповідей	87, 2%	13,80%
всього опитаних, осіб	55	55

Досягнення в культурі навчального закладу повинні також стимулювати подальшу діяльність її суб'єктів, і цей процес не може бути стихійним.

Виходимо з того, що культура – явище суто гуманістичне, тобто породжене людьми, які створюють організацію, об'єднання. І не лише створюють, а й продовжують її формування, те, що досягнуте, повинне стимулювати подальшу діяльність суб'єктів корпорації. Звичайно, мова йде про корпоративну культуру як засобу впливу на ті чи інші аспекти функціонування навчального закладу.

Вченими запропоновано методи цілеспрямованого формування корпоративної культури навчального закладу. Трансформація освітньої системи, яка є вимогою часу і торкається різних аспектів управління та організації діяльності навчальних закладів, неможлива без урахування корпоративної культури цих закладів. Адже остання пронизує всі сфери педагогічної практики, щільно пов'язана з мікрокліматом організації, з мотивацією співробітників до діяльності взагалі та пошуку її інноваційних форм зокрема. Тому увага багатьох фахівців (К.



Линьов, Л. Каліна. Н. Побірченко, В. Нідзієва, Г. Канафоцька, Л. Карамушка та ін.) все частіше спрямовується на механізми управління розвитком корпоративної культури загальноосвітнього закладу [21, 119].

Для корпоративної культури характерним є узгодження формальних і неформальних стосунків, взаємодопомога, злагожденість взаємодій різних підструктур, гнучкість реагування на ситуації, що виникають, тощо. Носієм власне корпоративної культури є мета - особистість корпоративного рівня – ідеальна модель співробітника певної галузі діяльності, яка інтегрує в собі інтереси й вимоги різних гілок цієї галузі до психологічних характеристик залученого працівника. За визначенням П. Вейла: «Культура – це система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного співтовариства досить унікальну загальну для них психологію» [35; 132].

Цілеспрямованість у формуванні корпоративної культури навчального закладу є однією з найважливіших категорій організаційної психології і, відповідно, практично-значущим інструментом її удосконалення та розвитку.

Освітні заклади несуть «подвійне навантаження» впливу на їх діяльність зовнішньої КК. З одного боку, усталена культура освітньої сфери накладає відбиток на культуру конкретного вищого навчального закладу. Це проявляється у багатьох параметрах: культура взаємин з іншими навчальними закладами та організаціями вищих шаблів керування, культура поведінки викладачів та студентів, культура очікувань від ЗВО з боку громадськості.

Одночасно освітні заклади знаходяться у просторі бізнес-стосунків, де студенти та ринок праці є замовниками послуг, а адміністрація керує організацією з виконання цих послуг [37, с. 97]. Об'єктивно судячи, психологічна картина тут така, що студент залишається не лише об'єктом набуття знань, а й стає суб'єктом навчального процесу. Звідси і підвищена їх вимогливість до майстерності, професійності викладачів. Вони хочуть бачити в останніх не лише джерело знань, а й професійних наставників, носіїв відповідної корпоративної культури.

На жаль, певна частина викладачів, як свідчить психодіагностика, не завжди усвідомлюють цю закономірність і у ставленні до студентів все ще залишаються у полоні застарілих суб'єкт-об'єктних відносин. В цьому випадку цінності студента (сімейні, навчальні) майже не впливають на корпоративну культуру. Цей парадокс

можна назвати конфліктом ціннісних орієнтацій, конфліктом світоглядів [38; с. 12]. Один бік такого конфлікту – ускладненість взаємодії з обдарованими студентами, з прогресивною та творчою молоддю. Вони не можуть розвиватися без занурення в правила, у наявну вітчизняну корпоративну культуру освітньої галузі, адже іншої освітньої системи практично немає. Система також не може без них, оскільки ці студенти замотивовані до навчання, і є поштовхом, каталізатором інноваційних змін і трансформацій усталеної практики. Одночасно дуже складно повноцінно співпрацювати з талановитими студентами в тому форматі, який пропонують сучасні освітні стандарти.

На жаль, є категорія студентів, яку часто можна спостерігати в навчальному закладі. Вони добре адаптовані до сучасного соціуму, але дещо за іншим законом. Максимальний прагматизм і егоцентричність; мінімальні соціальна відповідальність і зацікавленість будь-чим, що знаходиться за рамками їх персонального інтересу; пізнавальна та творча пасивність з одночасною підкреслено-егоцентричною соціальною позицією і деструктивною поведінкою характеризують цю категорію студентів, які все ж отримують певний мінімальний обсяг знань, необхідність якого вони все ж визнають. При цьому на плідну співпрацю між такими студентами та викладачами навряд чи можна розраховувати – занадто різні цінності, різне розуміння «кінцевого продукту» навчання, різні підходи до вирішення проблемних питань та побудови стосунків.

Причиною ж подібних протиріч є те, що система освіти не встигає за тими бурхливими змінами, які відбуваються в нашій суспільній свідомості та соціальному житті. Звідси випливають два висновки. Перший – не слід пасивно орієнтуватися лише на стандарти Міністерства освіти і науки України, в яких, як правило, превалюють консерватизм, інертність. Другий висновок – сам навчальний заклад може не залишатися в прокрустовому ложі загальних стандартів, а формувати власну інноваційну стратегію як складову корпоративної культури.

Інноваційна специфіка передбачає перенесення акценту на розвиток індивідуального, творчого потенціалу фахівців з одночасним рівномірним розподілом відповідальності. При цьому виникає конфлікт інтересів, особливо помітний в системі стосунків «адміністрація – викладач». Частково конфлікт долається за рахунок формалізації корпоративної культури та відносин всередині



колективу. Але при зовнішній схожості основних уявлень про місію організації з боку адміністрації та колективу існує неузгодженість на рівні реалізації очікувань від діяльності. У такому випадку, навіть якщо керівництво ЗВО звертається до своїх співробітників на мові раціональної аргументації, це може бути сприйнято як чергова спроба нав'язування «чужих» інтересів або адміністративного тиску.

Тим самим знижується можливість будь-яких спроб створення певної корпоративної культури через її прописування в різноманітних документах. Тому що вони сприймаються вже не як символи і гасло для об'єднання зусиль для досягнення загальних цілей, а як просто формальний, бюрократичний перелік правил, який можна при бажанні обійти. Неосмислене, формальне прийняття правил взаємодії призводить до скоєння великої кількості дій в режимі «за замовчуванням», що особливо позначається на позиціонуванні нових членів колективу і молодих фахівців. Вони автоматично опиняються в нерівних умовах зі «старожилами», знижується їх творчий потенціал і самооцінка, виникає необхідність їх додаткової підтримки з боку адміністрації.

Одним з найважливіших суб'єктів формування та розвитку корпоративної культури є керівник навчального закладу, важливим є відкритість і авторитет керівництва. Співробітники організації – найсильніші союзники керівництва і найпотужніший ресурс. Відчуття «всі ми разом» багато робить для формування простору довіри і зміцнення морального духу колективу. Для цього керівнику (лідеру) необхідно створити відповідну психологічну мікросферу творчості, прагнення до інноваційності в роботі. Невід'ємним компонентом його зусиль має бути створення відповідних умов, серед яких є відчуття безпеки, захищеності, взаємодопомоги, організації комфортного і безпечного робочого простору, гнучкого графіку роботи, умов для відпочинку тощо.

При розробці концепції теоретичної моделі культури корпорації одним з ключових виникло питання про кількість її складових. Деякі автори пропонують: три – Е. Шейн [39], Л. Карамушка [40], п'ять функціональних складових організаційної культури – Н. Завацька [24], тридцять дев'ять індикаторів ефективності діяльності - К. Камерон та Р. Куїнн [13, с.65].

Вони пропонують теоретичну модель корпоративної культури у вигляді рамкової конструкції конкуруючих цінностей, до якої включають: визначення



стадії життєвого циклу розвитку організації, організаційної якості, адекватних теорій ефективності, стилів лідерства, типів управління людськими ресурсами та значення професійного досвіду менеджменту як такого.

З цього випливає, що при оцінці корпоративної культури не виключена можливість доповнення її будь-яким фактором, що відноситься до справи [42, с.63]. Очевидно, що механічне перенесення моделей організаційної культури підприємств на організаційну культуру навчального закладу не вирішує суті справи. Це значною мірою стосується і моделі К. Ушакова [41, с. 112], розробленої шляхом адаптації до освітнього закладу класифікації організаційної культури Ч. Хенді.

Не відкидаючи у цілому можливості всіх зазначених нами підходів при розробці моделей корпоративної культури, констатуємо все ж головну їх ваду – претендуючи на всезагальність моделювання (типологізації), вони, на нашу думку, не враховують основного, притаманного навчальному закладу – *навчально-виховного процесу*. Іншими словами, ці підходи враховуються у створенні моделі корпоративної культури навчального закладу, уніфікуючи їх відповідно до специфіки навчального закладу, синтезуючи їх у дві головних змістовних складових: *ціннісну та поведінкову*.

При цьому *ціннісна складова* є двовекторною: світоглядно-ціннісною та нормативно-ціннісною, а *поведінкова* включає взаємовідносини, зв'язки, стильові особливості поведінки та мікроклімат у колективі.

З цього можна зробити висновок, що ціннісні та поведінкові аспекти діяльності організації пов'язує між собою важлива змістова функція – навчально-виховна, бо без цієї складової немає і не може бути не лише культури, а й самого навчального закладу.

Таким чином, за нашою класифікацією, можливо, слід говорити про три основних змістовних компоненти орієнтовно *бажаної моделі корпоративної культури навчального закладу*, які притаманні лише її змісту на відміну від організаційної культури будь-яких інших організацій, корпорацій, установ: ціннісна, поведінкова, навчально-виховна.

