

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студента Чурсіної Яни Василівни
(П І Б)

академічної групи 075М-22-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Формування лояльності ключових стейкхолдерів до закладу вищої освіти на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Куваєва Т.В.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади управління лояльністю стейкхолдерів закладу вищої освіти	Куваєва Т.В.			
2. Дослідження взаємодії системи стейкхолдерів з НТУ «Дніпровська політехніка»	Куваєва Т.В.			
3. Розробка заходів для управління лояльністю ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»	Куваєва Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис) (прізвище, ініціали)

«25» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Чурсіній Я. В. академічної групи 075м-22-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему **«Формування лояльності ключових стейкхолдерів до закладу вищої освіти на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2023 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади управління лояльністю стейкхолдерів закладу вищої освіти	Розглянуто теоретико-методичні засади управління лояльністю стейкхолдерів закладу вищої освіти	25.09.2023 р. – 05.10.2023 р.
Дослідження взаємодії системи стейкхолдерів з НТУ «Дніпровська політехніка»	Досліджено внутрішнє середовище НТУ «Дніпровська політехніка», проведено маркетингове дослідження поведінки стейкхолдерів, оцінено рівень їх залученості та поточної лояльності	06.10.2023 р. – 01.11.2023 р.
Розробка заходів для управління лояльністю ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»	Проведено бенчмаркінг з вітчизняними та закордонними ЗВО, розроблені та реалізовані заходи з управління лояльністю ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» та оцінено її ефективність	02.11.2023 р. – 02.12.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		03.12.2023 р. – 08.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Куvasва Т.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 25.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Чурсіна Я. В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 192 с., 70 рис., 12 табл., 5 додатків, 103 джерела.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування лояльності ключових стейкхолдерів закладу вищої освіти. Проаналізовано внутрішнє середовище НТУ «Дніпровська політехніка», досліджено систему взаємодії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Проведено маркетингове дослідження досвіду взаємодії ключових стейкхолдерів, розроблено та реалізовано дорожню карту по зміцненню та підвищенню рівня їх лояльності та оцінено ефективність заходів.

Об'єкт розроблення: процес формування лояльності ключових стейкхолдерів закладу вищої освіти на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» на ринку освітніх послуг м. Дніпра.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка дорожньої мапи заходів по зміцненню та підвищенню лояльності ключових стейкхолдерів.

Положення, що захищаються: лояльність ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» залежить від обсягу та якості комунікацій. Під час змішаного формату навчання (2020-2023 рр.) стан та обсяг взаємодії суттєво погіршився, тож виникла необхідність проведення маркетингового дослідження досвіду взаємодії стейкхолдерів із університетом, розробки та реалізації заходів, що позитивно вплинуть на рівень їх лояльності.

Робота має застосування у сфері маркетингової діяльності НТУ «Дніпровська політехніка».

Інформація щодо впровадження (за наявності): Результати дослідження були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of Marketing» та були впроваджені в маркетингову діяльність НТУ «Дніпровська політехніка».

Результати дослідження оприлюднено у фаховому виданні, що індексується в наукометричній базі Index Copernicus – Економічний вісник Дніпровської Політехніки, №3, 2023: Трегуб М.В., Куваєва Т.В., Пілова К.П.,

Чурсіна Я.В. – «Поведінка споживачів на ринку освітніх послуг: особливості вибору спеціальності та закладу вищої освіти».

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок з курсовими проєктами з маркетингового стратегічного управління та економічного обґрунтування маркетингових рішень.

Соціально-економічна ефективність роботи полягає у доведеній ефективності розроблених маркетингових заходів моделям поведінки ключових стейкхолдерів з урахуванням індивідуальних мотивів і потреб, що спонукають до посилення співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка».

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: основними рекомендаціями щодо розвитку відносин із ключовими стейкхолдерами є впровадження заходів, орієнтованих на задоволення потреб та підвищення рівня лояльності цільових груп, а також моніторинг оцінки стейкхолдерами досвіду взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка».

В роботі використані наступні *дослідницькі методи*: метод портфельного аналізу матриця BCG; метод експертних оцінок; Value Chain Analysis за моделлю М. Портера; методи маркетингових досліджень: кабінетні дослідження, дескриптивні (опитування); статистичні методи (частотний та аналіз спрягованості); Net Promotion Score; метод бенчмаркінгу; метод формування комунікацій в гетерархії; Road Map.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНОК ОСВІТНІХ ПОСЛУГ, КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ, МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, ЛОЯЛЬНІСТЬ, БЕНЧМАРКІНГ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ.

ABSTRACT

Explanatory note: 192 p., 70 fig., 12 tab., 5 annexes, 103 sources.

The peculiarities of forming the loyalty of key stakeholders of a HEI are investigated in the qualification work. The internal environment of Dnipro University of Technology was analysed. The system of interaction between internal and external stakeholders was studied. A study of the experience of interaction of key stakeholders was conducted, a roadmap for strengthening and increasing the level of loyalty of key stakeholders was developed and implemented. The effectiveness of the measures was evaluated.

Object of development: the process of forming the loyalty of key stakeholders of a HEI on the example of Dnipro University of Technology.

The purpose of the qualification work: developing a roadmap of measures to strengthen and increase the loyalty of key stakeholders.

Protected provisions: the loyalty of the key stakeholders of Dnipro University of Technology depends on the volume and quality of communications. During the mixed format of education (2020-2023), the state and volume of interaction has deteriorated significantly, so there is a need to conduct a marketing study of the experience of stakeholders' interaction with the university, to develop and implement measures that will positively affect the level of their loyalty.

The work is used in the field of marketing activities of Dnipro University of Technology.

Implementation information (if available): the results of the study were tested at the international scientific and practical conference of students and young scientists «Majesty of Marketing» and were implemented in the marketing activities of Dnipro University of Technology.

The results of the research were published in a professional publication indexed in the scientometric database Index Copernicus – Economic Bulletin of the Dnipro University of Technology, No. 3, 2023: Trehub M.V., Kuvaieva T.V., Pilova

K.P., Chursina Ya.V. – «Behavior of consumers on the market of educational services: peculiarities of choosing a specialty and higher education institution».

The qualification work is closely related to course projects in marketing strategic management and economic justification of marketing decisions.

Socio-economic efficiency of the work is the correspondence with the proven effectiveness of the developed marketing measures on the behavioural patterns of key stakeholders, taking into account individual motives and needs that encourage stakeholders to strengthen cooperation with Dnipro University of Technology.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: the main recommendations for the development of relations with key stakeholders are the implementation of measures aimed at meeting the needs and increasing the level of loyalty of target groups, as well as monitoring the stakeholders' assessment of the experience of interaction with Dnipro University of Technology.

The following research methods were used in the work: BCG matrix portfolio analysis method; method of expert assessments; Value Chain Analysis according to M. Porter's model; methods of marketing research: office research, the survey method; statistical methods (frequency and conjugation analysis); Net Promotion Score; benchmarking method; method of forming communications in the hierarchy; Road Map.

KEYWORDS: MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES, KEY STAKEHOLDERS, MARKETING RESEARCH, LOYALTY, BENCHMARKING, MARKETING COMMUNICATIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	11
1.1 Роль стейкхолдерів у розвитку закладів вищої освіти	11
1.2 Лояльність стейкхолдерів закладу вищої освіти та методи її оцінки....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СИСТЕМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ З НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»	21
2.1 Загальна характеристика НТУ «Дніпровська політехніка»	21
2.2 Аналіз пріоритетності стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»	40
2.3 Маркетингове дослідження досвіду взаємодії ключових стейкхолдерів з НТУ «Дніпровська політехніка»	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»	80
3.1 Бенчмаркінг заходів з формування лояльності із вітчизняними та закордонними закладами вищої освіти	80
3.2 Розробка дорожньої карти із заходами, спрямованими на зміцнення та підвищення рівня лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»	119
3.3 Оцінка ефективності реалізованих заходів із зміцнення та підвищення рівня лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»	150
ВИСНОВКИ	157
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	161
ДОДАТОК А	173
ДОДАТОК Б	174
ДОДАТОК В	183
ДОДАТОК Г	185
ДОДАТОК Д	188

ВСТУП

Швидкість змін та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг вимагають постійної адаптації та вдосконалення системи управління, спрямованої на задоволення очікувань та потреб, формування лояльності стейкхолдерів. Заклади вищої освіти мають враховувати їх специфіку, постійно досліджувати стан відносин та впроваджувати ефективні заходи для різних груп стейкхолдерів, аби забезпечити університету стале зростання та виконання освітньої, дослідницької та соціальної місії.

У зв'язку з цим *актуальність* обраної теми полягає в необхідності розвитку відносин із ключовими стейкхолдерами НТУ «Дніпровська політехніка», «лікування» їх «болей», зміцненні їх прихильності до ЗВО та використання всіх можливостей співпраці, що надає така взаємодія.

Мета дослідження – розробка дорожньої мапи заходів по зміцненню та підвищенню лояльності ключових стейкхолдерів.

Задачі дослідження:

- дослідити роль стейкхолдерів закладу вищої освіти та аспект формування й оцінки їх лояльності;
- провести аналіз внутрішнього середовища НТУ «Дніпровська політехніка», зокрема маркетингової діяльності;
- визначити та проаналізувати ключових стейкхолдерів Національного технічного університету НТУ «Дніпровська політехніка»;
- провести маркетингове дослідження досвіду взаємодії стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка», визначити рівень лояльності та ідентифікувати «болі»;
- виконати бенчмаркінг кращих практик взаємодії з ключовими стейкхолдерами вітчизняних та закордонних ЗВО;
- виявити інструменти комунікації в корпоративній культурі НТУ «Дніпровська політехніка» для ключових груп стейкхолдерів;

- розробити дорожню мапу заходів по зміцненню лояльності ключових стейкхолдерів;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування лояльності ключових стейкхолдерів закладу вищої освіти на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» на ринку освітніх послуг м. Дніпра.

Предметом дослідження є мотиваційні чинники взаємодії ключових стейкхолдерів Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

В роботі використані наступні *дослідницькі методи та показники*: економічні показники установи; метод портфельного аналізу матриця BCG; показник залученості аудиторії Engagement Rate; метод експертних оцінок; показник конкордації; Value Chain Analysis за моделлю М. Портера; методи маркетингових досліджень: кабінетні дослідження, дескриптивні (опитування); статистичні методи (частотний та аналіз спрягованості); Net Promotion Score; метод бенчмаркінгу; метод формування комунікацій в гетерархії; Road Map; індекс конверсії.

Положення, що захищаються: лояльність ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» залежить від обсягу та якості комунікацій. Під час змішаного формату навчання (2020-2023 рр.) стан та обсяг взаємодії суттєво погіршився, тож виникла необхідність проведення маркетингового дослідження досвіду взаємодії стейкхолдерів із університетом, розробки та реалізації заходів, що позитивно вплинуть на рівень їх лояльності.

Сфера використання. Сферою практичного використання результатів роботи є маркетингова діяльність Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Апробація результатів. Результати дослідження, що були отримані в кваліфікаційній роботі магістра, були впроваджені в маркетингову діяльність університету (довідка про впровадження) та оприлюднені у фаховому виданні,

що індексується в наукометричній базі Index Copernicus – Економічний вісник Дніпровської Політехніки, №3: Трегуб М.В., Куваєва Т.В., Пілова К.П., Чурсіна Я.В. – «Поведінка споживачів на ринку освітніх послуг: особливості вибору спеціальності та закладу вищої освіти» та на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of Marketing» (Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 8 грудня, 2023).

Публікації:

– Трегуб М.В., Куваєва Т.В., Пілова К.П., Чурсіна Я.В. Поведінка споживачів на ринку освітніх послуг: особливості вибору спеціальності та закладу вищої освіти. Економічний вісник Дніпровської Політехніки. №3 (83), 2023. URL: <https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive>

– Chursina Y. Benchmarking of HEIs in the context of building key stakeholders loyalty. *Majesty of Marketing*: Materials of the International conference for the students and junior research staff, Dnipro, 8 December 2023.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Роль стейкхолдерів у розвитку закладів вищої освіти

Взаємодія закладу вищої освіти із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) має критичне значення за умов нестабільного мінливого ринкового середовища. Двостороння співпраця дозволяє університету адаптуватися до змін, враховуючи їхні пріоритети та вимоги.

Забезпечення відкритої та ефективної комунікації із стейкхолдерами сприяє вчасному виявленню нових можливостей та подоланню викликів. Врахування думок та переконань різних груп сприяє створенню більш гнучких та соціально-відповідальних стратегій. Відкритий діалог допомагає уникнути внутрішніх криз і підвищує конкурентоспроможність університету в умовах досконалої конкуренції.

Розглянемо дефініцію поняття «стейкхолдер» за трактовкою провідних дослідників у сфері маркетингу та менеджменту (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «стейкхолдер»

Автор	Визначення поняття «стейкхолдер»
Peter Mitchell [16]	будь-яка особа чи група, яка впливає на організацію чи піддається її впливу
Edward Freeman [12]	будь-яка група або чи особа, яка може вплинути або зазнає впливу від досягнення цілей організації
John M. Bryson [2]	будь-яка особа, група чи організація, яка може претендувати на увагу, ресурси чи результати діяльності або зазнає впливу від цих результатів
Paolo D'Anselmi [6]	людина чи група, які добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями організації, а отже, мають пов'язані інтереси у вигляді потенційної вигоди чи, навпаки, шкоди, на яку можна очікувати через здійснення тієї чи іншої діяльності організації

Ці визначення вказують на різні аспекти взаємодії між організацією та різними групами стейкхолдерів, підкреслюючи їхні інтереси та вплив на

діяльність організації. Отже, стейкхолдер – це будь-яка особа чи група осіб, яка може впливати на організацію чи піддається її впливу. Це поняття включає в себе широкий спектр інтересів та взаємовідносин, які можуть мати вплив на діяльність організації або визначати її успіх.

Стейкхолдерів можна класифікувати різними способами, які висвітлюють їхні взаємини з організаціями. Перший спосіб полягає в тому, що зацікавлені сторони можуть бути класифіковані як первинні або вторинні. Первинні зацікавлені сторони – це ті, хто мають формальні та економічні відносини з організацією. Вторинні зацікавлені сторони – це агенти, які не мають прямих зв'язків з організацією, але можуть впливати на її діяльність та результати, а також піддаватися впливу [23]. Другий спосіб класифікації полягає в тому, що зацікавлені сторони можуть бути пов'язані з зовнішнім середовищем або внутрішнім [1].

Розподіл стейкхолдерів на внутрішніх та зовнішніх є більш класичним варіантом для використання у контексті закладів вищої освіти. На рисунку 1.1 зображений розподіл стейкхолдерів за середовищем.

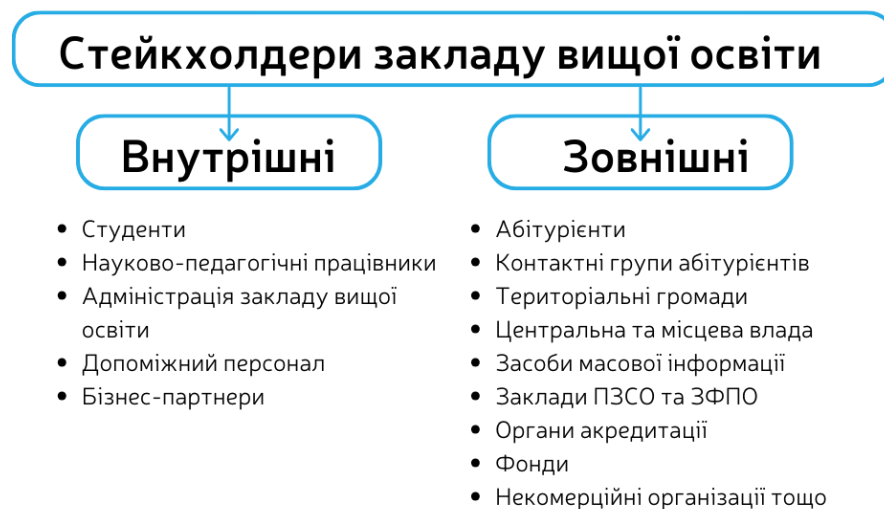


Рисунок 1.1 – Внутрішні та зовнішні стейкхолдери закладу вищої освіти

Студенти є одними з ключових внутрішніх стейкхолдерів університету. Вони визначають основний об'єм попиту на освітні послуги і впливають на

академічні процеси. Студентські відгуки та задоволеність можуть визначити репутацію університету та його здатність залучати та утримувати студентів.

Науково-педагогічні працівники відіграють важливу роль у якості освіти та досліджень. Їхні внески визначають академічний статус університету. Вони є творцями знань і часто визначають динаміку наукових досліджень та педагогічних інновацій.

Адміністрація впливає на стратегічний напрямок університету, визначаючи політику та ресурсну стратегію. Їхня ефективність у керуванні фінансами, розвитком і плануванням може визначити загальний успіх та стійкість закладу.

Допоміжний персонал, такий як бібліотекарі, технічний персонал і служби безпеки, також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування університету. Вони створюють комфортне середовище для навчання та досліджень.

Бізнес-партнери можуть надавати ресурси, фінансову підтримку та можливості для студентів на практичному рівні. Взаємодія з бізнес-середовищем може забезпечити актуальність освітніх програм та підвищити рівень працевлаштування випускників.