По-перше, вона не рівноцінна ціннісній і поведінковій функціям ні за обсягом, ні за змістом. Хоча б тому, що вона є не лише відносно самостійною, а й

пронизує обидві зазначені складові, фактично формуючи і світоглядні цінності, і стиль поведінки. По-друге, здобутки навчально-виховного процесу (кількість та якість підготовлених фахівців, їх компетентність та кваліфікація, формування громадянина та професіонала) є також певним набутком корпоративної культури і показником (критерієм) її зрілості і, водночас, платформою її подальшого розвитку.

Іншими словами, це не рядова функція корпоративної культури поряд з іншими, а фактично її ядро, концентруюче всі інші набутки організації. Саме таке трактування структури та змісту представленої нами моделі корпоративної культури освітнього закладу уявляється нам адекватним реально існуючій сьогодні корпоративній культурі вищого навчального закладу і дозволяє використовувати її для коригування подальшого розвитку.

Серцевиною виховання, як і раніше, залишається формування світогляду як узагальненої системи поглядів на світ у цілому. В нашому випадку – це фактично сплав трьох типів свідомості: суспільної, правової та професійної. Виразом цього і є так званий «корпоративний дух», як особлива організаційно-психологічна цінність. Очевидно, корпоративний дух – це не лише відданість корпорації, а, у першу чергу – професії. І формування професійної свідомості має пронизувати навчальний процес.

Для формування ціннісно-нормативної складової корпоративної культури, яка включає як правові, так і моральні ціннісні орієнтири, важливим є усвідомлення сутнісних характеристик права, як системи норм, обов'язкової для виконання, і моральних принципів, скоцентрованих в деонтологічних предметах та спецкурсах.

Звертаємо особливу увагу на необхідність якісних змін у ціннісній складовій корпоративної культури, яка крім загальних включає і корпоративні цінності, зокрема своєрідність та унікальність навчального закладу.

Разом з тим, у поведінковій складовій стиль керівництва навчальним закладом можна було б визначити як автократичний з елементами ліберальної демократії. Такий стиль відповідає потребам сучасного рівня управління навчальним закладом, оскільки поєднує у собі і управлінську вертикаль, і можливість реалізації ініціатив співробітників.

Однак чи відповідає він потребам подальшого інноваційного розвитку навчального закладу? Очевидно, буде відповідати тоді, коли керівники всіх ланок



(проректори, декани, завідувачі кафедр тощо) будуть також володіти цим стилем, все більш спрямовуючи його на поліпшення організації та збагачення змісту навчально-виховного процесу. Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він повинен мати такі особистісні характеристики: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність. Зрозуміло, що такий стиль управління не може бути самодостатнім і розповсюджуватися лише на керівників. Він повинен певною мірою корелюватися зі стилем поведінки персоналу. Важливий і особистий приклад взаємовідносин адміністрації з персоналом ЗВО, щоб надати майбутнім фахівцям правильну модель поведінки в трудовому процесі.

Ще один важливий аспект поведінкової складової корпоративної культури навчального закладу – це його мікроклімат. В цілому психологічна атмосфера в колективі навчального закладу має бути творчою, конструктивною, що, у першу чергу, буде свідчити про наявність здорового мікроклімату, сприятливого для його подальшого прогресивного розвитку. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, відчуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота і увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відвертість комунікації, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок у розвиток організації, скоювати помилки без остраху покарання і т.д. Це дозволяє уможливити подальші якісні зміни у відносинах в колективі, що ми й закладаємо у теоретичну модель, орієнтуючись на яку можна було б розробити та впровадити відповідну програму змін з метою удосконалення уже наявного рівня організаційної культури.

Одразу зазначимо, що термін «бажаний» не тотожний вже сформованому рівню корпоративної культури, але є певним орієнтиром нарощування організаційно-культурного потенціалу навчального закладу та підвищення його рівня. Одночасно підкреслимо, що запропоновану модель не слід розглядати як кінцеву мету, досягнення якої наче завершує культурний розвиток корпорації.

Таким чином, обґрунтувавши основні складові структури запропонованої нами моделі, представимо її графічно (див. рис.3.3).



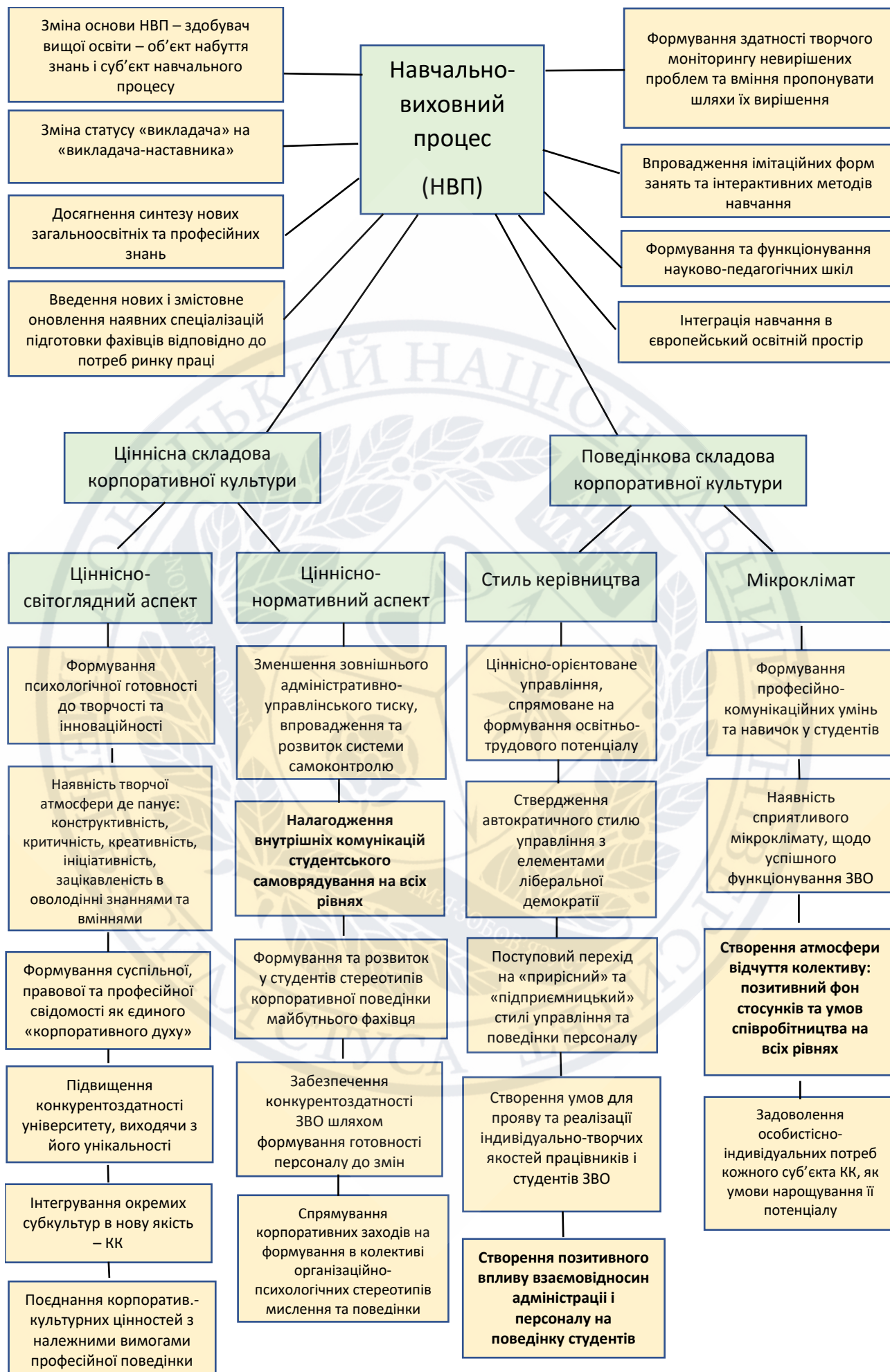


Рисунок 3.3 – Теоретична модель корпоративної культури ЗВО

Отже, запропоновану модель можна використовувати у закладах вищої освіти, доповнюючи її своїми напрямками, елементами, враховуючи свою специфіку і виклики сьогодення.

### **3.3 Інструменти та напрями розвитку позитивної корпоративної культури у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса**

Навіть якщо в організації існує досить розвинена корпоративна культура і не потрібно проводити глобальні реформи, але при більш ретельному дослідженні виявляється, що існують деякі моменти, які необхідно змінити і вдосконалювати.

Успішні організації з сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки і розвитку своїх культурних цінностей, так як фактори зовнішнього середовища, відбір і прийом нових співробітників, виключення співробітників, зміна статусу і - все це сприяє її зміні.

Оскільки будь-яка корпоративна культура являє собою систему норм поведінки і цінностей, є необхідність її закріпити документально. І тут виникає одна серйозна проблема в тому, що закріпити абсолютно всі побажання і вимоги роботодавця до персоналу в якості обов'язкової норми неможливо. Деякі з таких побажань можуть просто обмежувати права працівників. При розробці нормативної бази важливо пам'ятати, що надмірна регламентація поведінки співробітників сприймається ними як пресинг з боку організації і буває настільки ж шкідливою, як і повна свобода дій.

В якості рекомендацій, ДонНУ імені Василя Стуса, який має довгу історію існування (83 роки), давно сформував свою корпоративну культуру, багато років розвивав всі її складові, шліфував її у зв'язку з вимогами часу можна запропонувати наступне:

1. Створення командою (групою), з залученням юристів пакету офіційних документів, і можливо єдиного популярного видання, наприклад *«Путівник ЗВО»*, де основні ідеї культури організації будуть прописані для співробітників і транслюватися до зовні для популяризації компанії. Це може бути окремою сторінкою на офіційному сайті [donnu.edu.ua](http://donnu.edu.ua) після брендбуку, або документом, або брошурою.

Ось деякі можливі документи для деталізації ідей даних корпоративної культури організації:

- *Положення по корпоративній культурі* (в нього можуть бути включені і місія університету, стратегія, Кодекс академічної доброчесності і т.ін.) і вказати, що воно є рекомендаційним. До нього можуть увійти наступні документи:

- Положення про відділ корпоративних заходів.
- Положення по проведенню регулярних щорічних конкурсів.
- Положення про соціальне забезпечення та соціальний захист.
- Положення про профспілку.
- Порядок формування, обліку та використання корпоративної бібліотеки.
- Контроль і відповідальність за виконання цього Положення.

Результати дослідження можуть допомогти в розробці Положення. А задля цього необхідна подальша *діагностика корпоративної культури* навчального закладу, можливо із використанням готових опитувальників відомих сучасних дослідників, або з прикладу успішних компаній. Її можна розробити як для викладачів та співробітників так і окремо для студентів.

- *Діагностичні анкети* для регулярного оціночного використання: анкета оцінки корпоративного заходу, опитувальник з виявлення побажань щодо проведення корпоративних заходів на період планування та ін.

- Доступний до всіх *Графік проведення* корпоративних загальноуніверситетських та факультетських заходів на рік для того, щоб всі мали уявлення щодо масштабу їх проведення і могли обирати які з них відвідувати. Їх можна поділити за напрямками: навчальні, культмасові, наукові, спортивні, конкурси та акції, тощо.

При такому підході:

- по-перше, буде зменшена ймовірність введення нікому не потрібних заборон і обмежень,
- по - друге, буде окреслена грань взаємин з контрольно-наглядовими органами.

Положення дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити вже наявну корпоративну культуру, позначити єдині корпоративні стандарти і принципи, зміцнити зовнішній імідж, показати всім учасникам (співробітникам,



викладачам, студентам, партнерам та ін.) наявність певних стандартів корпоративного управління, повернути до себе нових близьких за духом співробітників.

Головна цінність такого становища в тому, що воно дозволить університету розібратися і донести всім свої місію, цілі, закріпити систему управління. Чіткість, однозначність, прозорість правил тільки допоможуть всім учасникам освітнього процесу. З цим «Путівником ЗВО» потрібно знайомити студентів ще з 1 курсу, під час проведення кураторських часів, нових співробітників під час адаптації та стажування.

2. Крім цього необхідно виділити можливі чотири напрямки заходів, які необхідно включити в побудову моделі досконалої корпоративної культури:

- Консультативні - тематичні та інформаційні дні: представники банків, турагентств, пенсійних фондів безкоштовно консультують співробітників з питань, вкладів, іпотеки, відпочинку та ін. Наприклад, тематичний день «Під дахом твого будинку» - консультація по іпотечному кредитуванню банками.

- Командоутворюючі - розважальні заходи, спортивні змагання, інтелектуальні турніри і багато іншого. Наприклад: інтелектуальні турніри, «День сім'ї», «Дитячий день» (під час якого крім блоку розважального характеру на території організації, дітям показуються робоче місце його батьків, аудиторій, лабораторії, музей університету та ін.); фотоконкурс, День працівника освіти, Новорічні свята з конкурсами творчості та ін. Найбільші з бюджетування і відвідуваності заходи - це можуть бути і танцювальний конкурс, і вокальний конкурс, з серйозним підготовчим періодом із залученням ззовні оплачуваних фахівців з вокалу та хореографії.

- Соціальні - благодійні акції для підшефного дитячого будинку, здача донорської крові та ін.

- Медичні – вакцинації, оплата щеплення, профілактичні дії під час сезонних захворювань, придбання засобів гігієни та знезаражувальних засобів за рахунок профспілки та загального фонду Університету.

1. Розширити функції корпоративного порталу для сховища фотоархівів заходів всіх підрозділів університету.

2. У корпоративній пошті Outlook створити додатковий обліковий запис «Афіша», куди можна розміщати конкретне оголошення про різні заходи з функцією розсилки кожному учаснику навчального процесу. Це спростить анонсування заходів в університеті, але все одно не слід відмовлятися від оповіщення на сторінках підрозділів у соціальних мережах.

3. Створити лабораторію «Студентські вісті» для спеціальних експериментальних випусків внутрішньокорпоративної газети «Університетські вісті», яку можуть випускати студенти спеціальності «Журналістика», для цього можна використовувати приміщення та обладнання коворкінгу «Університет наш дім». Ціль - надати можливість студентам придбати практичний досвід по спеціальності, а адміністрації та викладачам дізнатися про що думають здобувачі вищої освіти, як формуються їх цінності, які в них проблеми, рівень культури, комунікацій, володіння мовою, потреби у навчанні, рівень підготовки, таланти. Все це можна зробити у різних рубриках газети. Можна цю лабораторію газети «Студентські вісті» використовувати як базу практики. Крім того, газета може публікувати результати приватного голосування по тій чи іншій тематиці, висвітлювати підсумки опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень співробітників та студентів, сповіщати про нові конкурси, проекти та багато іншого.

А головне, на відміну від внутрішньокорпоративного порталу, на який можна входити тільки зсередини, за допомогою друкованого/електронного внутрішнього ЗМІ, ідеї, дії корпорації можна транслювати ззовні - членам сім'ї співробітників, партнерам, громадським організаціям і т.д. Газета може працювати на брендінг організацій (корпоративний імідж).

4. Створити вільний простір у вигляді коворкінгів у кожному навчальному корпусі. Це дасть можливість для неформального спілкування, укріплення морально-психологічного клімату, додаткове місце для камерних заходів, зборів, творчості, виставок та ін.

5. У новому приміщенні головного корпусу обладнати одну з аудиторій під музей університету, в який встановити окрім експонатів мультимедійний проектор, та демонструвати різні етапи 83-літньої історії університету на екрані. Для цього

підготувати цикл екскурсій до музею ДонНУ імені Василя Стуса та спікерів з числа студентів та співробітників. Можна зробити цикл з історії кожного факультету.

6. Організувати за рахунок профспілки виїзні тренінги для заступників деканів з виховної роботи та голов департаментів Студентської ради університету та факультетів з корпоративної культури, івент-менеджменту та командоутворенню.

7. Збільшити бали у персональному рейтингу для викладачів у пп. 3.15 «Організація та участь у соціально-виховних заходах» за саму організацію, а не тільки присутності на них (диференціювати заходи).

8. Розробити, окремий від загального, заохочувальний фонд для матеріальної мотивації за створення в Університеті на факультетах нових проєктів у вигляді масових заходів: культурних, профорієнтаційних і спортивних.

9. Розробити і ввести в дію зрозумілі для всіх учасників навчального процесу напрями навчально-виховної роботи зі студентами, дотримуючись загальної стратегії Університету на 2017-2025 рр. на третьому рівні світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом). Це може бути схема взаємодії адміністрації, факультетів, студентського самоврядування університету і факультетів.

10. Для незалежного фінансування студентського самоврядування пропонуємо створити профспілку студентів ДонНУ імені Василя Стуса, щоб уможливити впроваджувати в життя різноманітні ініціативи студентської творчості, матеріальної допомоги по різних випадках, організації дозвілля, мобільності, тощо.

11. Спортивному клубу Університету можна створити на сторінці у Фейсбуку або Телеграмі канал спортклубу, де об'являти марафони з присідань, віджимань, часу утримання тіла у планці, тощо у прямому ефірі. Продумати призовий фонд чемпіонам марафонів. Об'являти переможців кожного тижня. Тим самим підтримувати здоровий образ життя колективу та залучати до цього більш учасників. Продумати дизайн корпоративної спортивної форми у вигляді універсальних манішек або жилетів на любий розмір у стилі університетського брендбуку, щоб представляти свої спортивні команди на внутрішніх та зовнішніх змаганнях.



12. Використовуючи наведену у п. 3.1 методику діагностики корпоративної культури (за К. Камероном та Р. Куїнном) проводити щорічне анонімне анкетування наприкінці навчального року у гугл-формі, щоб бачити зміни у відношенні до правильності напрямів розвитку КК університету та до початку нового навчального року встигнути зробити висновки і внести зміни щодо плану заходів з КК.

Отже, корпоративна культура закладу вищої освіти виконує функцію рушійного чинника саморозвитку та гармонійних взаємовідносин на всіх рівнях навчального процесу.



## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного та аналітичного дослідження встановлено, що корпоративна культура виконує безліч функцій, основними з них інтеграційна, адаптаційна, регулююча, освітня, виховна, стабілізуюча і інформаційна. КК має складну, багатоступеневу структуру. Основними її елементами є: символи, герої, міфи, ритуали, церемонії, ритуали, цінності, місія, цілі, традиції, стиль спілкування, історія.

Приймаючи до уваги вище наведене, можемо сформулювати такі висновки, які створюють передумови для її подальшого розвитку:

1. Слід визнати системність та комплексність прояву певної частки корпоративної культури у межах адміністративних, економічних, мотиваційних, організаційних, правових та політичних механізмах управління, а саме до тієї її частини яка безпосередньо пов'язана з мотиваційною та організаційною підсистемами.

2. Корпоративна культура відіграє суттєву роль у межах процесу управління вищим навчальним закладом і може бути розглянута на рівні основного регулятора поведінки професорсько-викладацького складу ЗВО.

3. Корпоративна культура ЗВО не лише впливає на розвиток трудових можливостей науково-педагогічних кадрів, а і визначає напрями та динаміку такого розвитку: організаційна форма і структура закладу; кадри і персонал; соціально-психологічний клімат; цілі, завдання та технології.