Абітурієнти є ключовими зовнішніми стейкхолдерами, оскільки їх вибір університету визначає збільшення попиту на освітні послуги. Імідж та реклама університету, а також його доступність та інновації, можуть суттєво вплинути на вибір абітурієнтів.

Громади, де розташований університет, є важливими стейкхолдерами. Університет впливає на соціальний та економічний стан регіону, а взаємодія з громадами є важливою для вирішення спільних проблем.

Владні органи визначають політику у сфері освіти, виділяють бюджетні кошти та регулюють діяльність університетів. Взаємодія з владою може впливати на фінансову стабільність та розвиток закладу.

ЗМІ можуть визначати репутацію університету. Позитивна або негативна інформація впливає на ставлення суспільства до навчального закладу.

Взаємодія з школами та коледжами є важливою для підготовки абітурієнтів. Співпраця може полегшити адаптацію та навчання нових студентів, а також збільшити обсяги прийому.

Акредитація визначає якість освіти та конкурентоспроможність університету. Взаємодія з органами акредитації є ключовою для підтримки високих стандартів.

Фінансова підтримка зі сторони фондів та співпраця з некомерційними організаціями може забезпечити додаткові ресурси та можливості для розвитку та досліджень університету.

Університет, перебуваючи у сучасному середовищі вищої освіти, стикається з обмеженими ресурсами, такими як фінансові, людські та часові. У зв'язку з цим важливо обирати ключових стейкхолдерів і акцентувати зусилля на розвитку ефективних відносин із ними. Зосередження на обраному колі стейкхолдерів дозволяє університету спрямовувати свої обмежені ресурси на ті відносини, які мають найбільший потенціал для досягнення стратегічних цілей та покращення якості освіти.

Обираючи ключових стейкхолдерів, університет може зосередитися на тих групах, які визнають його цінність і можуть сприяти досягненню його місії. Взаємодія з цими стейкхолдерами може призвести до покращення різних аспектів університетського життя, включаючи якість навчальних програм, студентське задоволення, залучення фінансової підтримки та підвищення репутації. Отже, обрані стейкхолдери стають стратегічними партнерами університету, що сприяє оптимальному використанню обмежених ресурсів та підвищенню його конкурентоспроможності в освітньому середовищі.

Ключові фактори, що визначають відносну важливість різних груп стейкхолдерів у різних сферах діяльності університету [4]:

- прямий вплив на залучення студентів та їхню задоволеність навчанням;
- вплив на політику та стратегії університету;
- прямий вплив на доходи університету.

Ідентифікація стейкхолдерів ЗВО також базується на пріоритетності груп стейкхолдерів та персоніфікацією їхніх інтересів. При цьому мають бути відображені специфічні інтереси, що мають безпосереднє відношення до ЗВО, але не є типовими для всіх ЗВО. Для забезпечення сталого функціонування університету не можна зосереджуватися на задоволенні інтересів певної групи стейкхолдерів, не зважаючи на інтереси інших. Зрештою, це може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку освітніх послуг та зниження їх якості.

1.2 Лояльність стейкхолдерів закладу вищої освіти та методи її оцінки

Лояльність – це глибокий психологічний стан, який визначається стійким і постійним прагненням та обранням конкретної особи, бренду, організації чи ідеї серед альтернативних варіантів. Це не лише акт вибору, але й внутрішня прихильність, що виникає з позитивного досвіду, задоволення чи спільної цінності. Лояльність може виявлятися у різних стейкхолдерів, внутрішніх та зовнішніх. Вона відзначається сталістю вибору та готовністю залишатися вірним обраному об'єкту [5].

Афективна та поведінкова лояльність представляють дві ключові аспекти, які характеризують сталість та відданість стейкхолдерів відносно конкретного об'єкта чи організації.

Поведінкова лояльність визначається конкретними діями та виборами стейкхолдера [22]. Це проявляється в постійному виборі обраного об'єкта під час покупок, співпраці чи інших взаємодій. Поведінкова лояльність означає,

що стейкхолдер виявляє відданість через свої конкретні дії, виражаючи це через повторні покупки продукту чи послуги, рекомендації та інші активності, що сприяють взаємовідносинам з обраним об'єктом.

Задоволеність представляє собою важливий фактор у формуванні лояльності стейкхолдерів до закладу вищої освіти. Цей елемент визначається особистими враженнями та задоволенням стейкхолдерів від надання та отримання освітніх послуг чи участі в університетському житті. Позитивний досвід та доступність ресурсів можуть сприяти формуванню високого рівня задоволеності серед студентів, науково-педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу.

Важливо відзначити, що хоча задоволеність є суттєвим аспектом, вона не охоплює всю широку гаму емоційних, соціальних та особистих аспектів, які можуть впливати на лояльність. Лояльність також включає в себе афективність, поведінкові наміри та інші компоненти, які можуть виходити за рамки простого задоволення. Таким чином, для повного розуміння лояльності важливо розглядати інші аспекти, які можуть впливати на стійкість та заангажованість стейкхолдерів [20].

Афективна лояльність виражається в емоційному зв'язку стейкхолдера з обраним об'єктом [22]. Це відображає позитивні почуття, прив'язані до бренду, продукту/послуги чи організації. Стейкхолдер може відчувати глибоку симпатію, гордість чи задоволення від взаємодії з обраним об'єктом. Афективна лояльність є результатом позитивного досвіду та взаємодії, які створюють емоційний зв'язок, від якого важко відмовитися.

Обидві форми лояльності взаємодіють і впливають одна на одну, створюючи цілісне уявлення про сталість відносин стейкхолдера з об'єктом чи організацією. Афективна лояльність формується на емоційному рівні, тоді як поведінкова лояльність виявляється у конкретних вчинках та рішеннях.

Процес формування лояльності стейкхолдерів включає в себе взаємодію афективних та поведінкових чинників, які впливають на особисте ставлення [5]. Афективні чинники, такі як емоції, сприяють формуванню позитивного чи

негативного емоційного відгуку стейкхолдера до закладу вищої освіти. Поведінкові чинники, у свою чергу, можуть виникати з практичного досвіду, який включає в себе взаємодію з університетом.

Ці аспекти ставлення стейкхолдера, у свою чергу, можуть бути суттєво впливовані соціальними нормами та ситуаційними чинниками. Соціальні норми формують очікування та стандарти взаємодії з університетом в рамках суспільства, а ситуаційні чинники можуть включати контекст, в якому відбувається взаємодія (рисунок 1.2).

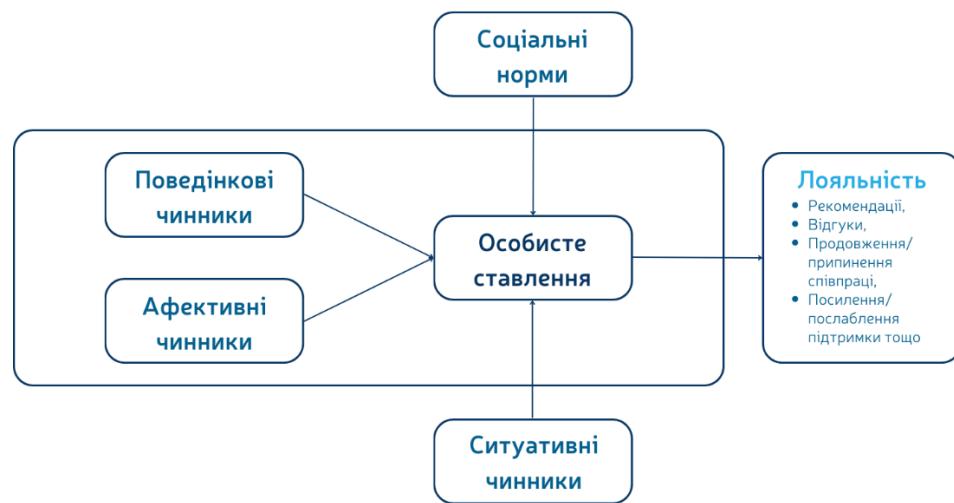


Рисунок 1.2 – Процес формування лояльності стейкхолдерів

Лояльність до закладу вищої освіти у різних груп стейкхолдерів може виражатись різними чинниками (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Прояви лояльності груп стейкхолдерів до ЗВО

Група стейкхолдерів	Прояви лояльності
Студенти	позитивне ставлення, відчуття прив'язаності та відданість університету. Це може включати розуміння цінностей університету, задоволеність наданням освітніх послуг та готовність рекомендувати університет іншим.
Науково-педагогічні працівники	відчуття задоволення від роботи та відданість університетській місії. Це може включати активну участь у викладацьких та наукових ініціативах, сприяння розвитку університету та готовність довгострокового співробітництва.
Адміністрація	зосередженість на досягненні стратегічних цілей та забезпечення ефективного управління. Це може включати розвиток політик, які підтримують робочий колектив, та створення сприятливого середовища для всіх членів університетської спільноти.

Продовження таблиці 1.2

Бізнес-партнери	спільна вигода та успішні партнерські відносини. Це може включати задоволеність рівнем підготовки студентів та випускників, розуміння бізнес-потреб та готовність до подальшого співробітництва.
Територіальні громади	рівень взаємодії та взаєморозуміння між університетом і місцевою громадою, а також впливом ЗВО на розвиток регіону та підтримка соціальних ініціатив.
ЗВО-партнери	спільне досягнення цілей та висока якість спільних ініціатив. Взаєморозуміння, ефективна комунікація та взаємна користь можуть визначати стійкі та впевнені відносини між університетами-партнерами.
Центральна та місцева влада	відповідність освітніх ініціатив та стратегій університету глобальним та регіональним завданням. Забезпечення високого рівня освіти, підтримка досліджень та взаємодія для спільних проєктів можуть сприяти позитивним стосункам між університетом і владою.
Абітурієнти	позитивне сприйняття іміджу та репутації університету, зручності вступного процесу, а також впевненість у високій якості освітніх послуг та перспективах кар'єрного зростання
Заклади ПЗСО та ЗФПО	рівень сприяння підготовці абітурієнтів закладів ПЗСО та ЗФПО, які вступають у ЗВО. Співпраця у сфері навчання, обміну ресурсами та взаємне довір'я можуть зміцнювати відносини між цими освітніми установами.
ЗМІ	об'єктивне та позитивне висвітлення діяльності університету. Взаємодія із ЗМІ, публікації, аналітика можуть виявляти лояльність до ЗВО.

Методика виявлення лояльності на основі тверджень може включати в себе використання стандартизованого питання анкети, де стейкхолдерам пропонуються твердження, на які вони повинні висловлювати свою думку чи ставлення за шкалою від 1 до 5 [7]. Приклади таких тверджень наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Приклади тверджень для вимірювання поведінкової та афективної лояльності стейкхолдерів [7]

n	Твердження	Оцінка				
Поведінкова лояльність						
1	Я регулярно користуюся послугами даної організації	1	2	3	4	5
2	Я постійний клієнт цієї організації	1	2	3	4	5
3	Якість роботи цієї організації стимулює мене до споживання додаткових послуг	1	2	3	4	5
4	Я буду користуватися послугами цієї організації, навіть якщо конкурент знизить ціни на 5%	1	2	3	4	5
<i>Середній індекс афективної лояльності</i>		Σ оцінок / n				
Афективна лояльність						
5	Я маю намір і надалі залишатися клієнтом цієї організації	1	2	3	4	5
6	Я б порекомендував цю організацію друзям	1	2	3	4	5
7	Я почуваю особливу прихильність до цієї організації	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 1.3

8	Для мене дана організація – краща альтернатива	1	2	3	4	5
9	Мені дійсно небайдужа доля даної організації	1	2	3	4	5
<i>Середній індекс афективної лояльності</i>		Σ оцінок / n				

Визначення загальної лояльності на основі індексів поведінкової та афективної лояльності може включати створення комплексного індексу [7]:

1. Визначаються індекси поведінкової та афективної лояльності кожного респондента.
2. Визначення середнього показника серед всіх респондентів.
3. Отримані усереднені індекси сумуються, з використанням заздалегідь встановлених вагових коефіцієнтів для відображення важливості кожного аспекту лояльності.

Вибір вагових коефіцієнтів є суб'єктивним процесом і може залежати від конкретних цілей, галузі та контексту дослідження.

Індекс Net Promoter Score (NPS) є метрикою, яка використовується для вимірювання лояльності стейкхолдерів і їх готовності рекомендувати організацію, продукт чи послугу іншим. Цей індекс вимірюється на шкалі від -100 до +100 і базується на відповідях на одне ключове питання: «Наскільки ймовірно ви порекомендуєте (організацію, продукт, послугу) своїм друзям чи колегам?» [17]. Респонденти розподіляються за таким чином:

1. Прихильники (Оцінка 9-10). Люди, які дали високу оцінку і ймовірно рекомендуватимуть продукт чи послугу іншим. Вони є лояльними.
2. Нейтралі (Оцінка 7-8). Респонденти, які задоволені, але не настільки сильно, щоб стати промоторами. Вони схильні до конкуренції і можуть перейти до іншого постачальника, якщо отримають кращу пропозицію.
3. Критики (Оцінка 0-6). Люди, які не задоволені і ймовірно не порекомендують продукт чи послугу іншим. Вони можуть висловлювати негативні відгуки і впливати на репутацію бренду.

Розрахунок індексу Net Promotion Score здійснюється за формулою:

$$NPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}, \quad (1.1)$$

Інтерпретація значень NPS:

- $NPS > 0$: Загалом позитивний відгук, більше прихильників, ніж критиків.
- $NPS = 0$: Баланс між прихильниками і критиків.
- $NPS < 0$: Загалом негативний відгук, більше критиків, ніж прихильників.

Важливо також враховувати, що оптимальне значення NPS може різнитися залежно від галузі, стандартів галузі та конкретних цілей компанії. У будь-якому випадку, NPS слід розглядати разом з іншими метриками та враховувати конкретні обставини та контекст [17].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СИСТЕМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ З НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1 Загальна характеристика НТУ «Дніпровська політехніка»

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – багатогалузевий технічний університет, заснований в 1899 році як Катеринославське вище гірниче училище [52]. Станом на сьогодні є одним з найсильніших закладів вищої освіти III-IV рівня акредитації на Дніпропетровщині (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні відомості про НТУ «Дніпровська політехніка» [37]

Повне найменування	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Код за ЄДРПОУ	02070743
Правовий статус	Юридична особа
Організаційно-правова форма за КОПФГ	425 Державна організація (установа, заклад)
Підпорядкування	Міністерство освіти і науки України
Види діяльності за КВЕД-2010	85.42 Вища освіта 85.32 Професійно-технічна освіта 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 86.21 Загальна медична практика 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

Як для ЗВО, НТУ «Дніпровська політехніка», має «класичну» лінійно-функціональну структуру (рисунок 2.1) [17]. Наглядова рада та вчена рада університету – це два ключові органи управління, яким підпорядковуються всі інші «виконавчі» підрозділи. Взаємодія ректора з наглядовою та вченою радою сприяє забезпеченню балансу між адміністративними та академічними аспектами управління університетом, що сприяє його успішному розвитку та

досягненню поставлених цілей. До ректорату входять також проректори, кожному з яких підпорядковуються певні підрозділи.

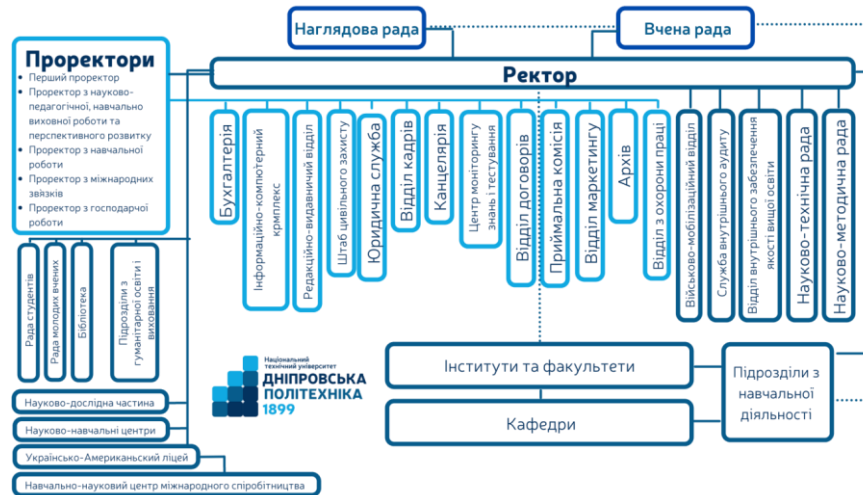


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління НТУ «Дніпровська політехніка» [17]

В організаційній структурі управління є відділ маркетингу університету, затверджений Положенням про відділ маркетингу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» [73]. Між відділом маркетингу та іншими підрозділами та структурами університету є як вертикальні прямі/зворотні зв'язки (зображено синім кольором на рисунку 2.2), так і горизонтальні прямі/зворотні зв'язки (виділено блакитним кольором на рисунку 2.2).

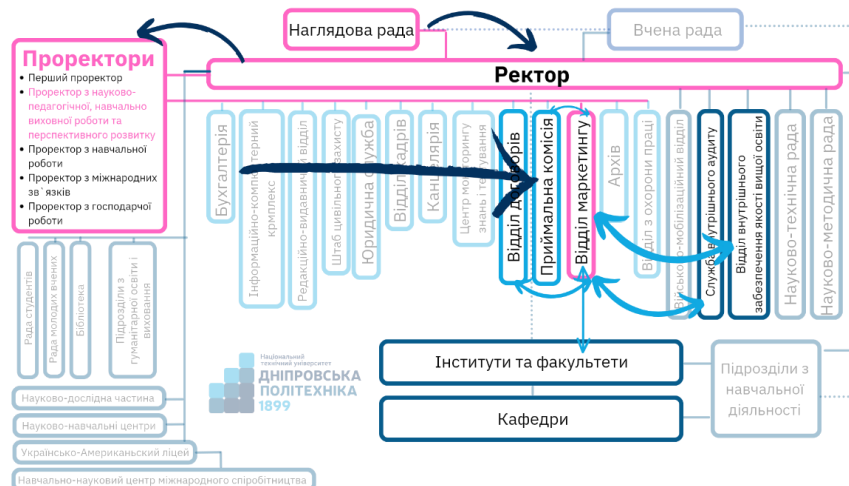


Рисунок 2.2 – Зв'язки відділу маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка»

Вертикальні зворотні зв'язки виникають при взаємодії відділу маркетингу, проректора з науково-педагогічної, навчально виховної роботи та перспективного розвитку (якому підпорядковується відділ), ректором (якому підпорядковуються проректори) та наглядовою радою, наприклад, надання звітів про виконану роботу відділу. Вертикальні незворотні зв'язки виникають, наприклад, при впровадженні нових функцій відділу маркетингу, сформованих наглядовою радою.

Горизонтальні прямі і зворотні зв'язки виникають (гетерархія) при взаємодії з іншими підрозділами університету, як-от з приймальною комісією, відділом договорів, відділом внутрішнього забезпечення якості вищої освіти тощо.

В основні функції відділу маркетингу, визначені Положенням [73], входять аналіз кон'юнктури ринку освітніх послуг, формування та підтримка корпоративної культури, комунікаційне супроводження вступної кампанії та ініціатив університету, взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами.

Однак, станом на сьогодні, відділ маркетингу виконує значно ширші функції для досягнення стійкої конкурентоспроможності НТУ «Дніпровська політехніка» на освітньому ринку Дніпропетровщини та України.

На рисунку 2.3 наведена динаміка кількості осіб, зарахованих на навчання з 2018 по 2022 рік. Левова частка осіб навчається за кошти фізичних та юридичних осіб. В 2022 році частка осіб, зарахованих на контракт досягла рекордних 66,8% [45].

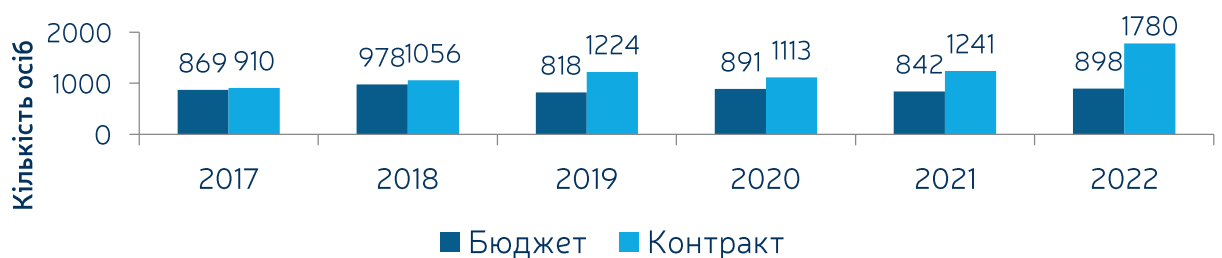


Рисунок 2.3 – Динаміка та обсяг вступу на навчання (бакалаврат) в НТУ «Дніпровська політехніка» (2017-2022 рр.)

Що стосується вступної кампанії 2023 року, то цього року було досягнуто новий рекорд: на бакалаврат зараховано на 30,6% осіб більше, ніж минулого року – 3498 осіб. Така позитивна динаміка спричинена факторами зовнішнього середовища. Далі, за прогнозами, буде відчутний спад популярності освітніх послуг ЗВО. [58]

Незважаючи на такий значний приріст зарахованих на бакалаврат в 2023 році, на жодному з факультетів повністю не виконано ліцензійний обсяг прийому (максимальна кількість осіб, яка може бути зарахована до НТУ «Дніпровська політехніка») – рисунок 2.4. [44] Тобто, якщо динаміка популярності здобуття вищої освіти залишиться позитивною, то в університеті буде можливість зарахувати ще більшу кількість осіб, ніж в попередньому році.

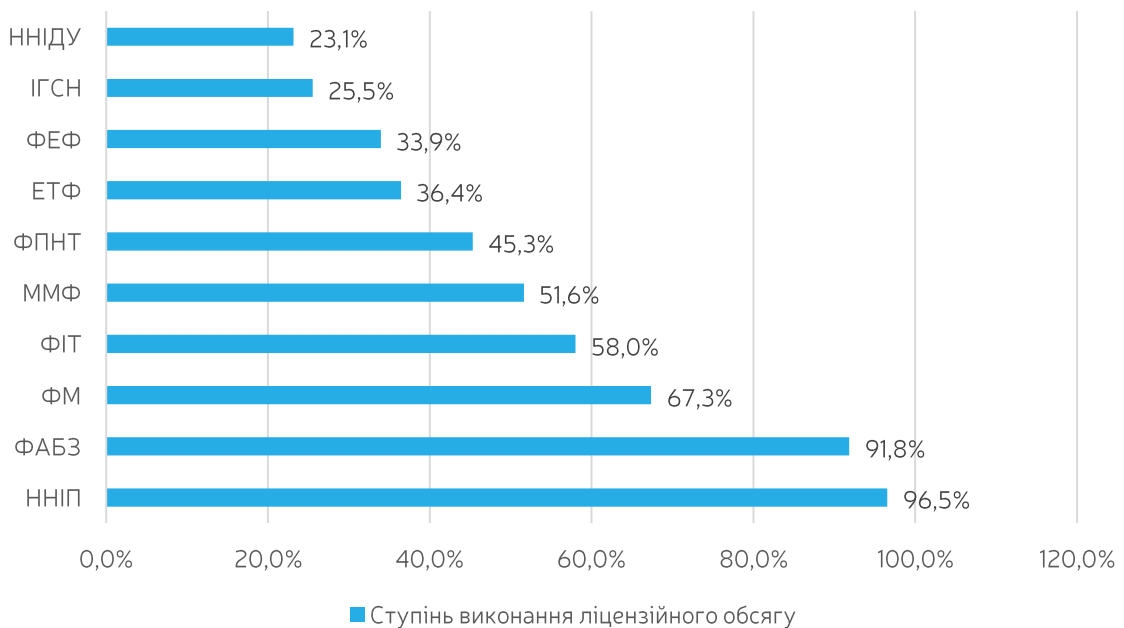


Рисунок 2.4 – Ступінь виконання ліцензійного обсягу в НТУ «Дніпровська політехніка» в 2023 році (бакалаврат) по факультетах [44]

Лідерами з виконання ліцензійного обсягу є навчально-науковий інститут природокористування (96,5%), факультет будівництва архітектури та землеустрою (98,1%). Найменший ступінь «завантаження виробничих

потужностей» виявився у навчально-наукового інституту державного управління (23,1%) та у навчально-наукового інституту гуманітарних та соціальних наук (25,5%). Всі інші факультети виконали ліцензійний обсяг в межах 30-70%.

На рисунку 2.5 наведена динаміка доходів загального та спеціального фондів за статтею «Здійснення освітньої діяльності» за 2020-2022 рр [26, 27].

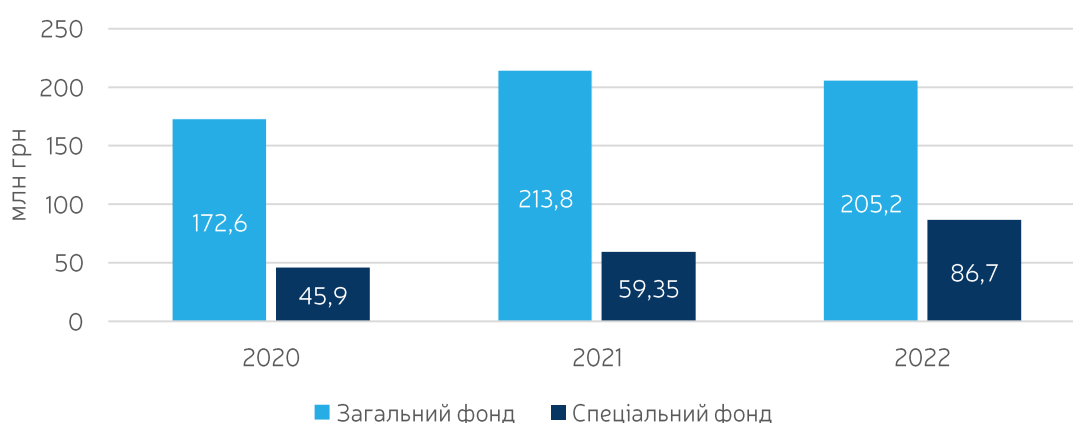


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів загального та спеціального фонду за статтею «Здійснення освітньої діяльності», 2020-2022 рр. [26, 27]

Як наведено на рисунку 2.5, чинники зовнішнього маркетингового середовища, вплинули на структуру бюджету НТУ «Дніпровська політехніка». В 2022 році відбулось скорочення загального фонду на 4% (або на 8,6 млн грн) та збільшився обсяг доходів спеціального фонду на 46% (або на 27,35 млн грн).

Зміна обсягу видатків держави пов'язана із скороченням бюджету України на освіту та науку. За наявною на момент написання кваліфікаційної роботи інформацією за бюджетом МОН на 2023 рік [42] видатки на підготовку кадрів ЗВО та ЗФПО зменшились на 2,5 млрд (на 10%), тобто за інших рівних умов, видатки для НТУ «Дніпровська політехніка» могли скласти 184,68 млн грн в 2023 році.

Підвищення обсягу доходів спеціального фонду відбулось за рахунок збільшення кількості зарахованих вступників за кошти фізичних/юридичних осіб, так як зміни у вартості навчання в 2022 році не відбувалась. В 2023 році паралельно зі збільшенням кількості здобувачів відбулося незначне збільшення вартості навчання – на 10% [98].

Аналіз маркетингової діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» доцільно проводити за моделлю 7P, так як заклади вищої освіти діють на ринку освітніх послуг.

Product. Основним продуктом НТУ «Дніпровська політехніка» є освітні послуги за I, II, III рівнями вищої освіти – НРК 6, НРК 7 та НРК 8 відповідно до Національної рамки кваліфікацій (таблиця 2.2) [76].

Таблиця 2.2 – Асортиментний портфель НТУ «Дніпровська політехніка» [76]

Основні освітні послуги					
Рівень вищої освіти	Кількість освітніх програм (SKU)				
	Денна (на базі ПЗСО)	Денна (на базі НРК5)	Денна (для іноземців)	Заочна (на базі ПЗСО)	Заочна (на базі НРК5)
Бакалавр (I)	55	28	8	46	28
	Денна (на базі НРК6)		Заочна (на базі НРК6)		Денна (для іноземців)
Магістр (II)	48		48		48
	Денна (на базі НРК7)		Заочна (на базі НРК7)		Вечірня (на базі НРК7)
PhD (III)	21		3		5

Було проведено аналіз асортиментного портфелю за методикою Бостонської консалтингової групи. Було використано інформацію щодо кількості вступників-2022 (ті, що наразі навчаються за кошти фізичних/юридичних осіб) в НТУ «Дніпровська політехніка» [45] й трьох головних конкурентів (варіюються в залежності від спеціальності) [45] та вартість навчання. Для простоти сприйняття спеціальності було згруповано по факультетам. Результати аналізу наведені на рисунку 2.6.

знаходяться у позиції «Дійні корови», тобто мають високу долю ринку і приносять більше грошей, ніж потрібно для їх підтримки. Це найбільш популярні факультети зі стабільним попитом.

Навчально-науковий інститут гуманітарних і соціальних наук знаходиться у позиції «Собаки», тобто є «аутсайдером», що має малу долю ринку, неконкурентоспроможну собівартість і ціну, низьку відносну прибутковість. Це спричинено наявністю дуже сильного конкурента – Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Окрім освітніх послуг (НРК 6, НРК 7 та НРК 8), споживачі можуть здобути такі послуги як [67]:

- освітні послуги підготовчого відділення;
- освітні послуги військової кафедри;
- освітні послуги лінгвістичних центрів;
- освітні послуги з підвищення кваліфікації.

Price. Встановлення тарифу навчання у закладі вищої освіти (для надання послуг особам, які навчаються за кошти фізичних або юридичних осіб) регулюється механізмом, що прописаний Постановою Кабінету Міністрів України №191 [43]. Він передбачає індикативну собівартість послуг (на основі витрачених коштів державою на навчання осіб за державним замовленням на один календарний рік) для кожного закладу вищої освіти, однак до 01.01.2024 року дію цієї постанови призупинено [87].

В 2020 році вартість року навчання мала складати не менше, ніж 60% індикативної собівартості, в 2021 – 70%, в 2022 – 80%.

У зв'язку з воєнним станом та призупиненням дії цієї Постанови, в 2022 році вартість навчання в НТУ «Дніпровська політехніка» залишилась на рівні 2021 року. Однак в 2023 році вартість навчання була підвищена у зв'язку з інфляційними коливаннями курсу гривні [54] та, як наслідок, зростання реальної собівартості освітньої послуги. На рисунку 2.7 наведена вартість навчання за природничими, інженерними, економічними, ІТ-спеціальностями

та спеціальністю 081 Право в динаміці за 2018-2023 рр (бакалаврат, денна форма) [77, 78, 80, 81, 76].

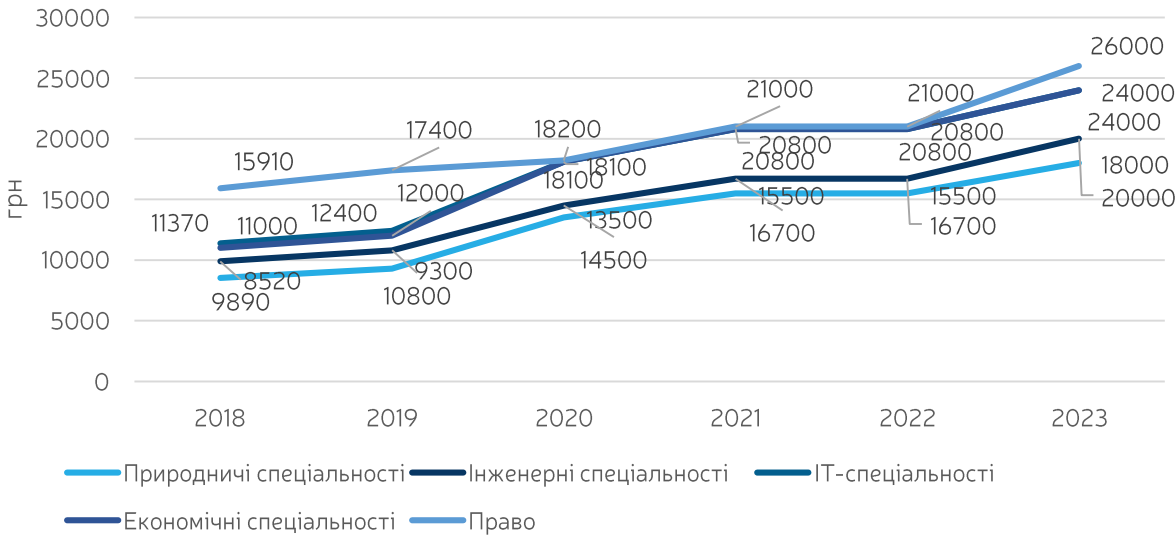


Рисунок 2.7 – Динаміка вартості освітніх послуг в НТУ «Дніпровська політехніка за 2018-2023 рр. [77, 78, 80, 79, 81, 76]

У конкурентному порівнянні (рисунок 2.8), освітні послуги НТУ «Дніпровська політехніка» знаходяться у сегменті «middle-priced», як і ДНУ ім. Олесь Гончара та Український державний університет науки та технологій. [85, 75, 83, 84, 82, 76]

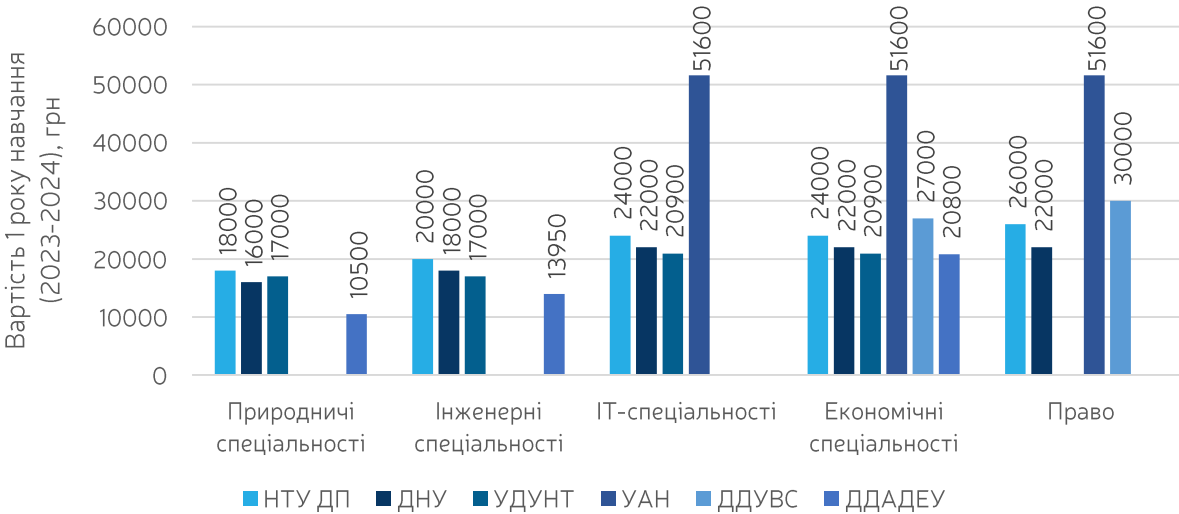


Рисунок 2.8 – Вартість навчання в бакалавраті за 2023-2024 н.р. в університетах Дніпра [85, 75, 83, 84, 82, 76]

На відміну від інших закладів вищої освіти, НТУ «Дніпровська політехніка» має фіксовану вартість навчання на строк укладення контракту (3 роки 10 місяців – бакалаврат за повним строком навчання, 1 рік 4 місяці – магістратура) [67].