4. Проаналізовані нами функції корпоративної культури закладу вищої освіти переконують у тому, що саме вони є важливими умовами її подальшого розвитку. Резюмуючи, доходимо висновку, що без розвитку всіх вищезазначених функціональних складових корпоративної культури, ЗВО навряд чи буде прогресувати.

5. Корпоративна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної побудови здатна сприяти всебічному розвитку ЗВО та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу закладу вищої освіти.

6. Проведено дослідження складових корпоративної культури Донецького національного університету імені Василя Стуса, зроблена оцінка

зовнішнього прояву корпоративної культури університету та моніторинг інструментів, що формують цінності Університету.

7. Встановлено, що в умовах автономізації ЗВО, реформування освітньої сфери в Україні корпоративна культура ДонНУ імені Василя Стуса відзначається своєрідністю, зумовленою потребами забезпечення конкурентоздатності навчального закладу, є повністю сформуваною на ціннісних орієнтирах (навчально-виховних, світоглядних та поведінкових) і продовжує свій стратегічний розвиток.

8. Зроблено діагностику КК Донецького національного університету імені Василя Стуса за методикою К. Камерона та Р. Куінна на основі анкетування викладачів і співробітників закладу, в результаті чого встановлено, що рівень профілю КК є середнім і наглядно показує відповідність корпоративної культури вимогам її керівництва та наскільки підлеглі розділяють відповідні цінності в організації.

9. Зроблений аналіз засвідчив, що ці дослідження сконцентровані на поведінковій та управлінській складових корпоративної культури, а визначальній – навчально-виховній – функції приділяється недостатньо уваги, у зв'язку з чим обґрунтовується потреба висвітлення цієї функції і практичне включення її до умов гармонійного розвитку навчального закладу. На цій основі запропоновано теоретичну модель КК ЗВО.

10. Виокремлюючи основні функції корпоративної культури: світоглядну, поведінкову, нормативну, стилів управління та мікроклімат, розкривається механізм їх дії у навчальному закладі та особливості їх прояву.

11. На основі досліджень розроблено інструменти та напрями розвитку позитивної корпоративної культури у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса. І детально і ясно прописаний регламент взаємодії, комунікацій створить безболісне прийняття управлінських рішень та багато іншого.

За результатами проведеного дослідження були виявлені позитивні і негативні особливості, знання сильних і слабких сторін складових КК, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей, що дозволяють виробити потрібні управлінські впливи з метою можливої зміни, вдосконалення конкретної корпоративної культури.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин, Г.М. Системно-цільове оцінювання чинників впливу на формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, № 11. Київ, 2011. С. 129-136.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / за заг. ред. Є. П. Качана. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
3. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2010. 348 с.
4. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імперитив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету, серія «Економіка»*. Вип. 10. Івано-Франківськ: ПНУ, 2014. С. 76–79.
5. Петрова І.Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, №1. Івано-Франківськ: ПНУ, 2014. С. 89 – 95.
6. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 416 с
8. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* № 2 (10). 2015. С.54 – 63. URL: [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).
9. Пітерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления /перевод на русский язык издательство. М.: «Прогресс», 1986. 255 с.
10. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. *Управление персоналом*. № 2. 2000. С. 66-70.
11. Степаненко С. В. Інституційний аналіз економічних систем (проблеми методології): Монографія / С. В. Степаненко. К.: КНЕУ, 2008. 312 с.
12. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56 с.
13. Коэн Алэн Р. ( ред. ) Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес – Букс, 2006. 507 с.

14. Савченко К. В. Міжнародний менеджмент. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. 154 с.
15. Друкер П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мире / пер. с англ. М.: Брук Чембэр Интернэшнл, 2004. 380 с.
16. Вейлл П. Д. Искусство менеджмента. Новые идеи для света хаотических изменений. М.: Новости, 1993. 245 с.
17. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. ч. 3. Херсон: 2014. С. 255 – 261.
18. Луков С. В. Человек в зеркале организационных культур. Биоэтика и комплексные исследования человека. № 7. 2010. URL: <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/7/Lukov>.
19. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. № 1. 2011. С. 37–44.
20. Білорус Т.В. Горбась І.М. Організаційна культура: міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. С. 41–42.
21. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
22. Завацька Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект: монографія / Н.Є. Завацька та ін. / за ред. Н.Є. Завацької. Л. : Вид-во «Ноулідж», 2013. 192 с.
23. Завацька Н.Є. Мітічкіна О.О. Соціокультурні та психолого-педагогічні аспекти формування організаційної культури студентської молоді. Філософські дослідження. *Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Вип. 20. Л.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2014. С. 213–223.
24. Завацька Н.Є. Інтегративний підхід до психологічних чинників формування організаційної культури учнівської молоді в освітньо-виховному середовищі навчального закладу. Актуальні проблеми психології: *Організаційна*

*психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Т. 1. Вип. 41. К., 2014. С. 19–42.

25. Теплова Л. Є. Теорія і методологія управління розвитком організаційної культури споживчої кооперації: дис. Д-ра екон. н. Білгород, 2005.  
URL:<http://ebib.pp.ua/algoritm-issledovaniya-organizatsionnoy.html>

26. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери. *Економіка. Інновації. Корпоративне управління*: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2014. С. 349–353.

27. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

28. Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса. 2020.

29. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 317 с.

30. Про університет. Офіційний сайт Донецького національного університету імені Василя Стуса. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/pro-universitet/>.

31. Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37–38, ст. 2004.

32. 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.

33. 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.

34. 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.



35. Ксенофонтова Е. Исследование локализации контроля личности - новая версия методики УСК. *Психологический журнал*. - № 2. 1999. С. 103- 114.
36. Вейлл П.Б. Культура предпринимательства и культура организации / П.Б. Вейлл. Ч. 1. М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 1994. 95 с.
37. Вейлл П.Б. Искусство менеджмента / Питер Вейлл; Пер. с англ. Козыревой И.Б. М.: Изд-во «Новости», 1993. 224 с.
38. Паращенко Л.І. Жити і вчитися в Україні: Практико-орієнтований посібник. К.: Веселка, 2000. 178 с.
39. Паращенко Л.І. Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Вип. 18. К., 2014. С. 95–103.
40. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
41. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. СПб.: Изд. «Питер», 2002. 336 с.
42. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
43. Ушаков, К.М. Развитие организаций: в поисках адекватных теорий. М.: «Сентбрь», 2004. – 192 с.
44. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів: автореф. канд. псих. н.: 19.00.10 К.: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. 20 с.
45. Даниленко Л.І., Карамушка Л.М. Освітній менеджмент. К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
46. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
47. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 192 с.

48. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. №24. 2015. -С. 45 – 48
49. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник, 2-е изд., М.: Гардарики, 1998. 296 с.
50. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Родіонова. Луганськ: Вид-во "Ноулідж", 2011. 241 с.
51. Реутов В.Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23. 2009. С. 13—15.
52. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях. *Менеджмент* 1995. С.60 –78.
53. Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / ISBN: 5-8459-0738-7, 0-4463-8507-7. 2005. 560с.

## ДОДАТКИ





## ДОДАТОК А



Економічний  
факультет



ДонНУ  
імені Василя Стуса



Рада молодих вчених  
ЕФ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ

# ПРАЦІ

*XX Всеукраїнської наукової конференції студентів,  
аспірантів та молодих вчених*

*"Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та  
глобальній економіці"*

ТОМ I

Вінниця - 2020

УДК 330:316.3:338/339(043)

Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 430 с.

*Доповіді містять результати досліджень у галузі міжнародних економічних відносин, менеджменту, поведінкової економіки та фінансової діяльності суб'єктів господарювання.*

Роботи друкуються в авторській редакції, в збірці максимально зменшено втручання в обсяг та структуру відібраних до друку матеріалів. Редакційна колегія **не несе відповідальності** за достовірність статистичної та іншої інформації, що надано в рукописах, та залишає за собою право не розподіляти поглядів деяких авторів на ті чи інші питання, які розглянути на конференції. Прізвище та ініціали наукового керівника підкреслені.

**Редакційна колегія:**

Хаджинов І.В. (голова), *доктор економічних наук*,  
Шаульська Л.В. (заступник голови), *доктор економічних наук*,  
Дороніна О.А., *доктор економічних наук*  
Орехова Т.В., *доктор економічних наук*,  
Сидорова А.В., *доктор економічних наук*,  
Іонін Є.Є., *доктор економічних наук*,  
Христіановський В.В., *доктор економічних наук*,  
Лактіонова О.А., *доктор економічних наук*,  
Савченко М.В., *доктор економічних наук*, Трегубов  
О.С., *кандидат економічних наук*, Боєнко О.Ю.,  
*кандидат економічних наук*,  
Рязанов М.Р., *Голова РМВ ЕФ ДонНУ імені Василя Стуса*

ній відбуваються, за рахунок відкриття прихованих потреб персоналу і їх використання для пошуку шляхів розвитку компанії. Розглянутий досвід компанії AES по впровадженню змін у систему управління персоналом за рахунок використання інструменту дизайн-мислення дозволяє стверджувати, що у майбутньому дизайн-мислення може стати одним з найбільш ефективних інноваційних інструментів при вирішенні завдань і вдосконаленні процесу HR-менеджменту. Комплексне застосування дизайн-мислення та методики SCRUM, концепціями TQM, Lean Production допоможе швидше досягти успіху і здійснити менше помилок за рахунок синергетичного ефекту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огилви Т., Лидтка Ж. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров // М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 296 с.
2. Михайльова Е. Г. Потенціал освіти в управлінні талантами організацій в умовах сучасних соціальних змін / Е.Г. Михайльова // Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2019. - № 4(43). – С. 61-73.
3. Бакке Д. Работа в радость. Бизнес-модель будущего. – 2017. – 262 с.