Place. До 2020 року здобувачі отримували освітню послугу безпосередньо в кампусі університету за адресою проспект Дмитра Яворницького, 19. Кампус НТУ «Дніпровська політехніка» налічує 11 корпусів, 8 з яких знаходяться за зазначеною вище адресою. Окремо знаходиться 8 корпус кафедри військової підготовки (вул. Набережна Перемоги, 38-б) та 12 корпус навчально-наукового інституту державного управління (вул. Гоголя, 29) [67].

Знос основних фондів істотний і становить 65% станом на 1 січня 2023 року, придатними до використання є 35%% вартості всіх основних фондів, оновлення основних фондів занадто повільне (менше 1% на рік), відчувається негативна тенденція до зменшення [100].

Кампус розташований в історичному центрі міста, навколо університету знаходиться вся необхідна інфраструктура для студентів – заклади громадського харчування, копіювальні центри, супермаркети, гуртожитки тощо. Для студентів та працівників є дуже зручною розв'язка громадського транспорту – курсують трамваї, тролейбуси та маршрутні таксі.

З 2020 року в НТУ «Дніпровська політехніка» запровадив змішаний формат навчання [69], частина студентів отримує освітню послугу в дистанційному форматі через платформу Moodle та екосистему Microsoft.

Promotion. Наразі Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» активно застосовує як і ATL, так і BTL-засоби просування. З одного боку – це можливість охопити якнаймога більшу аудиторію, з іншого боку таке розміщення реклами і використання інших засобів просування може бути неефективним, як з точки зору охоплення саме цільової аудиторії, так і використання коштів маркетингового бюджету.

НТУ «Дніпровська політехніка» використовує такі маркетингові комунікації (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Маркетингові комунікації НТУ «Дніпровська політехніка»

Як вже було зазначено раніше, реклама займає лівову частку маркетингового бюджету. В таблиці 2.3 наведена орієнтована вартість використання того чи іншого каналу (засобу) маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.3 – Вартість використання маркетингових комунікацій (2022 р.) [32, 90, 91, 74, 33]

Вид МК	Вартість
Indoor реклама (Епіцентр) [32]	7500 грн/30 днів (ролик 15 с двічі на годину)
Зовнішня реклама (сітілайти) [90]	≈3500 грн/30 днів (без урахування друку)
Телебачення (місцеві канали) [91]	від 7000 грн/30 с (4 рази на день, протягом місяця)
Друкована реклама [74]	1500 грн (500 буклетів, 2 фальці)
SMM (таргетована реклама) [33]	від 1\$/доба

Деякі види маркетингових комунікацій потребують не тільки значних фінансових витрат, а й багато людського та часового ресурсу, як-от спонсорство, виставки, персональні продажі тощо.

Основним видом маркетингових комунікації є маркетинг соціальних мереж. В НТУ «Дніпровська політехніка» є команда SMM-спеціалістів, які активно займаються просуванням бренду університету в таких соціальних мережах як Facebook [62], Instagram [60], Telegram [63] (таблиця 2.4) та TikTok [61].

Таблиця 2.4 – Показники SMM-діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» [60, 62, 63]

Канал	Кількість підписників	Середня кількість лайків на пост	Середня кількість коментарів на пост	Engagement Rate (ER)
Instagram [60]	8612	263	1	3,1%
Facebook [62]	6600	80	0,89	1,4%
Telegram [63]	5639	25	2,4	1,1%

Для такої кількості підписників в соціальних мережах НТУ «Дніпровська політехніка» показник залученості є середнім (без прив'язки до тематики). Якщо порівнювати з соцмережами інших закладів вищої освіти Дніпра – то цей показник є найвищим серед конкурентів.

People. За зведеним штатним розписом на 2023 рік, кількість штатних посад в НТУ «Дніпровська політехніка» – 1623,65 [46]. До їх складу входять ректор, проректори, декани, професорсько-викладацький склад, інші науково-педагогічні працівники, педагогічні працівники, бібліотекарі, спеціалісти та інші працівники.

Однак елемент комплексу маркетингу «people» не обмежується персоналом університету. Як і будь-який заклад вищої освіти, НТУ «Дніпровська політехніка» працює в ринкову середовищі та взаємодіє з різними групами стейкхолдерів. На рисунку 2.10 наведено схему системи взаємодії стейкхолдерів у спрощеному вигляді (університет (адміністрація і науково-педагогічний склад), влада, некомерційні організації та територіальні громади, фонди, акредитаційні установи, студенти, їх батьки, абітурієнти, випускники, бізнес, інші заклади вищої освіти та медіа).

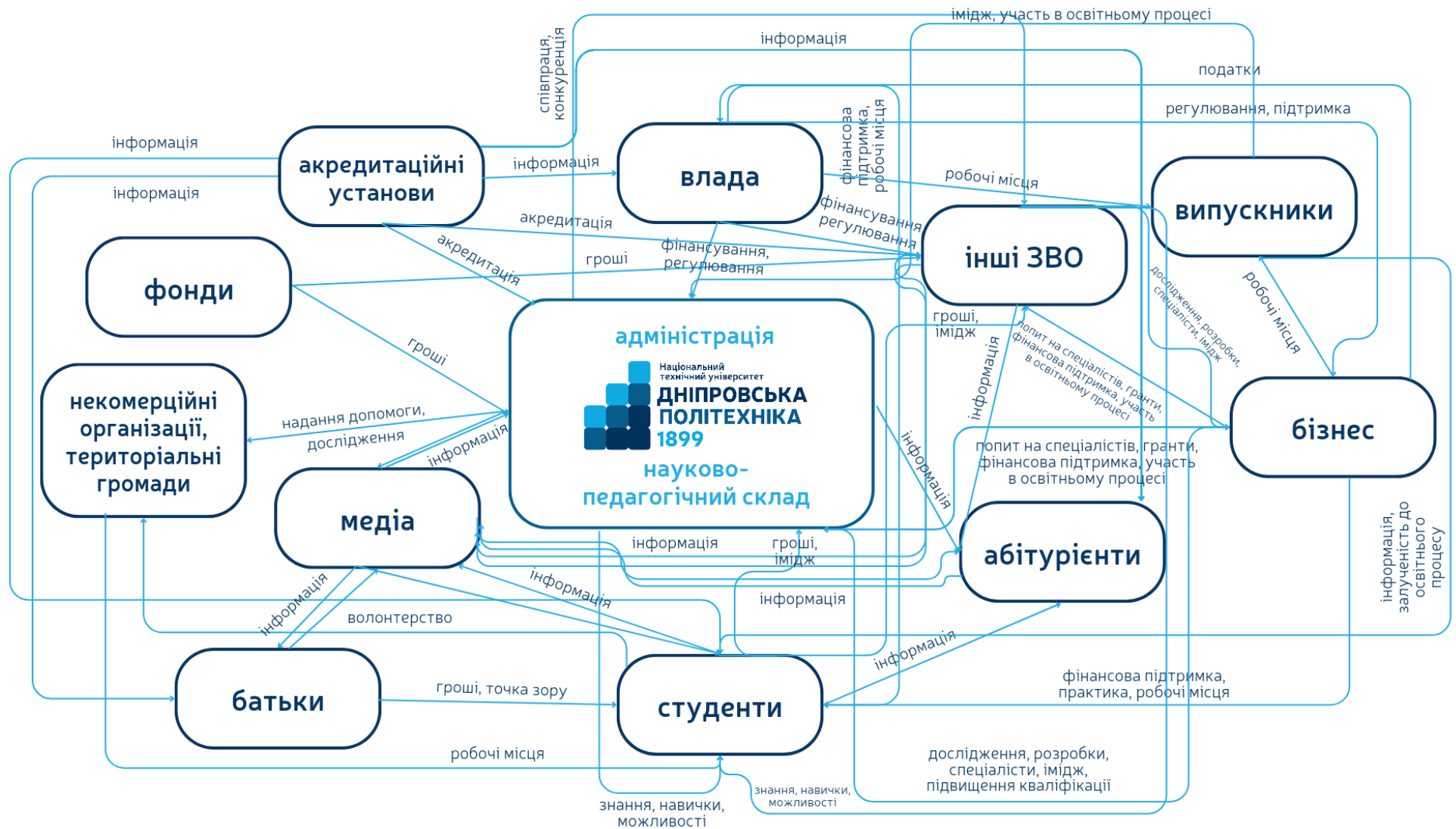


Рисунок 2.10 – Спрощена схема системи взаємодії стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Насправді, стейкхолдерів закладу вищої освіти ще більше: кадрові агенції, банки та фінансові установи, організації, що спонсорують наукові дослідження, видавництва, наукові спілки, міжнародні організації тощо.

Налагодження системи взаємодії зі стейкхолдерами для НТУ «Дніпровська політехніка» є пріоритетною задачею, так як від цього залежить конкурентоспроможність університету.

На рисунку 2.11 наведена динаміка кількості штатних посад НТУ «Дніпровська політехніка» серед професорсько-викладацького складу, педагогічних працівників та науково-педагогічних працівників за 2018-2023 рр. [51, 50, 49, 48, 47, 46]

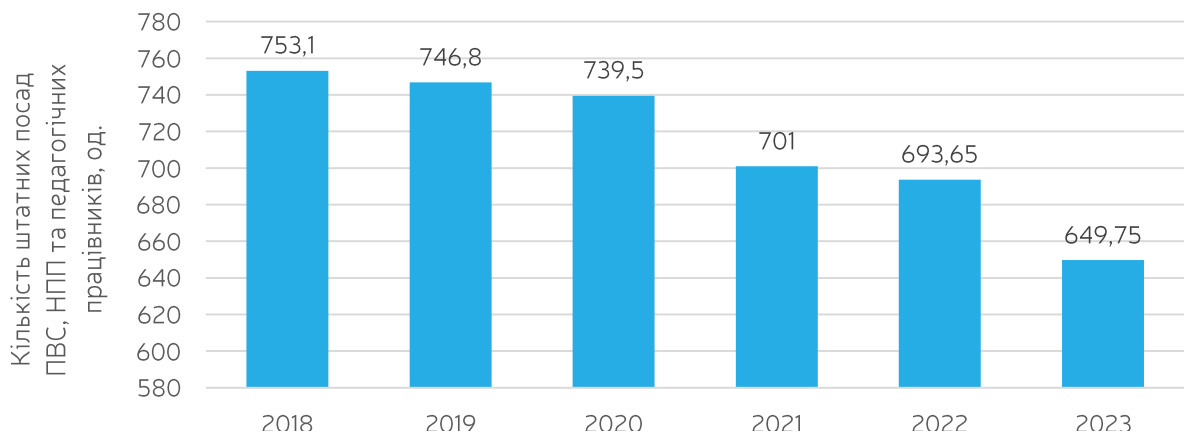


Рисунок 2.11 – Кількість штатних посад науково-педагогічних працівників 2018-2023 рр., од. [51, 50, 49, 48, 47, 46]

Як видно з рисунку 2.11, кількість штатних посад серед науково-педагогічних працівників має негативну динаміку. З 2018 по 2023 рік їх кількість скоротилась на понад 100 од., при цьому зросло навантаження на викладача, адже кожного року студентів в НТУ «Дніпровська політехніка» більшає.

На рисунку 2.12 наведено динаміку кількості студентів НТУ «Дніпровська політехніка» з 2018-2019 н.р. по 2023-2024 н.р. З 2022 року тренд освіти дорослих значно зріс через умови навколишнього середовища і приріст до 2018-2019 та 2022-2023 н.рр. склав 54,7% та 40% відповідно.

Передбачається, що після завершення дії воєнного стану в Україні, кількість студентів в НТУ «Дніпровська політехніка» знизиться до рівня 2018-2022 рр. [71, 70, 86, 26, 27]

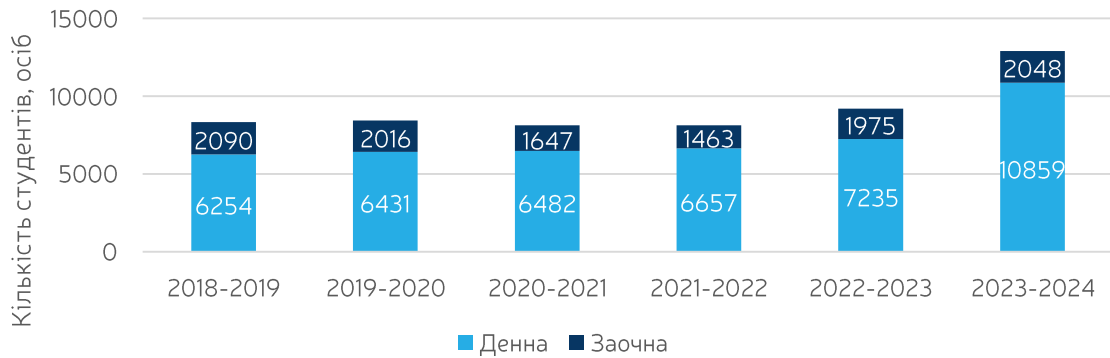


Рисунок 2.12 – Динаміка кількості студентів в НТУ «Дніпровська політехніка» з 2018-2019 по 2023-2024 н.р. [71, 70, 86, 26, 27]

В грудні 2021 року відділом маркетингу університету було виміряно індекс NPS (Net Promotion Score) серед науково-педагогічного складу, студентів та представників бізнесу (партнерів університету). Результати наведені на рисунку 2.13. [26]



Рисунок 2.13 – Індекс NPS серед НПС, студентів та бізнес-партнерів НТУ «Дніпровська політехніка» (грудень 2021 р.) [26]

Результат вважається добрим, якщо показник перевищує 30, і відмінним, якщо він перевищує 50 [17]. Наприкінці 2021 року всі зазначені групи стейкхолдерів є лояльними до НТУ «Дніпровська політехніка», найбільшу лояльність демонструють науково-педагогічні працівники, найменшу – бізнес-партнери.

Process. Отримання освітньої послуги на I рівні вищої освіти (НРК6) триває 3 роки і 10 місяців, тоді як на магістерському рівні це займає 1 рік і 4 місяці або 1 рік 10 місяців в залежності від освітньої програми. Кожен курс (іноді окремі групи) дотримуються встановленого графіку освітнього процесу, який регулярно оновлюється та оприлюднюється на офіційному веб-сайті [67].

В НТУ «Дніпровська політехніка» студентам надається можливість створити індивідуальну траєкторію навчання, яка відповідає їхнім особистим і академічним цілям. Індивідуальна траєкторія навчання може включати наступні елементи:

- основний навчальний план (відповідно до ОП, курсу та рівня навчання);
- вибіркові дисципліни (дисципліни з різних галузей знань, які відповідають інтересам і кар'єрним амбіціям студентів);
- практики, стажування та програма дуальної освіти (практична підготовка в різних компаніях та організаціях);
- міжнародна мобільність;
- проєктна діяльність (участь у різних проєктах, дослідженнях та наукових гуртках).

Студентам також надаються різноманітні додаткові можливості, такі як участь у студентському самоврядуванні, участь в проєктах бізнес-інкубатору, використання студентських ко-воркінгів, доступ до культурно-мовних центрів університету, участь у роботі кіностудії «Юність», прес-центрі, навчання на військовій кафедрі тощо.

Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти [38] в університеті веде моніторинг та аналіз якості навчання, розробляє рекомендації щодо покращення навчальних програм і методик викладання, організовує процес оцінки студентами та абітурієнтами якості навчання і забезпечує внутрішній аудит для забезпечення відповідності стандартам.

На рисунку 2.14 представлений ланцюг створення цінності [21] освітньої послуги НТУ «Дніпровська політехніка» за участю стейкхолдерів.

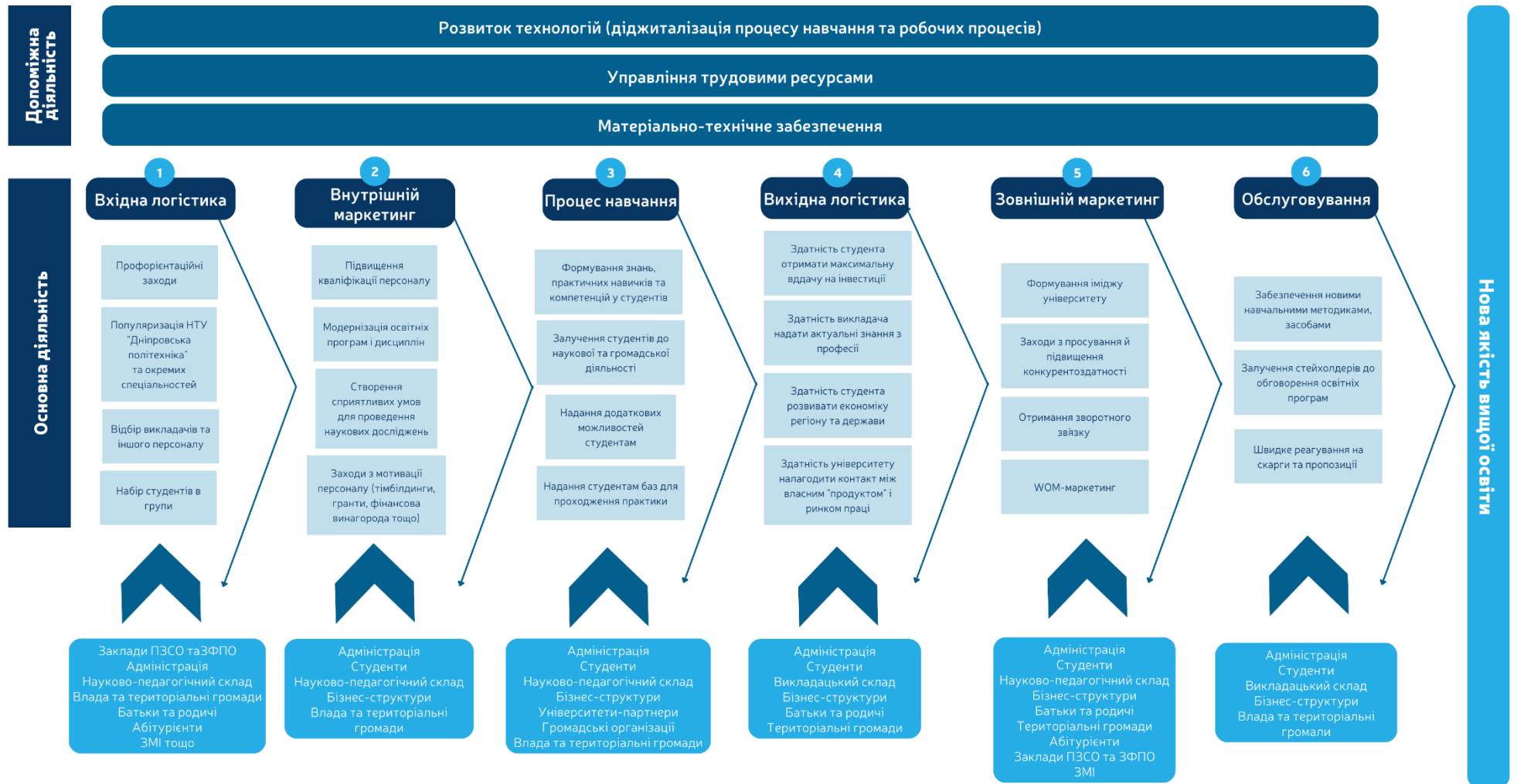


Рисунок 2.14 – Ланцюг створення цінності освітньої послуги в НТУ «Дніпровська політехніка» по М. Портеру

Вся діяльність НТУ «Дніпровська політехніка», включаючи допоміжну (діджиталізація процесу навчання та робочих процесів, матеріально-технічне забезпечення), супроводжується впливом стейкхолдерів.

На кожному етапі основної діяльності (вхідній логістиці, внутрішньому маркетингу, процесі навчання, вихідній логістиці, зовнішньому маркетингу та процесі обслуговування) внутрішні та зовнішні стейкхолдери об'єднуються в різні комбінації та разом створюють нову якість вищої освіти.

Physical evidence. Як зазначалось раніше, НТУ «Дніпровська політехніка» – університет із понад 120-річною історією. Інтер'єр та екстер'єр кампусу суміщує в собі аутентичні будівлі XIX-XX століття, так і новітні споруди XXI ст. В стінах університету знаходиться безліч історичних пам'яток та експонатів, частина з котрих знаходиться в музеях (в НТУ «Дніпровська політехніка» їх два), а частина – у відкритому доступі, як-от наприклад, плитка, якою встелили підлогу коридорів першого корпусу в 1901 році, харківського заводу Барона Бергенгейма [93].

Університет має розгалужену систему бібліотек та лабораторій, де студенти мають можливість отримувати як теоретичні знання, так і практичні навички. Частина з них відремонтована та наповнена обладнанням завдяки бізнес-партнерам (наприклад, Interpipe Mehatronic Lab). В 6 корпусі університету розташована спортивна зала з різноманітним обладнанням.

Навчальні аудиторії обладнані мультимедійними інструментами, комп'ютерною технікою для діджиталізації освітнього процесу та спрощення здобуття певних навичок. Студенти та викладачі мають змогу скористатись безкоштовним Wi-fi та отримати доступ до всього корпоративного пакету Office 365, скористатись онлайн-каталогом літератури та репозиторієм.

Всі документи та матеріали, що стосуються акредитації та ліцензування освітніх програм, доступні для огляду та завантаження в мережі Інтернет. Відкритість та доступність інформації сприяють прозорості щодо якості та легальності освіти, наданої в університеті.

В кампусі НТУ «Дніпровська політехніка» також є безліч зон відпочинку – зелені зони, лавочки, фонтани – і все це серед зелених насаджень. Всередині кампусу є декілька ко-воркінгів, найбільшою популярністю користуються студентський простір Unica та івент-центр Colibri. Студенти, викладачі та допоміжний персонал, які мають дітей, можуть залишити їх у дитячій кімнаті та не хвилюватись за них, адже в «Просторі дитинства #dniprotech» малеча знаходиться в безпеці під наглядом досвідчених вихователів.

Задля боротьби з викликами повномасштабного військового вторгнення та забезпечення безпеки учасників навчального процесу в університеті є спеціально обладнані укриття, куди переміщуються студенти і персонал університету під час повітряних тривог. На випадок блекаутів університет оснащений дизельними та бензиновими генераторами.

Елементи візуальної ідентичності [29] (такі як логотип, корпоративна палітра, візуальні елементи, шрифти тощо) разом створюють зрозумілий і впізнаваний образ бренду НТУ «Дніпровська політехніка», який допомагає утримувати імідж університету та залучати стейкхолдерів.

Отже, після аналізу маркетингової діяльності університету, можна виокремити управлінську та маркетингову проблеми.

Так як університет знаходиться у відкритому середовищі, важливим є підтримка стейкхолдерів. *Управлінська проблема* полягає в необхідності підвищення лояльності ключових стейкхолдерів та вмотивованості учасників до активної участі в навчальному процесі та розвитку НТУ «Дніпровська політехніка».

Відповідно, маркетингова проблема – з'ясувати причини, які викликають зниження лояльності та вмотивованості ключевих стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка», визначити тип існуючої лояльності та розробити дорожню мапу процесу формування лояльності ключових стейкхолдерів університету.

2.2 Аналіз пріоритетності стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

В умовах значної кількості стейкхолдерів на ринку вищої освіти найбільш важливим завданням є встановлення ефективної взаємодії з найвагомішими учасниками. Вибір цих ключових стейкхолдерів повинен ґрунтуватися на чіткому обґрунтуванні, що базується на їхньому рівні пріоритетності.

Для визначення пріоритетності стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» було проведено опитування експертів. Було задіяно дві групи експертів – представники адміністрації ЗВО (7 осіб) та представники науково-педагогічного складу університету (13 осіб). Експерти були визначені методом снігової кулі та включали в себе представників різних відділів та кафедр.

Для початку було виділено 10 пріоритетних груп стейкхолдерів (до переліку входили як і зовнішні, так і внутрішні). Після цього, їм було запропоновано проранжувати ці групи стейкхолдерів за рівнем їх значущості для НТУ «Дніпровська політехніка» від 1 до 10 (де 1 – найбільш значущий стейкхолдер, 10 – найменш значущий стейкхолдер), запропоновані варіанти:

- студенти;
- абітурієнти;
- науково-викладацький склад;
- адміністрація ЗВО;
- бізнес;
- ЗМІ;
- органи центральної влади;
- територіальні громади;
- ЗВО-партнери;
- заклади ПЗСО та ЗФПО.

Результати опитування наведені в додатку А. Для перевірки надійності результатів експертних оцінок визначимо ступень узгодженості думок експертів. Для цього використаємо формулу для розрахунку коефіцієнта конкордації Кенделла [13]. В нашому випадку відбувалось ранжування від 1 до 10, отже немає зв'язаних рангів. Розрахунок виконується за формулою:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times (m^2 - m)}, \quad (2.1)$$

де S – сумарне сумарне квадратичне відхилення сумарних оцінок від середнього значення;

n – кількість експертів;

m – кількість ранжованих чинників.

Проміжні результати розрахунків наведені в Додатку А. Розрахуємо ступінь узгодженості думок експертів щодо значущості стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» за формулою 2.1:

$$W = \frac{12 \times 26910}{20^2 \times (10^3 - 10)} = 0,815$$

Значення коефіцієнту конкордації Кенделла – 0,815, що свідчить про дуже високу узгодженість думок [13]. Отже, можемо використовувати результати дослідження в подальшій роботі (рисунок 2.15).

В ході дослідження було з'ясовано, що на даний момент часу, ключовими стейкхолдерами НТУ «Дніпровська політехніка» є студенти, науково-педагогічний склад, бізнес-структури, абітурієнти та територіальні громади. Пріоритетною задачею є налагодження взаємовідносин із цими групами стейкхолдерів.

Адміністрація університету, партнерські заклади вищої освіти, органи центральної влади, засоби масової інформації, заклади повної загальної

середньої освіти та заклади фахової передвищої освіти – це пріоритетні групи стейкхолдерів. Налагодження взаємозв'язку необхідно реалізувати в найближчому майбутньому, однак станом на зараз основний фокус повинен бути спрямованим на ключових стейкхолдерів.



Рисунок 2.15 – Ключові та пріоритетні стейкхолдери НТУ «Дніпровська політехніка»

Налагодження взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами має вирішальне значення з численних причин: підвищення якості освіти (вони беруть участь у ланцюзі створення цінності), підвищення конкурентоспроможності, зміцнення репутації (як наслідок, залучення кращих студентів, викладачів та інвестицій), залучення фінансових ресурсів (для розвитку інфраструктури, досліджень, проєктів тощо), соціальна відповідальність (співпраця з громадами дозволяє сприяти загальному благополуччю).

Розуміння унікальних очікувань, потреб і можливих форм взаємодії кожної групи стейкхолдерів стає фундаментальною складовою успішного функціонування та розвитку університету. Докладне розглядання цих аспектів (таблиця 2.5) дозволяє університету впроваджувати ініціативи таким чином, щоб вони відповідали конкретним запитам кожної групи стейкхолдерів.

Таблиця 2.5 – Характеристика ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

	Характеристика / Назва	Очікування	Потреби	Форми взаємодії
1	2	3	4	5
Студенти	Особи, які були зараховані на навчання в НТУ «Дніпровська політехніка»: Станом на жовтень 2023 року, кількість студентів складає: Електротехнічний факультет – 1151 ос. Факультет інформаційних технологій – 2791 ос. Факультет менеджменту – 608 ос. Факультет архітектури, будівництва та землеустрою – 951 ос. Фінансово-економічний факультет – 994 ос. Інститут гуманітарних та соціальних наук – 719 ос. Факультет природничих наук та технологій – 974 ос. Механіко-машинобудівний факультет – 1717 ос. Інститут природокористування – 2518 ос. Інститут державного управління – 484 ос.	– Високоякісна освіта: добре структуровані та актуальні академічні програми, які підготують їх до обраної кар'єри; – сприятливе навчальне середовище: середовище, яке сприяє співпраці, інклюзивності та особистісному зростанню; – можливості для особистого та професійного розвитку: доступ до наукових проєктів, культурних заходів, стажувань та кар'єрних послуг.	– Ефективне навчання: цікаві і доступні лекції, практичні заняття та підтримка викладачів; – комфортна інфраструктура: зручний графік навчання; платформи дистанційного навчання, умови в кампусі; – доступ до ресурсів: бібліотеки, лабораторії, цифрові ресурси та сучасні технології є життєво важливими; – менторство: консультації спрямовані на вибудову академічного та кар'єрного шляху	– Лекції, семінар та дискусії з викладачами та однокурсниками; – платформи для онлайн-навчання та доступ до матеріалів курсів; – кар'єрні та академічні консультації; – міжнародна академічна мобільність; – участь у гуртках, проєктах, студентському самоврядуванні та опитуваннях студентів
Науково-педагогічний склад	За штатним розписом 2023 року, в НТУ «Дніпровська політехніка» 649,75 штатних посади науково-педагогічних працівників, з них: – 567,55 од. – професорсько-викладацький склад; – 14,2 од. – інші науково-педагогічні працівники; – 68 од. – педагогічні працівники. Це професори, доктори та кандидати наук, доценти, які викладають студентам НТУ «Дніпровська політехніка» на 47 кафедрах (станом на жовтень 2023 р.)	– Підтримка викладання: належні ресурси, технологічна підтримка та визнання викладацьких зусиль; – можливості для досліджень: підтримка у фінансуванні досліджень, доступ до лабораторій та наукових конференцій. – професійний розвиток: можливості для подальшої освіти та кар'єрного зростання.	– Адміністративна підтримка: допомога з поданням заявок на гранти, управлінням проєктами та веденням документації; – визнання: подяка за наукові публікації, високий рівень викладання та внесок у розвиток університету; – Дослідницькі ресурси: доступ до добре обладнаних лабораторій, бібліотек та дослідницьких матеріалів.	– Викладання студентам та аспірантам; – співпраця над дослідницькими проєктами; – участь у засіданнях кафедри, факультету тощо; – взаємодія з керівництвом університету та професійними мережами.
Бізнес-структури	Комерційні та некомерційні компанії і організації, які формують ринок праці, впливають на його вимоги і потреби: ДТЕК Дніпровські електромережі, ЕПАМ СИСТЕМЗ, СОФТСЕРВ-Україна, КБ «Південне», ЕДС-ІНЖИНІРИНГ, Інтерпайп, Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Приватбанк, Інститут геотехнічної механіки ім. М.С. Полякова, Сіменс Україна, ПЕЕМ ЦЕК тощо	– Кадровий резерв: доступ до пулу кваліфікованих і мотивованих студентів та випускників для потенційного працевлаштування, вплив на наповнення освітніх програм; – дослідницька співпраця: можливості для дослідницької співпраці, інновацій та доступу до академічної експертизи. – свіжі ідеї: потік свіжих ідей та рішень для бізнес-завдань від університету.	– Дослідницькі партнерства: можливості для спільних дослідницьких проєктів, доступ до досвіду викладачів та галузевих досліджень; – залучення талантів: доступ до кращих студентів для стажування, спільних програм та потенційного працевлаштування; – нетворкінг: можливості для налагодження зв'язків з викладачами, студентами та іншими діловими партнерами.	– Спільні дослідницькі проєкти, спільні підприємства та партнерства з передачі знань, програми стажування, ярмарки вакансій та кар'єрні послуги; – консультативні ради, галузеві форуми та участь у бізнес-заходах, організованих університетом; – регулярна комунікація з представниками університетів та постійні канали зворотного зв'язку.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Територіальні громади	<p>Об'єднання декілької населених пунктів, що мають адміністративний центр. На жовтень 2023 року НТУ «Дніпровська політехніка» уклала договір з 19 громадами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Губиниська громада; – Дубовиківська громада; – Зайцівська громада; – Іларіонівська громада; – Миколаївська громада; – Мирівська громада; – Новоолександрівська громада; – Новопокровська громада; – Павлоградська громада; – Першотравневська громада; – Петриківська громада; – Підгородненська громада; – Раївська громада; – Слобожанська громада; – Слов'янська громада; – Тернівська громада; – Царичанська громада; – Чумаківська громада; – Юр'ївська громада; 	<p>Територіальні громади очікують від НТУ «Дніпровська політехніка»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сприяння розвитку територіальної громади; – надання освітніх та культурних ресурсів, які можуть принести користь членам громади; – сприяння академічному та культурному обміну з місцевими школами та організаціями; – надання експертних знань про регіональні проблеми та виклики. 	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до якісної освіти та навчальних програм, в т.ч. для підвищення кваліфікації; – співпраця над проектами, спрямованими на вирішення місцевих проблем; – можливості для мешканців долучитися до ініціатив та заходів, пов'язаних з університетом; – відкриті та прозорі канали комунікації з університетом для вирішення будь-яких проблем та питань. 	<ul style="list-style-type: none"> – Робота з громадою та освіта: Проведення семінарів, лекцій та освітніх програм для членів громади; – спільні дослідження та розробки: дослідницькі проекти та ініціативи, які приносять користь громаді; – форуми: організація форумів для відкритих дискусій та співпраці між представниками університету та членами громади; – стажування та можливості працевлаштування для студентів; – проекти, керовані громадою: залучення університету до планування та реалізації проектів, які відповідають потребам і пріоритетам громад.
Абітурієнти	<p>Це особи, які прийняли рішення здобути вищу освіту. Левова частка абітурієнтів – нещодавні випускники (0-3 роки) закладів ПЗСО, ЗФПО та ЗВО. За географією, вони проживають, як правило в м. Дніпрі та Дніпропетровській області, рідше – в Запорізькій, Донецькій, Кіровоградській, Херсонській, Полтавських областях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – прозорість: чіткі та прозорі критерії відбору та процедури подання заявок; – доступна інформація про програми, викладачів, кампус і студентське життя; – підтримка: допомога у виборі правильної освітньої програми та підтримку впродовж усього процесу подачі документів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Добре структуровані критерії вступу та зручний для користувача процес подачі заяви; – чуйний персонал приймальної комісії для запитань та допомоги; – зворотний відгук від студентів про навчання в університеті. 	<ul style="list-style-type: none"> – Інформаційні сесії, дні відкритих дверей та екскурсії кампусом. – онлайн- та офлайн-комунікація з представниками університету, в т.ч. приймальної комісії; – своєчасне інформування через онлайн-канали про етапи вступної кампанії.