**Грицай Т.О.**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тахтарова К.А.  
ДонНУ імені Василя Стуса

#### **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЙОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**Постановка проблеми.** Вагому роль у забезпеченні якісною вищою освітою відіграє якість персоналу у ВНЗ. Вона визначається рівнем підготовки, компетентності, мотивації, усвідомленням кожним працівником своєї важливості, відповідальності та своїх повноважень. Ключовим елементом вищої школи служать саме кадри, рівень їх кваліфікації, педагогічні здібності. Для розвитку національної системи вищої освіти найнеобхіднішим є рішення проблем щодо підвищення ефективності виконання ВНЗ державного замовлення з підготовки фахівців з вищою освітою, а це безпосередньо залежить від формування та розвитку трудового потенціалу вузу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Звернення до корпоративної культури обумовлено необхідністю вирішення цілого ряду теоретико-методологічних та практичних завдань з оптимізації регулювання соціокультурних процесів. Цією проблематикою займаються як вітчизняні, так і зарубіжні учені: Адизес І.К., Камерон К, Оучи У., Шейн



Є. Хаєт Г.Л., Абрамова С.Г., Виханский О.С., Занковский А.Н., Спивак В.А., Мороз Л.І. та ін.

**Мета роботи.** Визначення впливу корпоративної культури на процес формування та розвитку трудового потенціалу професорсько- викладацького складу ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** З точки зору більшості напрямів сучасної економічної думки, до основних складових трудового потенціалу можна віднести демографічну основу, здоров'я, освіту, професіоналізм, творчий потенціал, свідомість, моральність, організованість, активність, ресурси робочого часу та ментальність. Однією із складових елементів трудового потенціалу є організаційна культура. Саме вона являється однією із самих значущих складових нашого дослідження та може бути розглянута на рівні засобу впливу на процес формування та розвитку трудового потенціалу професорсько-викладацького складу. Цей вплив відбувається на рівні мотиваційного механізму стимулювання трудової активності працівника.

Трудовий потенціал ВНЗ складається з тих можливостей які вже знайшли своє використання у межах організаційної діяльності так і тих, які знаходяться поза її межами. Співвідношення між цими різновидами трудового потенціалу може бути розглянуто на рівні показника ефективності його використання. За результатами досліджень Савіної Б.Н. трудовий потенціал ВНЗ відображає якісний склад його персоналу, характеристика якого подається в контексті змісту результатів співвідношення загальної чисельності працівників ВНЗ з кількістю: внутрішніх сумісників; зовнішніх сумісників; докторів та професорів; кандидатів та доцентів; заслужених працівників; академіків; старших викладачів та аспірантів [4].

Корпоративна культура вищого навчального закладу – це сукупність цінностей, норм, традицій, які поділяються всіма людьми, що причетні до діяльності закладу вищої освіти, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією. Зазвичай розрізняють етичні, соціально-економічні і комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для навчального закладу може бути поганим і гарним, моральним і аморальним. Соціально- економічні цінності описують: як будується бізнес освітніх закладів, який загальний стратегічний підхід до вибору ключової переваги організації (універсальність, спеціалізація), яка структура витрат і правил економічної взаємодії (деканат – ВНЗ в цілому, філії – ВНЗ), які прийнятні і бажані темпи зростання, який основний принцип побудови структури ВНЗ (створюється під конкретних людей або під певні завдання). Комунікативні цінності описують: відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій; відношення керівництва до підлеглих і принципи

вертикальних комунікацій; відношення підлеглих до керівництва; відношення професорсько-викладацького складу до студентів; відношення професорсько-викладацького і навчально-допоміжного складу, а також співробітників різних служб ВНЗ до змін.

Вплив корпоративної культури на рівень розвитку трудових можливостей можна розглядати на рівні основного фактору формування трудового потенціалу ВНЗ. Як елемент механізму управління, можна розглянути корпоративну культуру у контексті морально-етичних та соціально-політичних методів управління. За допомогою морально-етичних методів відбувається орієнтація діяльності персоналу на формування системи ціннісних орієнтирів розвитку та виховання. Соціально-політичні методи управління забезпечують встановлення та підтримання взаємовідносин між суб'єктами управління та власником трудового потенціалу.

Управління організаційною культурою, по-суті, є управлінням ВНЗ, оскільки зміна елементів корпоративної культури приводить до створення умов, при яких організаційні процеси забезпечують становлення якісно нового рівня розвитку університету.

Отже, організаційна культура не повинна розглядатись лише на рівні елемента механізму управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ, а і у якості об'єкту безпосереднього управлінського впливу. Суб'єкт управлінської діяльності (адміністрація ВНЗ) впливає на корпоративну культуру, яка у свою чергу приймає безпосередню участь у формуванні середовища у межах якого відбувається формування, використання та розвиток трудових можливостей членів організації.

За результатами досліджень Є.В. Лапіна до найважливіших елементів організаційного механізму управління відносяться цілі, принципи, функції, методи управління, кадри, техніка, технології, інформація і структури управління організаціями [2]. Тому входження корпоративної культури до його структури є очевидним фактом (див.табл.1).

**Таблиця 1**

**Риси корпоративної культури ВНЗ**

Корпоративна культура ВНЗ		
<i>Особливості організаційної структури</i>	<i>Особливості системи управління</i>	<i>Трудові процеси</i>
1.Простота 2.Децентралізація 3.Розвиток основних навичок 4. Орієнтація на ринок праці	1.Стійкі двосторонні потоки інформації персоналом 2. Донесення стратегії до кожного співробітника 3. Постійний розвиток персоналу 4. Моделювання культурних норм за допомогою кадрової політики та особистого прикладу керівника 5. Єдність цілей організації та його співробітників	1. Розвиток оперативного управління 2. Якість надання освітніх послуг 3. Постійний зв'язок з закладами середньої освіти та студентами 4. Використання інформаційних технологій



**Висновки.** Приймаючи до уваги вище наведене, можемо сформулювати такі висновки, які створюють передумови для її подальшого розвитку:

По-перше, корпоративна культура відіграє суттєву роль у межах процесу управління вищим навчальним закладом і може бути розглянута на рівні основного регулятора поведінки професорсько-викладацького складу ВНЗ.

По-друге, слід визнати системність та комплексність прояву певної частки корпоративної культури у межах адміністративних, економічних, мотиваційних, організаційних, правових та політичних механізмів управління, а саме до тієї її частини яка безпосередньо пов'язана з мотиваційною та організаційною підсистемами.

По-третє, корпоративна культура вищого навчального закладу не лише впливає на розвиток трудових можливостей науково-педагогічних кадрів, а і визначає напрями та динаміку такого розвитку: організаційна форма і структура підприємства; кадри і персонал; соціально-психологічний клімат; цілі, завдання та технології.

Вище наведені висновки створюють передумови для її подальшого розвитку. Корпоративна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної побудови здатна сприяти всебічному розвитку вищого навчального закладу та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу ВНЗ.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляк Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2014. Вип. IV (56). С.129-136.
2. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е. В. Лапин. – Сумы: Университетская книга, 2004. – 359 с.
3. Мороз В.М. Мотиваційний механізм стимулювання трудової активності: державно-управлінський аспект : монографія / Володимир Мороз. –: С.А.М., 2012. – 408 с.
4. Савіна Н.Б. Особливості політики управління персоналом ВНЗ / Н.Б. Савіна, Єременко І.О. // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. праць. Серія «Економіка» – 2010. – Вип. 1(49). – С. 175–183
5. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68–75.
6. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32



## ДОДАТОК Б

## Світове тлумачення наукової думки про корпоративну культуру

<i><b>Іноземна гілка наукової думки</b></i>	<i><b>Українська гілка наукової думки</b></i>
Корпоративна культура - образ мислення і спосіб дії, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали своїми (Джекс, 1951)	Культура корпорації - це поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками ( Рудінська, Яроміч та Молоткова 2002).
Корпоративна культура - це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі (Елдрідж і та Кромбі, 1974)	Корпоративна культура - система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. (Хаєта, 2003).[6]
Корпоративна культура - комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп (Шварц та Девіс, 1981)	Організаційна культура - система організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і І інтересів та максимізації прибутку (Жовнір, 2004).
Корпоративна культура - це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації (Шейн, 1985)	Корпоративна культура - це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації (Соловійова та Беляєв, 2005).
Корпоративна культура - комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний (Шейн, 1985)	Організаційна культура - сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища. Управління людськими ресурсами і філософські засади (Воронкова, 2006).
Корпоративна культура - один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло (Морган, 1986)	Культура підприємництва - Це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами (Канюта та Тванюта, 2007).
Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичай, притаманні організації (Мескон, Альберт та Хедоури 1997)	Корпоративна культура - Складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства (Кицак, 2008).
Корпоративну культуру компанії складають цінності, переконання, принципи бізнесу, традиції, робочі процедури, трудова атмосфера (Томпсон-мл, Артур та Стрикленд 2000).	Організаційна культура - це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії (Захарчин, 2009).
Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичай, притаманні організації (Мескон, 2007)	Корпоративна культура - це скарбниця духовних моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових які склалися в середовищі окремої корпорації та відображають її індивідуальність й особливість, відповідають стратегії розвитку корпорації та ефективності її втілення (Андросова, 2019).