2.3 Маркетингове дослідження досвіду взаємодії ключових стейкхолдерів з НТУ «Дніпровська політехніка»

Було прийнято рішення про проведення маркетингового дослідження. *Проблемою маркетингового дослідження є збір інформації, яка стане основою для подальшого вирішення управлінської та маркетингової проблем: необхідно визначити тип та рівень лояльності стейкхолдерів та з'ясувати «болі» кожної групи.*

В основі вирішення проблеми маркетингового дослідження лежить теорія афективної та поведінкової лояльності [14] стейкхолдерів.

Поведінкова лояльність [22] – це ступінь відданості та підтримки стейкхолдерів, яка виражається через їхні конкретні дії та взаємодію, та обумовлена позитивним досвідом стейкхолдерів від взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка».

Стейкхолдери, які мають високий ступінь афективної лояльності [22], відчують бажання належати до НТУ «Дніпровська політехніка» через позитивні почуття, які вони отримують при взаємодії з установою. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям та згодою з основоположними цілями та цінностями, прагненням втілити в життя її місію.

Між афективною лояльністю та результативністю співпраці існує прямий зв'язок, що не завжди виявляється у випадку поведінкової лояльності.

Математичну модель лояльності стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» можна представити у вигляді формули:

$$L_s = \frac{\sum 0,35 \times a_i^n + \sum 0,65 \times b_i^n}{n}, \quad (2.2)$$

де L_s – рівень лояльності групи стейкхолдерів;

n – кількість респондентів, осіб;

a_i^n – це усереднений показник поведінкової лояльності для одного респондента;

b_i^n – це усереднений показник афективної лояльності для одного респондента.

При формуванні математичної моделі був використаний підхід з узагальненням, а не рівноважний, так як для закладів освіти, які працюють на ринку послуг, пріоритетною є саме афективна лояльність, оскільки задоволеність та позитивні емоції стейкхолдерів призводять до активних рекомендацій, довгострокових відносин і створення позитивної репутації, що підвищує конкурентоспроможність.

Гіпотезами маркетингового дослідження є:

1. Рівень лояльності всіх груп стейкхолдерів знизився у порівнянні з 2021 роком.
2. При низькому рівні задоволення «базових потреб», рівень афективної лояльності студентів не буде перевищувати поведінковий (рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 – Ієрархія потреб здобувача освіти за пірамідою Маслоу [15]

3. Рівень лояльності до кафедри (випускаюча для студента або як місце роботи для науково-педагогічного працівника) буде завжди вищим, ніж до університету.

4. Існує зв'язок між кількістю років роботи в НТУ «Дніпровська політехніка» та рівнем лояльності науково-педагогічного співробітника.

5. Територіальні громади потребують більше форм співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка».

6. Бізнес-партнери готові розширювати співпрацю з НТУ «Дніпровська політехніка», однак «болі», які виникають під час взаємодії, знижують рівень мотивації.

Було прийнято рішення проводити маркетингове дослідження серед чотирьох вибірок – студенти, науково-педагогічний склад, бізнес-партнери НТУ «Дніпровська політехніка» та громади, з якими укладено договори про співпрацю. Абітурієнтів як вибірку було виключено із загального переліку, так як детальніше це питання розглядалось в кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра [102].

В таблиці 2.6 визначені характеристики, які будуть досліджуватись для кожної із вибірок.

Метою маркетингового дослідження є встановлення поточного рівня лояльності груп стейкхолдерів, ідентифікація «болей» для подальшої розробки дорожньої мапи процесу формування лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка». Завдання маркетингового дослідження:

- визначити рівень поведінкової та афективної лояльності;
- визначити «домінуючий» тип лояльності у ключових груп стейкхолдерів;
- ідентифікувати «болі» ключових груп стейкхолдерів.

Специфічні завдання для кожної групи стейкхолдерів наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Досліджувані характеристики для кожної групи стейкхолдерів

№ з/п	Вибірка			
	<i>Студенти</i>	<i>Науково-педагогічний склад</i>	<i>Бізнес-партнери</i>	<i>Територіальні громади</i>
1	Загальне враження від навчання та взаємодії з НТУ ДП	Досвід роботи в НТУ ДП (кількість років)	Термін співпраці з НТУ ДП	
2	Готовність рекомендувати НТУ ДП як заклад вищої освіти (NPS)	Частка ставки, за якою працевлаштований науково-педагогічний працівник	Юридичне підкріплення співпраці з НТУ ДП	
3	Поведінкові чинники лояльності до кафедри	Основне місце роботи науково-педагогічних працівників	Поведінкові чинники лояльності до НТУ ДП	
4	Поведінкові чинники лояльності до факультету	Перше місце роботи науково-педагогічних працівників	Побажання щодо форм співпраці	
5	Загальні поведінкові чинники лояльності до університету	Мотиви вибору працевлаштування в освітній галузі	Оцінка вагомості запропонованих думок щодо ОП	
6	Загальні афективні чинники лояльності до НТУ ДП	Мотиви зміни ЗВО як місця працевлаштування	Досвід працевлаштування студентів/випускників НТУ ДП	
7	Обізнаність о можливості та досвід участі в обговоренні ОП	Загальні поведінкові чинники лояльності до університету	Посади працевлаштованих студентів/випускників НТУ ДП	
8	Оцінка вагомості думки студентів при формуванні ОП	Загальні афективні чинники лояльності до університету	Спеціальність працевлаштованих студентів/випускників НТУ ДП	
9	Обізнаність про можливість здобуття освіти за дуальною формою	Оцінка соціально-психологічного клімату на кафедрі, факультеті, університеті	Оцінка рівня підготовки студентів/випускників НТУ ДП	
10	Оцінка досвіду навчання за програмою дуальної освіти	Проблеми, з якими стикаються науково-педагогічні працівники під час роботи в НТУ ДП	Потреба у працевлаштуванні студентів/випускників НТУ ДП окремих спеціальностей	
11	Підприємство, на якому студент навчався за програмою дуальної освіти	Готовність рекомендувати НТУ ДП як місце працевлаштування (NPS)	Готовність до направлення співробітників на навчання до НТУ ДП (підвищення кваліфікації)	
12	Проблеми, з якими стикаються студенти під час навчання	Бажання змінити місце працевлаштування	Оцінка результатів навчання (підвищення кваліфікації) співробітників в НТУ ДП	
13	Пропозиції щодо покращення досвіду навчання	Мотиви виникнення бажання змінити місце працевлаштування	Проблеми, з якими стикаються, при співпраці з НТУ ДП	
14	Курс навчання	Мотиви виникнення бажання змінити сферу діяльності	Пропозиції щодо покращення досвіду співпраці	
15	Випускаюча кафедра	Пропозиції щодо покращення досвіду працевлаштування	Сфера діяльності	
16		Факультет		

Таблиця 2.7 – Завдання для кожної групи стейкхолдерів

<i>Група стейкхолдерів</i>	<i>Завдання</i>
<i>Студенти</i>	<ul style="list-style-type: none"> – визначити рівень поінформованості та ступінь довіри до процедури залучення студентів до обговорення освітніх програм; – визначити рівень поінформованості про можливості участі в програмі дуальної освіти та отримати оцінку досвіду участі в ній.
<i>Науково-педагогічний склад</i>	<ul style="list-style-type: none"> – виявити мотиви вибору сфери освіти для працевлаштування; – виявити причини зміни попереднього ЗВО як місце працевлаштування; – оцінка можливості зміни місця працевлаштування та виявлення причин.
<i>Бізнес-партнери та територіальні громади</i>	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення «gaps» у форматах взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка»; – оцінка готовності працевлаштування студентів та випускників НТУ «Дніпровська політехніка», виявлення потреб у фахівцях конкретних спеціальностей та оцінка попереднього досвіду.

Метод маркетингового дослідження – опитування з використанням програмного забезпечення Microsoft Forms. Опитування здійснюється за допомогою структурованих анкет (Додаток Б).

Метод формування вибірки. Опитування будуть проходити чотири вибірки. Обраний метод формування вибірки – імовірнісний, а саме проста випадкова вибірка.

Залучення елементів генеральної сукупності до участі в опитуванні. Для залучення респондентів використовувалось два канали комунікації:

- в Telegram-каналі «То є Dniprotech!» розміщені дописи із запрошенням пройти опитування (для студентів та науково-педагогічних працівників);

- корпоративна пошта. В Outlook розіслано лист із запрошення пройти опитування (для студентів, науково-педагогічних працівників, бізнес-партнерів – від імені відділу маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка», для територіальних громад – від імені відділу комунікацій НТУ «Дніпровська політехніка»).

Аналіз отриманих результатів опитування студентів. В опитуванні взяло участь 576 респондентів (обсяг вибірки досягнуто). Середній час заповнення форми – 6 хвилин 5 секунд (рисунок 2.17).

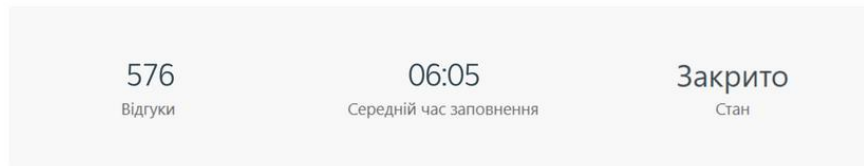


Рисунок 2.17 – Кількість респондентів (студенти)

Загальне враження від навчання студенти НТУ «Дніпровська політехніка» оцінюють на 3.88 бали із 5. Цей результат можна вважати вище за середній, так як це є суб'єктивною оцінкою кожного респондента.

На рисунку 2.18 зображені оцінки атрибутів поведінкової лояльності до університету. До них відносяться ті фактори, що впливають на фізичний комфорт процесу навчання та подальшого використання знань та навичок набутої спеціальності. В усередненому вигляді студенти оцінюють їх в межах від 3,5 до 4,3. Найменші оцінки отримали такі атрибути як зручність сайту (3,5 бали), організація навчальних, виробничих практик та проєктів (3,6 бали), орієнтованість дисциплін на практичну діяльність (3,7 бали).

Найбільш високо респонденти оцінили якість контенту корпоративних соціальних мереж (4,3 бали), рівень проведення лекційних занять (4,0 бали), додаткові можливості, зміст освітніх програм та дисциплін, якість розкладу та додаткові можливості (3,9 бали).



Рисунок 2.18 – Оцінка атрибутів поведінкової лояльності студентів

Афективна лояльність студентів вимірювалась ступенем згоди з наведеними на рисунку 2.19 твердженнями.



Рисунок 2.19 – Результати оцінки згоди з твердженнями (афективна лояльність)

Якщо вимірювати ступінь згоди з твердженнями у відсотках, то:

- не жалкують, що обрали для вступу НТУ «Дніпровська політехніка» – 84,2% респондентів;
- відчувають гордість через те, що є студентом(кой) НТУ «Дніпровська політехніка» – 82,2% респондентів;
- якщо доведеться припинити навчання, то 78,6% респондентів поновляться в НТУ «Дніпровська політехніка»;
- репутація НТУ «Дніпровська політехніка» хвилює 77,6% респондентів;
- якщо б респонденти мали на меті отримати другу вищу освіту, то 76,6% з них вступали б до НТУ «Дніпровська політехніка»;
- 76,4% респондентів відчувають особливу прихильність до НТУ «Дніпровська політехніка».

Усереднений показник поведінкової лояльності студентів дорівнює 3,84 бали, афективної – 3,96 бали. Кореляція між загальним враженням від

навчання в НТУ «Дніпровська політехніка» та рівнем лояльності наведена на рисунку 2.20.

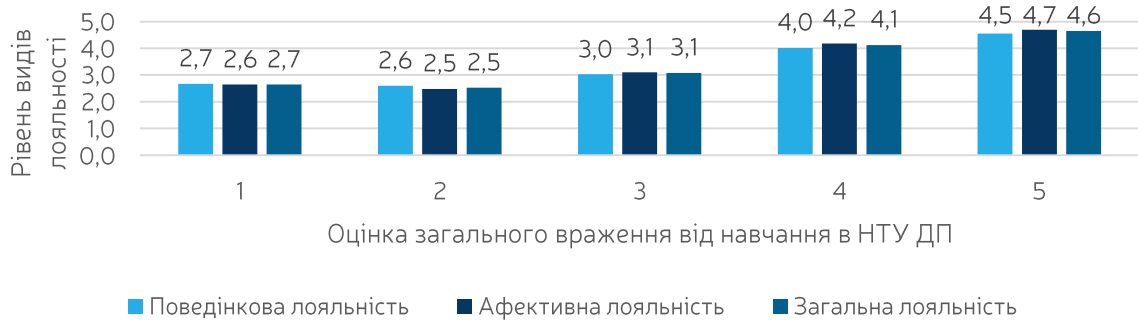


Рисунок 2.20 – Кореляція загального враження від навчання в НТУ «Дніпровська політехніка» з поведінковою, афективною та загальною лояльністю

Після аналізу стає зрозумілим, що рівень поведінкової лояльності більше впливає на враження від навчання, якщо фізичний комфорт процесу навчання та подальшого використання знань та навичок набутої спеціальності знаходиться на низькому рівні. Як тільки оцінка їх задоволеності досягає відмітки в 3 бали, то в студентів зростає та переважає рівень афективної лояльності, що позитивно впливає на загальну лояльність та враження від взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка».

Під час проведення маркетингового дослідження респондентам було запропоновано оцінити ймовірність, з якою вони порекомендують навчання в НТУ «Дніпровська політехніка» своїм друзям, родичам або знайомим. Таким чином були отримані дані для індексу NPS (рисунок 2.21).



Рисунок 2.21 – Індекс NPS студентів на момент проведення дослідження

Можна стверджувати, що 22,3% аудиторії студентів є критиками (оцінка ймовірності 1-6), 34,7% – нейтралі (оцінка 7-8), 47,3% – прихильники (оцінка 9-10). Отже, показник Net Promotion Score на момент проведення дослідження становить 25, що вважається середнім показником. Однак, зважаючи на попереднє значення (44) в 2021 році, можна стверджувати, що взаємодія НТУ «Дніпровська політехніка» погіршилась та кількості студентів, бажаючих рекомендувати університет для навчання знизилась.

Було досліджено рівень поведінкової та афективної лояльності у сегментів за NPS. Критики мають показник цих видів лояльності нижче середнього (2,6 та 2,5 бали відповідно), при чому рівень афективної лояльності менший за поведінковий, що ще раз підтверджує гіпотезу, що поведінкові чинники мають більший вплив на загальне враження від взаємодії з університетом допоки рівень їх задоволення не досягне хоча б середнього значення. У нейтралів рівень поведінкової лояльності оцінюється як 3,8 балів, у прихильників – 4,5. Більше значення має афективна лояльність – 4,0 та 4,7 балів відповідно (рисунок 2.22).

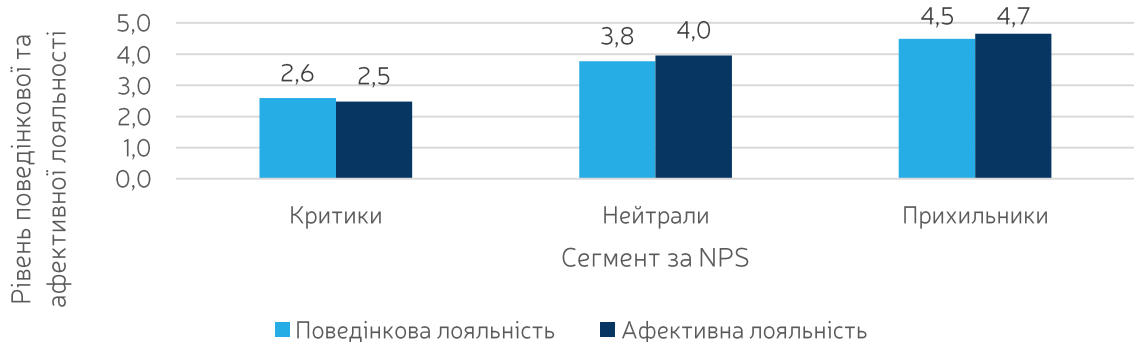


Рисунок 2.22 – Рівень поведінкової та афективної лояльності студентів за сегментами NPS

Визначено рівень поведінкової лояльності до кафедр, факультетів та університету для студентів різних факультетів (рисунок 2.23). Найвищий рівень лояльності до кафедри простежується у респондентів, що навчаються в

навчально-науковому інституті державного управління (5,0, абсолютний показник), навчально-науковому інституті природокористування (4,8 бали) та фінансово-економічному факультетів (4 бали), найменший рівень (але все ще прийнятий) у студентів факультету менеджменту (3,8 бали), електротехнічного факультету, факультету архітектури, будівництва та землеустрою, факультету природничих наук та технологій (3,9 бали).

Найбільш лояльні в поведінковому плані до факультету студенти ННІДУ, ЕТФ, ФЕФ та ММФ, найменш – ФПНТ та ІГСН.

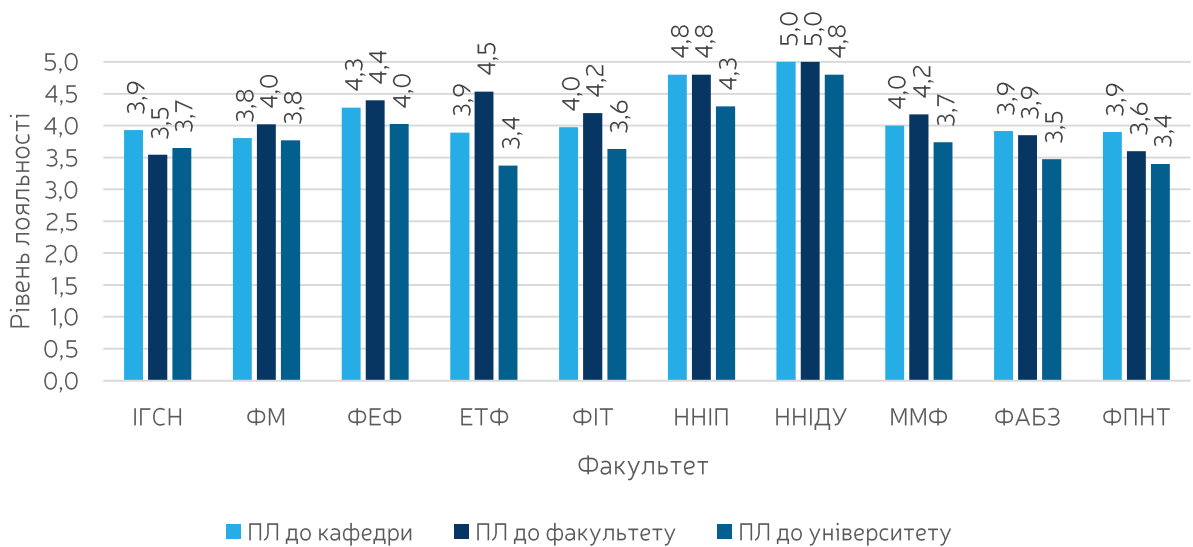


Рисунок 2.23 – Рівень поведінкової лояльності студентів до кафедри, факультету, університету

Спостерігається, що рівень поведінкової лояльності до університету завжди менший ніж до кафедри, що пов'язано з більшою кількістю комунікації безпосередньо з персоналом кафедри та меншим залученням до загальноуніверситетських заходів та проєктів, спілкування з адміністрацією ЗВО. Гіпотезу підтверджено.

Так як НТУ «Дніпровська політехніка» використовує студентоцентрований підхід до навчання, який забезпечує посилення ролі здобувачів як рівних учасників освітнього процесу, то існує можливість

залучення студентів до обговорення проєктів освітніх програм. Респонденти відповіли на запитання (рисунок 2.24), чи знають вони про таку можливість та чи використовували нею.

Більше половини студентів (54% обізнані) про таку можливість, однак всього 11% від всіх студентів долучаються до процесу обговорення освітніх програм. Не знають про можливість долучитись – 46%, що протирічить студентоцентрованому підходу, необхідно підвищувати обізнаність.

Лева частка респондентів (63%) вважає, що думка студентів враховується частково, 19% – враховується повністю, 19% – зовсім не враховується.



Рисунок 2.24 – Рівень обізнаності та ступінь залученості до обговорення освітніх програм в НТУ «Дніпровська політехніка»

В НТУ «Дніпровська політехніка» є можливість навчатись за дуальною формою. Респонденти надали відповідь на запитання, чи є можливість на їх спеціальності навчатись за цією формою та чи використовують вони її (рисунок 2.25).



Рисунок 2.25 – Навчання за дуальною формою освіти

Третина студентів (36%) не обізнані, чи є можливість навчатись за дуальною формою на їх спеціальності, 20% впевнені, що немає такої можливості. Знають, що надається така можливість 44% респондентів, але лише 6% з них використовують її.

Респонденти навчаються за дуальною формою в НТУ «Дніпровська політехніка» та, відповідно, на підприємствах: SoftServe та ДТЕК. Свій досвід вони оцінюють як позитивний.

Необхідно підвищувати обізнаність студентів про можливість навчання за дуальною формою і мотивувати обирати її, адже це підвищить якість здобуття практичних навичок та збільшить їх конкурентоспроможність на ринку праці.

На рисунку 2.26 зображені проблеми, з якими найчастіше стикаються студенти НТУ «Дніпровська політехніка» в розрізі факультетів. Аналіз в такому ключі дозволить виявити «проблемні» місця і працювати з ними цілеспрямовано.

Проблема булінгу зі сторони викладачів/адміністрації не так широко поширена, однак вона все одно є. Найчастіше з нею стикаються студенти ФАБЗ (25%) та ЕТФ (11,1%). Поодинокі випадки траплялись на ФЕФ (4,5%) та ФІТ (4,0%). Необхідно розробити зручний механізм для своєчасної обробки звернень студентів з таких питань, бо це є недопустимим. Такі ж пропозиції діють і для вирішення проблеми харасменту.

Студентські конфлікти найчастіше трапляються на ФЕФ (13,6%), ФІТ (12%), ЕТФ (11,1%) та ФПНТ (6,4%).

Стрес або перевтомлення – найактуальніша проблема для студентів. Найбільше їй піддаються студенти ФЕФ (56,8%), ФМ (54,8%), ЕТФ (44,4%) та ФІТ (40%). Найменше стресу відчувають студенти ННІДУ (14,4%), ННІП (18%) та ММФ (22,2%). Необхідно активізувати психологічну підтримку студентів з боку університету: робота з психологом та промоція методик самопомоги в соціальних мережах університету.

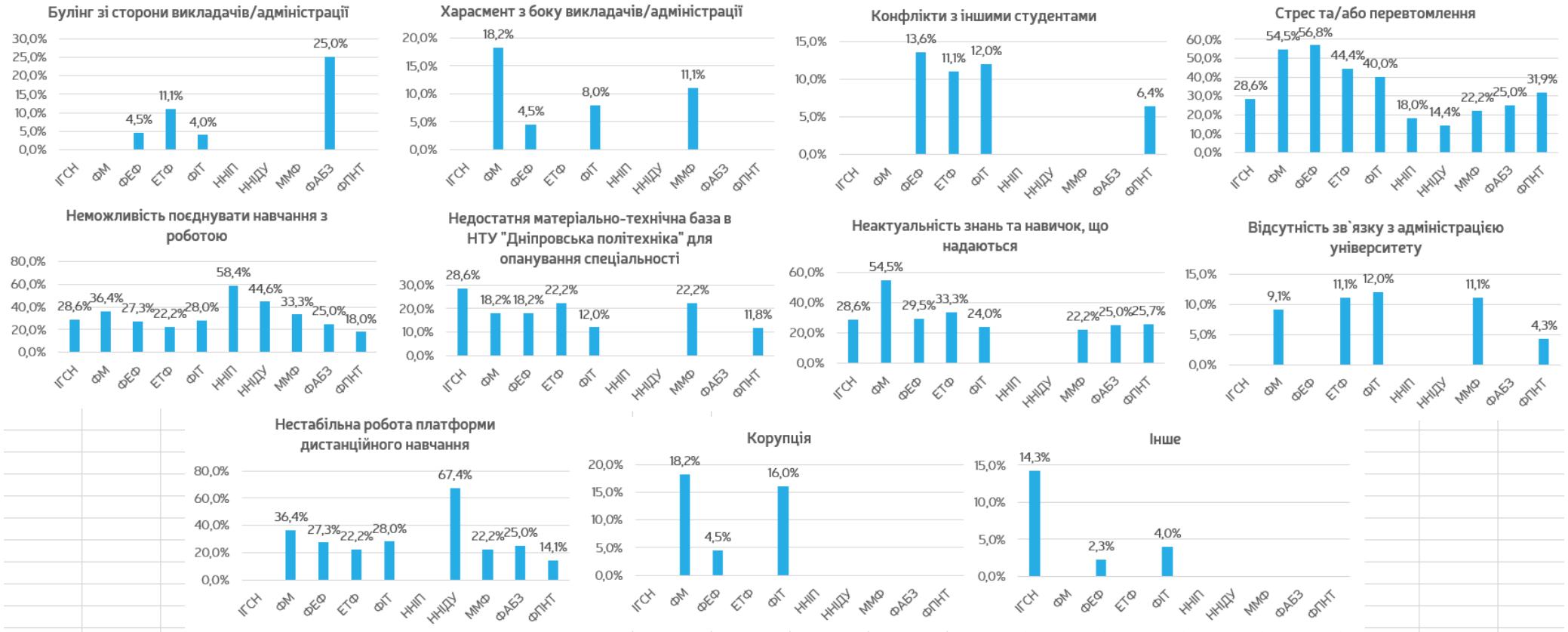


Рисунок 2.26 – Проблеми, з якими найчастіше стикаються студенти в розрізі факультетів

З проблемою відсутності можливості поєднання навчання з роботою стикаються всі студенти, однак найчастіше вона трапляється на ННП (58,4%) та ННІДУ (44,6%). Необхідно підвищувати обізнаність студентів про навчання за дуальною формою освіти, яка не тільки дозволить заробляти кошти, але й здобувати досвід та стаж за обраною спеціальністю.

Недостатня матеріально-технічна база для опанування спеціальності є поширеною проблемою серед всіх респондентів, окрім студентів ННП, ННІДУ та ФАБЗ.

Неактуальними знання та навички, що надаються під час навчання в НТУ «Дніпровська політехніка», вважають більше чверті студентів, особливо ця проблема є поширеною на ФМ (54,5%) та ЕТФ (33,3%). Для оновлення наповнення освітніх програм необхідно активно залучати усіх стейкхолдерів, в тому числі представників бізнесу та громад.

Про відсутність зв'язку з адміністрацією університету зазначають на ФІТ (12%), ЕТФ та ММФ (по 11,1%), студенти ФМ (9,1%) та ФПНТ (4,3%). Необхідно впровадити інструмент, який буде зручним і для студентів, і для представників адміністрації університету.

Нестабільність платформи дистанційного навчання Moodle турбує багато студентів всіх факультетів, окрім ІГСН та ННП. Найчастіше жаліються на непрацюючий сервер студенти ННІДУ (67,8% випадків).

Респондентам було запропоновано надати пропозиції щодо покращення досвіду взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка». Було надано понад 100 пропозицій, які узагальнено для простоти представлення:

1. Надати додаткові можливості для вивчення іноземних мов.
2. Сформувати базу проходження практик здобувачами.
3. Розробити мобільний додаток як альтернативу незручному сайту (з розкладом, переліком заліків та іспитів, графіком навчального процесу тощо).
4. Проводити інформування стосовно обговорення освітніх програм.
5. Систематизувати комунікацію з НПС на визначених платформах.
6. Актуалізувати програмне забезпечення.

7. Збільшити кількість наочних матеріалів.
8. Провести курс тренінгів для НПС стосовно програмного забезпечення для онлайн-навчання та актуальних інструментів.
9. Посилити мовну політику серед викладачів та здобувачів.
10. Надавати публічний зворотній зв'язок від адміністрації НТУ «Дніпровська політехніка» на проблеми, які виникають у студентів (зокрема, стипендії).
11. Інтелектуально залучати студентів для повоєнного відновлення України.
12. Провести реставрацію кампусу.

Аналіз отриманих результатів опитування науково-педагогічного складу. До опитування залучено 186 респондентів, середній час проходження форми – 9 хвилин 37 секунд (рисунок 2.27).

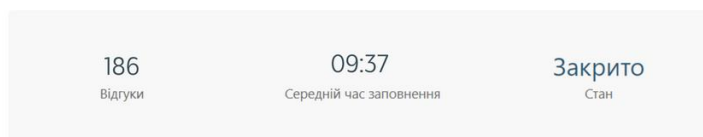


Рисунок 2.28 – Кількість респондентів (НПС)

Більше половини науково-педагогічних працівників мають досвід роботи в НТУ «Дніпровська політехніка» понад 11 років (з них 36% – понад 20 років). В часовому діапазоні від 6 до 10 років – 7% викладачів, від 1 до 5 років – 23%, а тих, хто працює менше 1 року – 6%.

Для 98,5% з них університет є основним місцем роботи (і єдиним для 77%). Інші 23% працюють за сумісництвом в інших ЗВО (5,8%) або в сфері, не пов'язаною з освітою (15,6%).

На рисунку 2.29 наведені дані щодо кількості ставок, на які працюють науково-педагогічні працівники університету. На половину та менше ставки працюють всього 2%, лівова частка (58% респондентів) мають ставку в діапазоні 0,6-1. Однак, 40% викладачів працюють на понад 1 ставку, що може

спричинити фізичне, розумове та емоційне перенавантаження, яке може вплинути на результати роботи та рівень лояльності до НТУ «Дніпровська політехніка» як до працедавця.

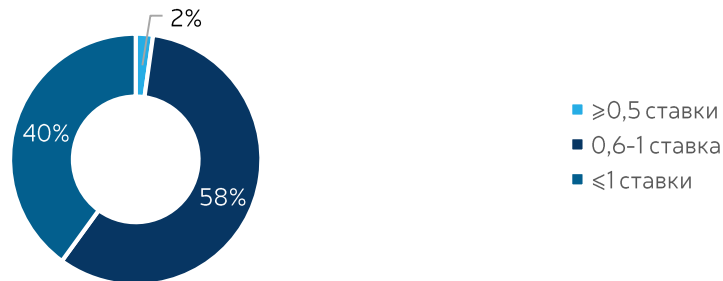


Рисунок 2.29 – Кількість ставок НПП

Для 44% респондентів НТУ «Дніпровська політехніка» є першим місцем працевлаштування, 37% прийшли із інших закладів вищої освіти, а 19% – із інших сфер (здебільшого бізнесу).

Основними мотивами вибору сфери освіти для працевлаштування є покликання та можливість професійного розвитку (зазначають 53,8% респондентів), найменше впливають на вибір соціальний статус (7,7%) та стабільність (11,5%).

Науково-педагогічні працівники з інших університетів працевлаштовуються в НТУ «Дніпровська політехніка» з низки причин:

- НТУ «Дніпровська політехніка» – більш престижний ЗВО (28%);
- в НТУ «Дніпровська політехніка» є можливість працювати на більшу ставку (22%);
- в НТУ «Дніпровська політехніка» пропонують вищу посаду (20%);
- відсутність можливості професійного розвитку (18%);
- некомфортні умови праці (14%);
- надмірне навантаження (8%);
- конфлікт з керівництвом (6%).

Деякі респонденти як причину зазначають реструктуризацію ДРІДУ НАДУ, але це можна враховувати, так як це не особисте рішення науково-педагогічного співробітника.

Отже, можна зробити висновок, що НТУ «Дніпровська політехніка» пропонує краще умови для працевлаштування та розвитку НПП, ніж інші заклади вищої освіти міста.

Аналогічно до вибірки студентів, було виміряно рівень задоволеності чинниками, що утворюють поведінкову лояльність (рисунок 2.30).



Рисунок 2.30 – Оцінка атрибутів поведінкової лояльності НПП

Найбільше респонденти незадоволені тим, що їх чинна посада вимагає докладати більше зусиль, ніж необхідно (оцінка – 2,31 бали), надмірне навантаження (2,63 бали) та невідповідність заробітної платні рівню професіоналізму (2,69 бали).

Більш високий рівень задоволеності (3,46 та 3,99 відповідно) соціальними гарантіями, що надає НТУ «Дніпровська політехніка» як працедавець та можливостями професійного розвитку.

Стосовно систем мотивації науково-педагогічних співробітників, то їх оцінка складає 3,05 для матеріальної та 3,27 для нематеріальної форми.

В цілому рівень поведінкової лояльності оцінюється на 3,05, що вказує на те, що для науково-педагогічних працівників НТУ «Дніпровська політехніка» не створено комфортних умов для роботи.

Оцінки респондентами атрибутів афективної лояльності продемонстровано на рисунку 2.31. НПП зазначають, що для них дійсно важливий розвиток НТУ «Дніпровська політехніка» (4,61 бали), вони відчують особливу прихильність до університету (4,44 бали) та гордяться тим, що працюють саме тут (4,38 бали). Це вказує на те, що викладачам дійсно близькі цінності НТУ «Дніпровська політехніка».

Про довірливі відносини з керівництвом зазначають 82,4% респонденти. Про впевненість в тому, що керівництво цінує респондента як співробітника говорять 81,6%, а в тому, що студенти цінують його як викладача – 81%.