## ДОДАТОК В

Це інструкція з основних елементів, що формують унікальний стиль університету.  
Прочитавши це, ви зможете дізнатися про нас трошки більше

ГЕРБ .....	4
Опис використання.....	6
ГЕРБ-ПЕЧАТКА .....	10
Опис використання.....	12
ЛОГОТИП .....	16
Опис використання.....	18
ФІРМОВІ ШРИФТИ .....	20
Основні шрифти:.....	21
Додаткові шрифти:.....	23
Шрифт для сайту:.....	25
ГІМН .....	26
ПРАПОР .....	27
ХЕШТЕГ .....	28
СТИЛЬ ФАКУЛЬТЕТІВ.....	30
Факультет математики та інформаційних технологій .....	31
Фізико-технічний факультет .....	33
Хімічний факультет .....	35
Біологічний факультет.....	37
Історичний факультет.....	39
Філологічний факультет.....	41
Факультет іноземних мов .....	43
Економічний факультет.....	45
Юридичний факультет.....	47
СТИЛЬ КАФЕДРИ.....	48
Кафедра педагогіки.....	49
Кафедра фізичного виховання і спорту.....	51
Кафедра філософії.....	53
ПОЄДНАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ФІРМОВОГО СТИЛЮ УНІВЕР- СИТЕТУ ТА ФАКУЛЬТЕТІВ.....	54
Основні документи.....	55

Guideline Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Герб Університету** — це геральдично оформлений знак гідності, історичного та адміністративного значення навчального закладу, прав його самостійності. Герб складений на підставі історичного надбання Донецького національного Університету імені Василя Стуса за певними геральдичними правилами і виконаний засобами знаково-геральдичної системи. Герб Університету є його важливою культурною та історичною пам'яткою. Герб Університету є його виключною власністю. Наявність герба підкреслює персону, суб'єкт господарювання, самостійності, сприяє вихованню у колективі взаєморозуміння, освячує єдність поколінь співробітників і студентів Університету.

Герб є головним офіційним символом Донецького національного Університету імені Василя Стуса.

Щит U-подібної форми вибраний в контексті латинського на-писання заголовної літери UNIVERSUM – «всесвіт» та похідного від нього слова «Університет».



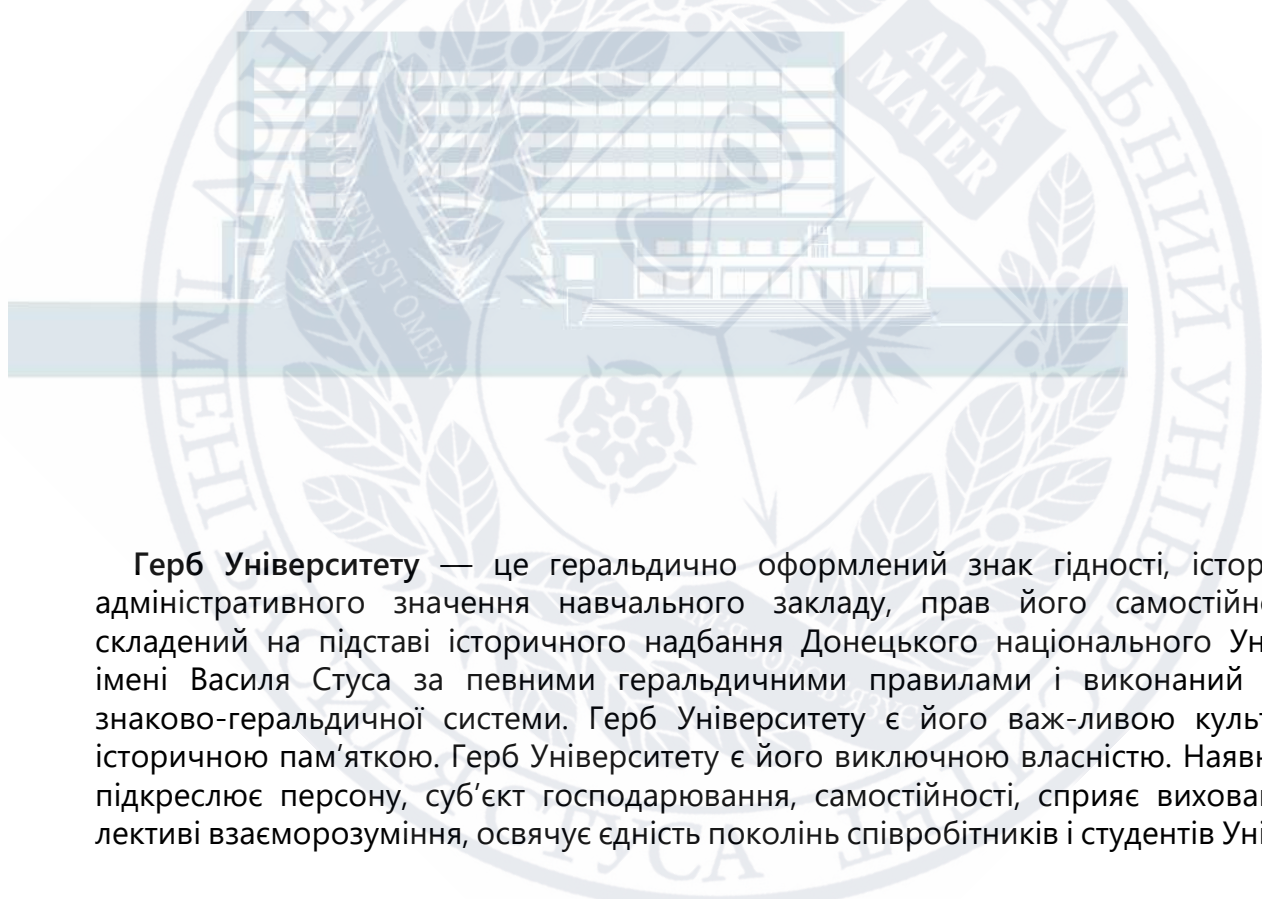
Щит вилоподібно поділений на три кольорові поля. Лазуро-ве (небесно-блакитне) верхнє праворуч поле символізує підне-бесся України. Червоне (багряне) верхнє ліворуч поле символізує вогонь життєдайної енергії. Діамантове (чорне) поле у базі щита символізує надра Донбасу.

## GUIDELINE (ГАЙДЛАЙН)

порядок з використання візуальних елементів фірмового стилю Університету.

Це технічний документ відкритого типу, призначений для всіх, хто має намір використовувати бренд Університету. У ньому міститься докладний опис елементів фірмового стилю (логотипу, шрифтів, кольорів, елементів, що створюють стиль і їх взаємодії), також сформульовані правила їх використання (розташування об'єктів, колірні схеми, охоронне поле логотипу і т. д.).

**Guideline** обов'язковий до використання при необхідності у створенні рекламних матеріалів та інших візуальних комунікацій.



**Герб Університету** — це геральдично оформлений знак гідності, історичного та адміністративного значення навчального закладу, прав його самостійності. Герб складений на підставі історичного надбання Донецького національного Університету імені Василя Стуса за певними геральдичними правилами і виконаний засобами знаково-геральдичної системи. Герб Університету є його важливою культурною та історичною пам'яткою. Герб Університету є його виключною власністю. Наявність герба підкреслює персону, суб'єкт господарювання, самостійності, сприяє вихованню у колективі взаєморозуміння, освячує єдність поколінь співробітників і студентів Університету.

Герб є головним офіційним символом Донецького національного Університету імені Василя Стуса.

Щит U-подібної форми вибраний в контексті латинського на-писання заголовної літери UNIVERSUM – «всесвіт» та похідного від нього слова «Університет».

Щит вилоподібно поділений на три кольорові поля. Лазуро-ве (небесно-блакитне) верхнє праворуч поле символізує підне-бесся України. Червоне (багряне) верхнє ліворуч поле символізує вогонь життєдайної енергії. Діамантове (чорне) поле у базі щита символізує надра Донбасу.





Для коректного використання герба-печатки Університету слід притримуватись таким правилам:

1. Завжди залишати вільний простір навколо герба-печатки, для забезпечення чіткого представлення герба і стежити за тим, щоб в нього не потрапляли сторонні елементи. Щоб герб-печатка добре виглядала, досить охоронного поля, рівного мінімум 0,3 см від кожного краю. 2. Якщо герб необхідно розмістити на кольоровому фоні: • для герба-печатки синього кольору використовуйте білий С 00 М 00 Y 00 К 00 або золотий С 19 М 26 Y 64 К 00 брендові кольори (а, б); • для герба-печатки білого кольору використовуйте синій С 100 М 86 Y 33 К 22 колір у якості фону (в); • для герба-печатки золотого кольору використовуйте синій С 100 М 86 Y 33 К 22 або білий С 00 М 00 Y 00 К 00 брендові кольори (г,д). 3. Якщо герб-печатку необхідно розмістити на зображенні з високою деталізацією, печатка має бути контрастною із зображенням, яке ви обрали і стежити за тим, щоб в неї не потрапляли сторонні елементи. 4. Пропорції герба при масштабуванні мають залишатись 1х1. Мінімальний розмір герба без назви Університету складає 1,5х1,5 см, з назвою Університету складає 2х2 см. 5. Допускається використання печатки без назви Університету в якості обрамлення. В такому випадку назва Університету має знаходитись праворуч або під герб-печаткою, дотримуючись охоронного поля мінімум 0,3 см.

Логотип Донецького національного Університету імені Василя Стуса має обмежене використання у тих випадках, коли немає можливості застосувати повну назву Університету (наприклад на сувенірних олівцях, ручках, корінцях брошур, силіконових браслетах). Обов'язковим є розміщення логотипу на фото- та відео-матеріалах, що стосуються Університету, для створення особливого єдиного стилю Alma Mater. Для логотипу використовувати такі кольори: Існує ряд правил, які мають важливе значення при визначенні найбільш доцільних шрифтів для сторінок сайту. Наприклад, щоб вибрати основний шрифт для сайту (шрифт контенту), важливо пам'ятати, що: • його гарнітура повинна підтримуватися будь-яким комп'ютером; • його розмір повинен бути зручним для більшості відвідувачів; • його колір повинен бути контрастним у порівнянні з кольором фону. Оптимальний розмір основного шрифту на сайті становить зазвичай 10-12 пунктів, а оптимальними кольорами шрифтів вважаються чорний, темно-сірий або темно-синій на білому тлі. Як показують численні випадки з практики веб-дизайнерів, помилки з вибором шрифтів для сайту нерідко призводять до того, що сайт працює недостатньо ефективно. І, виявляється, навіть проста заміна нестандартних шрифтів на «безпечні» або ж збільшення розміру основного шрифту контенту вже можуть виправити ситуацію в кращу сторону. Щоб уникнути проблем з читабельністю тексту на сайті, викликаних невірно підібраними шрифтами не слід: • застосовувати при наповненні сайту шрифти; • відмінні від встановлених в дизайні сайту.

Після надання Університету статусу Національного у 2000 р. поети і композитори Андрей Романій та Михаил Кришталь написали студентський гімн Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Господи, благослови  
Місто, в котрім навесні  
Розквітає мільйон троянд!  
Нам судилось вчитись тут і величний скарб наук

Пронести крізь років океан.  
 Рідний університет,  
 Крилам нашим силу дай,  
 Щоб могли ми підвестись  
 До вершин,  
 Щоб мети ми досягли,  
 Щоб твою ми велич  
 Прославляли з краю в край.  
 Слава тобі, о Alma mater!  
 Завжди і всюди славимо тебе.  
 Щастя нехай буде з тобою завжди, Донецький університет!  
 Господи, благослови  
 Ту країну, в котрій ми  
 Живемо, бо так судилось нам.  
 Господи, насади дай  
 Молоді, що з року в рік  
 До студентських примикає лав.  
 Слава тим, хто все життя  
 Віддає своє знання.  
 Слава тим, хто всім довів  
 Те, що наш Рідний університет  
 Є національним,  
 Гідним є свого звання!  
 Слава тобі, о Alma mater!  
 Завжди і всюди славимо тебе.  
 Щастя нехай буде з тобою завжди,  
 Донецький університет!

Хештег - це мітка, яка використовується для розподілу повідомлень за темами в соціальних мережах і блогах. Позначаючи свої повідомлення хештегом, користувачі мережі маркують їх і дають можливість іншим користувачам знайти тематичну інформацію за допомогою пошуку. Розуміючи, як правильно ставити хештег, можна охоплювати велику аудиторію і легко впорядковувати інформацію в групах. Хештеги спрощують пошук потрібної інформації серед нескінченного потоку постів і допомагають привернути увагу до бренду. Вигляд хештегу Зовні хештеги виглядають як слово або кілька слів, перед якими стоїть символ # (приклад: #ДонНУ, #DonNu). Решітка перетворює слово або фразу на посилання. Якщо клікнути по цьому посиланню, можна переглянути всі повідомлення, помічені даними хештегом. Написання хештегу

1. Хештег може писатися як латиницею, так і кирилицею.
2. Слово, яке ви збираєтеся використовувати в якості хештега, має слідувати за # без пробілу.
3. Між хештегами повинен стояти пробіл.
4. Якщо в якості хештега ви збираєтеся використовувати фразу, слова в ній повинні писатися без пробілів або розділятися нижнім підкресленням.

Хештеги підтримують соціальні мережі Twitter, Facebook, ВКонтакте, Instagram, Pinterest, Google+, Vimeo, Flickr, Tumblr. Правила використання хештегов Хештеги можуть стояти в будь-якому місці тексту (на початку, всередині повідомлення, в кінці). Для Facebook зручніше використовувати хештеги в кінці поста, а ось в Твіттері вважається зручним, якщо хештег вписаний у складі повідомлення (через обмеженість в 140 символів).

#DonNU    #ДонНУ    #StusUniversity    #Стусівський    #ДонНУВінниця    #ДонНУ\_Вінниця  
 #Стусівський\_Вінниця #Стусівський\_Університет



## ДОДАТОК Г

## 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, студентоорієнтованості 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 Стусівського центру як наукового, просвітницького та іміджевого осередку
		Створення Міжуніверситетського інноваційного форуму	
	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	Розробка та реалізація системи корпоративної інформаційної безпеки

		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	Створення системи внутрішньокорпоративного навчання (зокрема з розробки проєктів і проєктного менеджменту) та формування цифрової культури учасників освітнього процесу
		Входження університетських видань у міжнародні наукометричні бази даних	
	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		Підвищення спроможності студентського самоврядування впливати на процеси прийняття управлінських рішень через продукування студентських ініціатив, реалізацію проєктів, студентський моніторинг якості навчання та викладання

	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		Перетворення Асоціації випускників у дієвий механізм нетворкінгу, розвитку та адвокації студентів і Університету
	Створення ефективної системи дуальної освіти та працевлаштування випускників		
2023 – 2025 pp.	Формування випереджальної системи розвитку освітніх програм через методику форсайту	Створення науково-дослідних об'єднань та інноваційних підприємств	Формування в Університеті крос-культурного середовища
	Зміцнення бюджетоутворюючих 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 ендаумент-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 мініог 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		



## ДОДАТОК Д

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДОНЕЦЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

## ПОГОДЖЕНО

Рішення Вченої ради ДонНУ  
імені Василя Стуса  
від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 року  
(Протокол №\_\_)

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Постанова Конференції трудового  
колективу ДонНУ імені Василя Стуса  
від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року  
(Протокол №\_\_)

## ВВЕДЕНО В ДІЮ

Наказ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року  
№\_\_

## КОДЕКС

АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ  
ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Вінниця – 2020

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики Донецького національного університету імені Василя Стуса (далі – Кодекс) є складовою системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса (далі – Університет), встановлює моральні принципи і загальні етичні норми у відносинах між учасниками освітнього процесу під час виконання ними своїх обов'язків, які базуються на положеннях чинного законодавства України, Бухарестської декларації етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі, Статуту Університету, Стратегії розвитку Університету 2017-2025 рр., Правилах внутрішнього трудового розпорядку Університету та інших чинних в Університеті локальних нормативних актах, на підставі яких розроблений Кодекс.

1.2. Метою Кодексу є формування в Університеті демократичних відносин між учасниками освітнього процесу, розвиток корпоративної культури, утвердження і застосування в освітньому процесі правил корпоративної етики, встановлення принципів та норм академічної доброчесності, забезпечення академічної свободи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та позитивного іміджу Університету.

1.3. Завдання Кодексу:

– збагачувати систему традиційних корпоративних настанов національної освітньої системи академічної науки новачками світової освітньої сфери;  
забезпечувати практичне втілення і дотримання в освітньому процесі та науковій діяльності Університету правил академічної доброчесності учасниками освітнього процесу;  
закріплювати і забезпечувати дотримання високих стандартів етичної поведінки і корпоративних цінностей як усередині колективу, так і з зовнішніми аудиторіями;  
– підтримувати та виховувати корпоративний дух, зміцнювати атмосферу довіри, взаємної поваги, порядності і чесності в колективі.

1.4. У цьому Кодексі поняття та терміни вживаються у такому значенні:

*діловий етикет* – порядок взаємодії і поведінки учасників освітнього процесу у процесі освітньої і наукової діяльності, включаючи ділове листування, спілкування, прийом на роботу, звернення до керівництва тощо;

*інтелектуальна власність* – особисті немайнові та/або майнові права на результати інтелектуальної діяльності, які охороняються законодавством України;

*корпоративна етика* – система принципів, цінностей, переконань, норм поведінки і взаємовідносин, носієм якої є учасники освітнього процесу;

*корпоративний дух* – атмосфера в університетській спільноті, яка формується в результаті прагнення її членів реалізувати Місію і цінності Університету, досягти єдиної мети і спільного успіху через механізми згуртування, усвідомлення спільності цілей та гармонізації взаємовідносин в Університеті;

*наукова етика* – сукупність визнаних в академічній спільноті моральних принципів й адміністративних норм у сфері наукової і педагогічної діяльності;

Інші терміни вживаються у значеннях, наведених у Законі України «Про освіту» та Законі України «Про вищу освіту».

1.5. Основи академічної доброчесності та корпоративної етики впроваджуються в Університеті через систему таких принципів:

*взаємоповага* – моральна позиція із вираження поваги до гідності учасників освітнього процесу незалежно від соціального статусу, їх зацікавленостей і переконань, свободи і довіри, неспричинення моральної або фізичної шкоди, прийняття і розуміння протилежних думок та наукових ідей;

*відповідальність* – свідоме ставлення учасників освітнього процесу до вимог суспільних обов'язків та етичних принципів (суспільної необхідності, соціальних завдань, моральних засад і цінностей), корпоративних норм (освітнього законодавства, посадових інструкцій, службових положень), здатність усвідомлювати соціальне значення власної діяльності і відповідати за її результати, розуміти наслідки невідповідності їхньої поведінки корпоративним етичним принципам та визначеним законом юридичним нормам, якими мають керуватися учасники освітнього процесу;

*законність* – суворе дотримання учасниками освітнього процесу вимог нормативно-правових актів України всіх рівнів (законодавчих, підзаконних і локальних нормативно-правових актів, Університету); політика Університету заснована на верховенстві права, єдності і доцільності законності, рівності перед законом, гарантуванні прав і свобод учасникам освітнього процесу, невідворотності покарання, взаємозв'язку законності, моральності, культури;

*справедливість* – відповідність прав і обов'язків, неупередженість взаємовідносин і об'єктивне оцінювання навчальної, дослідницької, наукової і трудової діяльності учасників освітнього процесу;

*толерантність* – здатність людини вступати в комунікацію на основі поваги до її індивідуальності й свободи, визнання легітимності законних інтересів іншого, що не розходяться з мораллю, відмова від домінування, відвертість по відношенню до досвіду іншого учасника освітнього процесу, готовність до діалогу і розширення власної практики спілкування;

*транспарентність* – інформаційна відкритість для суспільства, доступ до інформаційних ресурсів з питань освітньої, наукової, господарської діяльності Університету (крім законодавчо обмежених сфер) шляхом використання традиційних і новітніх цифрових сервісів;

*чесність* – дотримання моральних якостей учасниками освітнього процесу, що відображають принциповість позиції, щирість до колег, вірність переконанням, правдивість у колективі, реалізовані у процесі освітньої, наукової трудової діяльності, здійсненні політики протидії обману і будь-яким формам нечесної поведінки учасників освітнього процесу.

1.6. Кожен учасник освітнього процесу наділений правом вільно обирати свою громадянську та наукову позицію, яка проголошується відкрито на етапах обговорення рішень та внутрішніх документів. У разі їх розбіжності зі Стратегією розвитку Університету 2017-2025 рр., його місією і цілями особа має право відстоювати обрану нею позицію тільки від власного імені. Особа, яка наділена адміністративно-управлінськими функціями, має уникати публічних висловлювань, що негативно впливають на імідж Університету.

1.7. Офіційне висвітлення діяльності Університету та напрямів його розвитку, ходу реалізації Стратегії може здійснювати ректор Університету або особа за його дорученням.

1.8. Дія Кодексу поширюється на всіх учасників освітнього процесу Університету.



## ДОДАТОК Е

*Шановні колеги!*

*Просимо відповісти на ряд питань даної анонімної анкети, яка стосується Вашої роботи в організації. Зіставлення Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про організацію Вашої праці і її оплату. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності й повноти Ваших відповідей.*

*Будь ласка, ознайомтеся з питаннями й оберіть відповідь, що Ви вважаєте найбільш вірною і відзначте її яким-небудь знаком. Просимо Вас відповісти на всі питання анкети. Якщо відповідь не надрукована або жодна з надрукованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть відповідь самостійно.*

№ п/п	Запитання	Так	Ні	Затрудняюсь відповісти
1	Чи існують у вашої компанії власні цінності, традиції та правила поведінки?			
2	Після прийняття на роботу з Вами проводились тренінги або спеціальна робота по професійній адаптації?			
3	Чи розділяєте Ви традиції, які склалися в колективі?			
4	Керівництво надає Вам достатню свободу дій?			
5	Керівництво не уникає делегувати своїм підлеглим додаткові повноваження та відповідальність?			
6	Ви довіряєте керівнику як досвідченому і знаючому управлінцю?			
7	Ви маєте чітке уявлення про фірму та її цілі?			
8	Ви вважаєте, що інформація про компанію та події, що відбуваються у компанії, для Вас доступна?			
9	На Вашому підприємстві налагоджена система передачі інформації між підрозділами?			
10	Рішення приймаються колективно?			
11	З Вашою думкою рахуються у процесі прийняття рішення?			
12	На підприємстві частіше приймаються своєчасні та правильні рішення?			
13	Ви чітко бачите своє просування по службовим сходам?			
14	Чи задоволені Ви оснащенням власного робочого місця?			
15	Ваша ініціатива та старанність заохочуються?			
16	У Вас у колективі не часто трапляються конфлікти?			
17	Найчастіше конфлікт вирішується без залучення вищого керівництва?			
18	Для вашого відділу характерні неформальні та довірчі відносини?			
19	Для Вас краще працювати в команді?			
20	Чи відчуваєте Ви занепокоєння з перспективою втратити роботу?			
21	Ви віддасте перевагу самостійному прийняттю відповідальних рішень?			
22	Чи існують в Вашій компанії кодекси корпоративної етики або інші види кодексів?			
23	В Вашій компанії існують чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників?			
24	У Вашої компанії існують власні корпоративні свята та заходи, які повторюються і проводяться у встановлений час?			
25	Чи є у Вашої фірми власний етикет?			
26	Ви можете сказати, що у Вашої компанії є власний фірмовий стиль?			
27	Чи існує у Вашій компанії спеціальна форма одягу або уніформа?			
28	Ви відчуваєте гордість за Вашу організацію?			
29	Ваше підприємство постійно націлене на нововведення?			
30	Позитивно Ви відноситеся до нововведень?			
31	Чи вважаєте Ви, що зміни сприяють підвищенню ефективності роботи компанії?			
32	Чи позитивно Ви віднесетесь до того, якщо основна місія і стратегія фірми будуть змінені?			

**Дякуємо за співпрацю і допомогу!**



## ДОДАТОК Є

### ТЕКСТ ОПИТУВАЧА

1. а) витрати у вихованні дітей часто пов'язані з зайвою строгістю батьків; б) в наш час неблагополуччя дітей в більшій мірі залежить від того, що батьки недостатньо суворі з ними.

2. а) багато нещастя в житті людей пояснюються невдачею; б) людські невдачі - результат їх власних помилок.

3. а) більшість недоліків в роботі сфери обслуговування пов'язано з тим, що ми погано з ними боремося; б) найближчим часом поліпшити сферу побутового обслуговування майже неможливо.

4. а) до людей ставляться так, як вони того заслуговують; б) на жаль, гідності людини часто залишаються невизнаними, як би він не старався.

5. а) спокійне життя студента на факультеті залежить від його відносин з керівником курсу; б) у сумлінного студента не буває конфліктів з навчальною частиною.

6. а) скарги на те, що викладачі несправедливі до студентів, рідко бувають обґрунтованими; б) більшість студентів й усвідомлюють, що їх оцінки в основному залежать від випадковості.

7. а) без везіння ніхто не може досягти успіху в житті; б) якщо здібна людина небагато чого добився, значить він не використовував свої можливості.

8. а) як би Ви не старалися, деяким людям Ви все одно не сподобаєтеся; б) люди, які не подобаються іншим, просто не вміють ладнати з оточуючими.

9. а) спадковість грає головну роль у визначенні особистості; б) людини визначає його життєвий досвід.

10. а) з мого досвіду випливає, що якщо щось має статися, то це станеться; б) я переконався, що прийняти рішення про виконання певної дії краще, ніж покластися на випадок.

11. а) в життя студента, який завжди ретельно готується до заняття, рідко буває несправедлива оцінка; б) систематичні заняття - зайва трата сил, так як іспит - це своєрідна лотерея.

12. а) успіх приносить старання робота, він мало пов'язаний з везінням; б) щоб добре влаштуватися, потрібно вчасно опинитися в потрібному місці;

13. а) думка студента буде враховано, якщо воно обґрунтовано; б) студенти практично не впливають на рішення деканату.

14. а) що б я ні планував, я майже впевнений, що мені вдасться здійснити намічене; б) планування майбутніх дій не завжди розумно, тому що багато чого залежить від випадку.

15. а) є певні люди, в яких немає нічого хорошого; б) щось хороше є в кожному.

16. а) якщо прийнято вірне рішення, то досягнення того, що я хочу, мало залежить від обставин; б) дуже часто ми можемо прийняти рішення, гадаючи на монеті.

17. а) хто стане керівником - часто залежить від того, кому пощастить; б) потрібні спеціальні здібності, щоб змусити людей виконувати те, що потрібно.

18. а) події в світі залежать від сил, якими ми не можемо управляти; б) беручи активну участь в політиці і суспільних справах, люди можуть контролювати світові події.

19. а) якщо в гуртожитку нудно, значить студком «нікуди не годиться»; б) зробити життя в гуртожитку веселим і цікавим залежить від нас самих.

20. а) більшість людей не усвідомлюють, до якої міри їхнє життя визначається випадком; б) не існує реально такої речі, як везіння.

21. а) людина іноді вправі допустити помилку; б) зазвичай найкраще «прикрити» свої помилки.

22. а) важко зрозуміти, чому ми подобаємося деяким людям; б) як багато друзів ти маєш, залежить від того, що ти за особистість.

23. а) неприємності, які з нами трапляються, збалансовані успіхами; б) більшість нещасних доль - результат відсутності здібностей, невігластва і ліні.

24. а) аспірант - це в минулому здатний, працьовитий студент; б) щоб вступити до аспірантури, потрібні «зв'язку».

25. а) іноді я не можу зрозуміти, на підставі чого викладачі виводять оцінки; б) є пряме співвідношення між моїм ретельністю і оцінкою.

26. а) хороший лідер в колективі очікує, що кожен сам вирішить, що йому робити; б) хороший лідер в колективі визначає, що робити кожному.

27. а) добровільно працюючи зараз, я забезпечую собі майбутні наукові досягнення; б) більшість великих наукових відкриттів - результат непередбачуваного осяяння.

28. а) не раз я відчував, що в мене мало впливу на події, які зі мною трапляються; б) я майже не вірю, що везіння або удача відіграють важливу роль в моєму житті.

29. а) люди самотні тому, що не намагаються бути доброзичливими; б) не багато користі в тому, щоб намагатися бути приємним людям: якщо ти їм подобаєшся, то і так подобаєшся.

30. а) у вишій школі невинувато багато уваги приділяють фізичній культурі; б) заняття спортом - кращий засіб виховання характеру.

31. а) те, що зі мною трапляється - це мої власні дії та вчинки; б) іноді мені здається, що моє життя йде сама по собі.

32. а) рядовому студенту важко зрозуміти, на підставі чого деканат виносить свої рішення; б) найчастіше студенти самі винні, якщо деканат застосовує суворі заходи.

ключ опитувальника

## ДОДАТОК Ж

---

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)