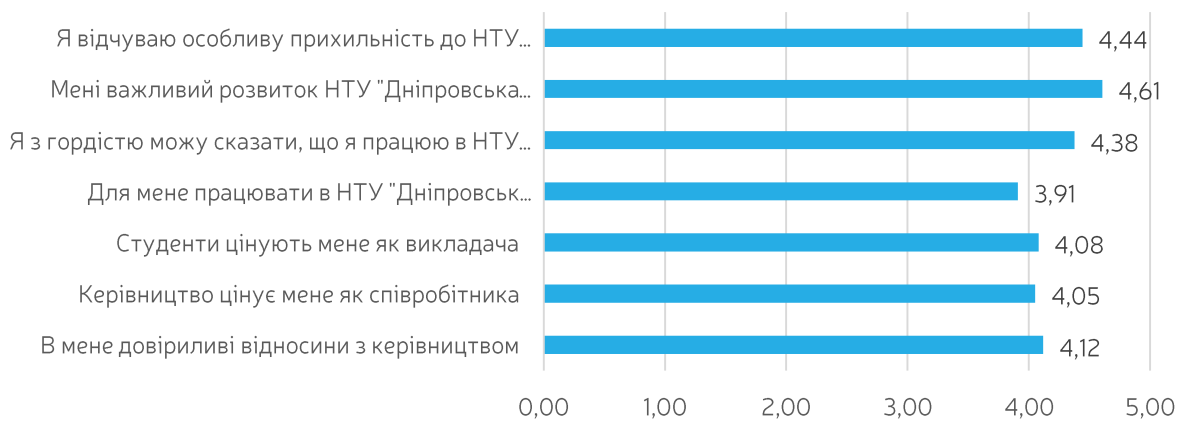


Рисунок 2.31 – Оцінка атрибутів афективної лояльності НПП

В цілому, в емоційному плані науково-педагогічні співробітники дуже прив'язані до університету, 78,2% стверджують, що для них працювати в НТУ «Дніпровська політехніка» – найкраща альтернатива.

Згідно результатів дослідження, 82,9% респондентів не бає змінювати місце роботи. Однак 14,1% зазначають, що хочуть змінити сферу діяльності і це пов'язано з:

- незадоволеністю рівнем заробітної плати (94,7%);
- емоційним вигоранням (47,3%);
- пошуком себе (5,2%);
- іншими причинами (5,2%).

Ще 3% від загальної кількості бажають продовжувати працювати в сфері освіти, однак в іншому ЗВО. Причини такого бажання такі:

- незадоволеність рівнем заробітної плати (100%);
- несприятливий соціально-психологічний клімат (50%);
- неефективність системи мотивації (50%);
- відсутність можливостей професійного зростання (25%);
- неможливість впровадження в освітній процес власних методик (25%).

Було виміряно індекс NPS для науково-педагогічного складу (рисунок 2.32). На момент проведення маркетингового дослідження він складає 28. Фіксується падіння показника в порівнянні з 2021 роком на 40,4%.



Рисунок 2.32 – Індекс NPS науково-педагогічних співробітників на момент проведення дослідження

Як і для вибірки студентів, було досліджено рівень поведінкової та афективної лояльності у сегментів за NPS (рисунок 2.33). Для критиків показник поведінкової лояльності нижче середнього (2,76), на відміну від афективної (3,37). Для нейтралів та прихильників рівень поведінкової лояльності знаходиться на середньому рівні (3,34 та 3,6 відповідно), а ось рівень афективної – на доволі високому рівні. Отже, для науково-педагогічних працівників, на відміну від студентів, рівні афективної та поведінкової лояльності змінюються пропорційно їх переходу з одного сегменту до іншого, при чому рівень афективної лояльності завжди вищий за поведінкову.

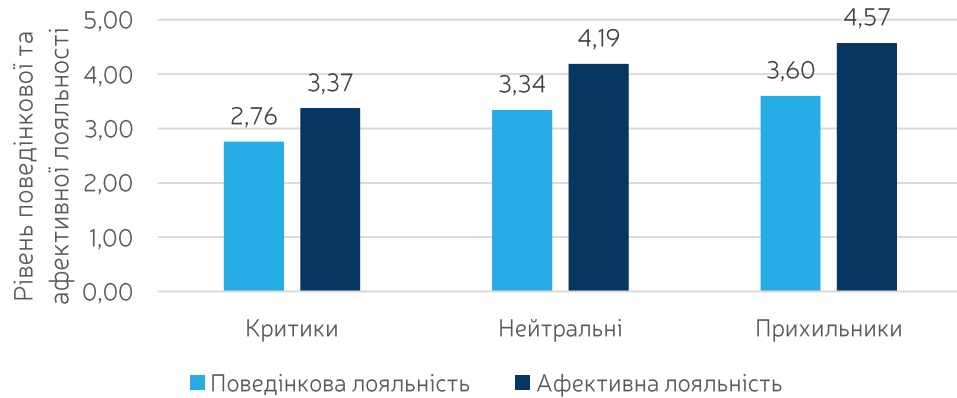


Рисунок 2.33 – Рівень поведінкової та афективної лояльності науково-педагогічних співробітників по сегментах NPS

Було виконано аналіз спрягованості рівня лояльності та черговості місця роботи науково-технічного співробітників (рисунок 2.34).

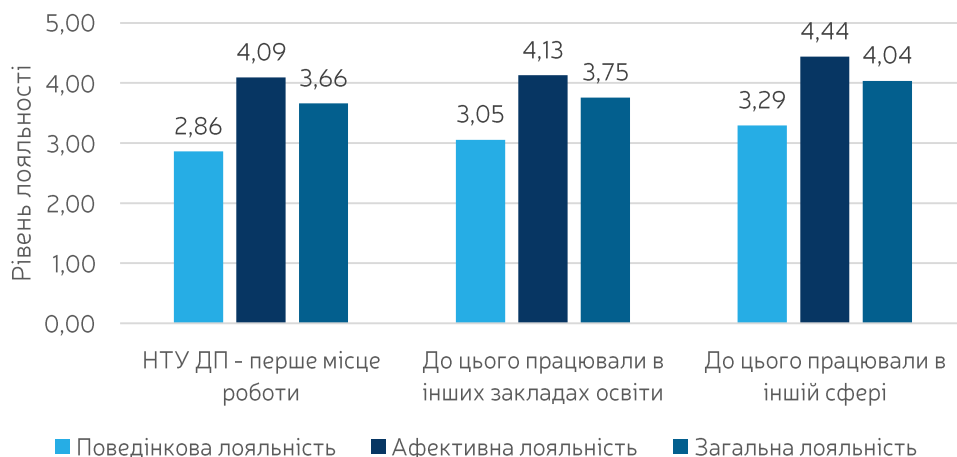


Рисунок 2.34 – Дослідження рівню лояльності залежно від попереднього місця працевлаштування науково-педагогічних співробітників

Респонденти, які більше ніде не працювали мають менший рівень загальної лояльності в порівнянні з тими, хто працював в інших закладах освіти та в іншій сфері. Найбільшу лояльність демонструють ті, хто прийшов в НТУ «Дніпровська політехніка» з бізнесу.

Можна допустити, що рівень лояльності до поточного місця працевлаштування залежить від попереднього досвіду науково-педагогічного

співробітника. Рівень лояльності до університету є більшим ніж до комерційних підприємств та інших закладів вищої освіти.

Також просліджується тенденція до зниження рівня лояльності відповідно до кількості років працевлаштування в НТУ «Дніпровська політехніка» (рисунок 2.35). Найбільший рівень лояльності науково-педагогічні працівники демонструють на початку своєї кар'єри (до 1 року – 4,34 бали), а з часом він поступово спадає (при досвіді роботи понад 20 років – 3,65 бали).

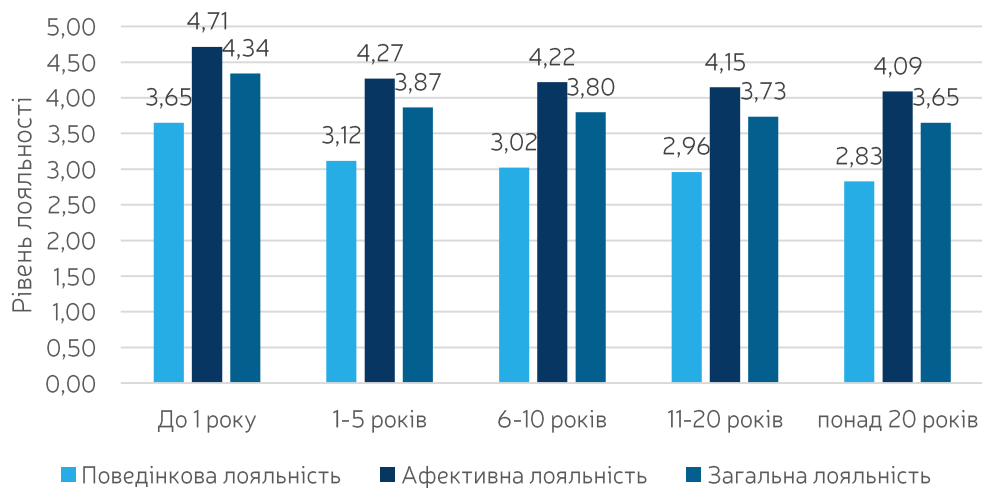


Рисунок 2.35 – Зв'язок між кількістю років роботи в НТУ «Дніпровська політехніка» та рівнем лояльності

Оцінка соціально-психологічного клімату дорівнюється до афективної лояльності. Наведені результати оцінки респондентами соціально-психологічного клімату на рисунку 2.36 частково (бо на деяких факультетах рівень однаковий) підтверджують гіпотезу, що рівень афективної лояльності до кафедри завжди вищий, ніж до університету, оскільки існує сильніша емоційна прив'язка через частоту комунікацій та взаємодії.

Найбільший рівень афективної лояльності до кафедри та університету демонструють науково-педагогічні працівники фінансово-економічного факультету, факультету природничих наук і технологій, навчально-наукового

інституту природокористування, факультету інформаційних технологій та факультету менеджменту.

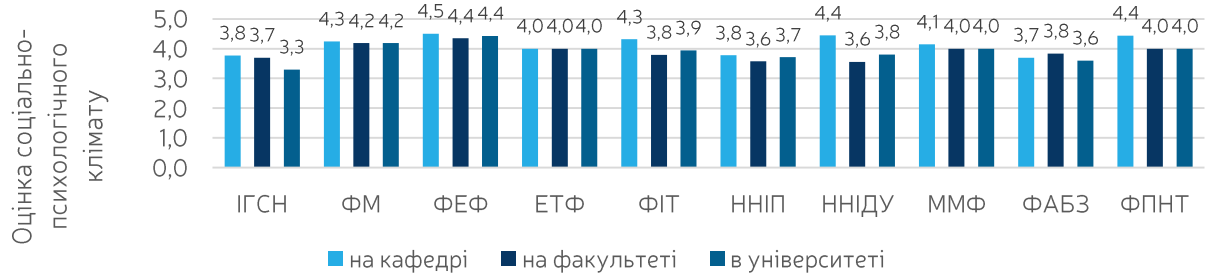


Рисунок 2.36 – Оцінка соціально-психологічного клімату (афективна лояльність) науково-педагогічними працівниками на кафедрі, факультеті, в університеті

Найменш лояльні як і до кафедри, так і до університету викладачі навчально-наукового інституту гуманітарних та соціальних наук, навчально-наукового інституту природокористування та факультету архітектури, будівництва та землеустрою.

Було ідентифіковано та оцінено частоту виникнення проблем, з якими стикаються науково-педагогічні працівники в розрізі факультетів (рисунок 2.37).

Звітування в паперовій формі є поширеною проблемою на всіх факультетах (41,2% викладачів стикаються з нею). Найменш виразною ця проблема є в ННІП (14,3%) та на ФПНТ (25%). Наразі в діяльність НТУ «Дніпровська політехніка» інтегрується електронна система документообігу «Аскод».

Однак, не існує централізованого навчання науково-педагогічних співробітників, частина персоналу не розуміє переваг такої системи, через що неможливо впровадити її повністю.



Рисунок 2.37 – Проблеми, з якими найчастіше стикаються науково-педагогічні співробітники в розрізі факультетів

Про надмірну кількість засідань, що заважають роботі зазначають представники всіх факультетів, однак найбільш вираженою ця проблема є на ФМ (стверджують 37,5% респондентів), ФЕФ (35,7%), ЕТФ та ФАБЗ (по 33,3%).

Обмеженість інформування викладачів щодо запропонованих НТУ «Дніпровська політехніка» можливостей зустрічається рідше, ніж вищезазначені проблеми, однак брак інформації спостерігається на таких факультетах та інститутах як ММФ, ННІГСН, ФПНТ, ЕТФ, ННІП та ФІТ.

Більше третини всіх респондентів (34,8%) зазначають, що в НТУ «Дніпровська політехніка» або відсутня система мотивації (матеріальна та нематеріальна), або вона не працює. Це не залежить від факультету.

Високий рівень скарг на відсутність корпоративної культури спостерігається ММФ (28,6%), менший – на ФЕФ (14,3%) та ФПНТ (12,5%). Корпоративна культура є основою високої афективної та загальної лояльності університету.

Конфлікти науково-педагогічних працівників зі студентами трапляються рідко, тільки 11,1% респондентів ФАБЗ зазначають про такі випадки.

Поодинокі випадки булінгу трапляються на ФМ (12,5%), ММФ (14,3%), ННІП (7,1%) та ФПНТ (6,3%). Цькування пригнічує емоційний стан співробітника та знижують якість його роботи та рівень лояльності.

Випадків харасменту з боку колег або керівництва помічено не було. Однак, є певні випадки, що пов'язані з дискримінацією за гендерною ознакою на деяких факультетах.

Встановлено, що 43% всіх науково-педагогічних працівників стикаються з емоційним перенавантаженням. Це велика проблема для НТУ «Дніпровська політехніка» не тільки як роботодавця (вплив на employer бренд), але і як надавача освітніх послуг. Адже емоційне вигорання викладача негативно впливає на якість проведення занять для студентів.

Як і студенти, науково-педагогічні (49,6%) працівники стурбовані станом матеріально-технічної бази університету, що унеможлиблює якісне викладання навчальних дисциплін та здійснення наукової діяльності.

Питання академічної доброчесності хвилює науково-педагогічних працівників майже всіх факультетів. Найбільш гостро ця проблема стоїть на ФМ (31,3%), ФПНТ (25%), ННІДУ (22,2%), ФЕФ (21,4%) та ФАБЗ (16,7%).

Також викладацький склад стикається із низкою інших проблем, зокрема відсутністю комфортних умов на робочому місці.

Респондентами були надані пропозиції щодо вдосконалення досвіду взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка» як з працедавцем (відповіді узагальнено):

1. Підтримувати та заохочувати наукову діяльність.
2. Сформувати зрозумілу місію та зміцнювати корпоративну культуру НТУ «Дніпровська політехніка».
3. Підтримувати емоційний стан співробітників.
4. Впровадити на 100% спрощену електронну систему документообігу.
5. Запровадити комплекс дій, які сприятимуть підвищенню відповідальності студента.
6. Активніше залучати роботодавців до обговорення освітніх програм.
7. Забезпечити прозорість і відкритість розподілу навантаження.
8. Забезпечити захист викладача від некоректної поведінки студента.
9. Проводити перевірку ефективності кадрів (НПС, адміністративний апарат).
10. Удосконалити систему мотивації співробітників.
11. Посилити матеріально-технологічну базу університету.

Аналіз отриманих результатів опитування представників громад та установ. Участь в опитуванні взяло 5 представників територіальних громад та Управління освіти (рисунок 2.38). Середній час заповнення форми – 7 хвилин 7 секунд.

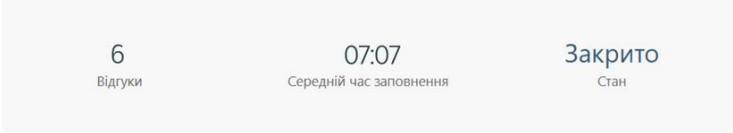


Рисунок 2.38 – Кількість респондентів (представники територіальних громад)

Строком на 2-3 роки з НТУ «Дніпровська політехніка» співпрацює одна територіальна громади та Управління освіти, 4 територіальні громади мають досвід співпраці до 1 року.

Документально підкріплено 67% випадків взаємодії (рисунок 2.39).

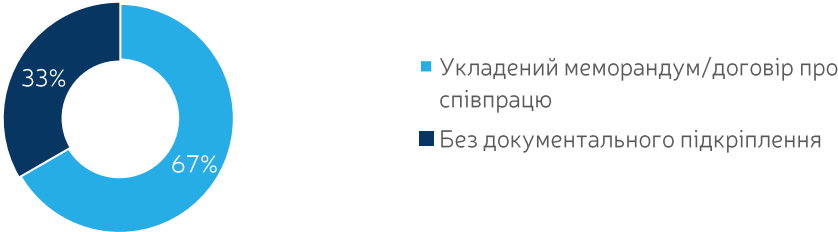


Рисунок 2.39 – Документальне підтвердження співпраці з громадами

На рисунку 2.40 представлені результати оцінки досвіду взаємодії НТУ «Дніпровська політехніка» з територіальними громадами в розрізі форматів.

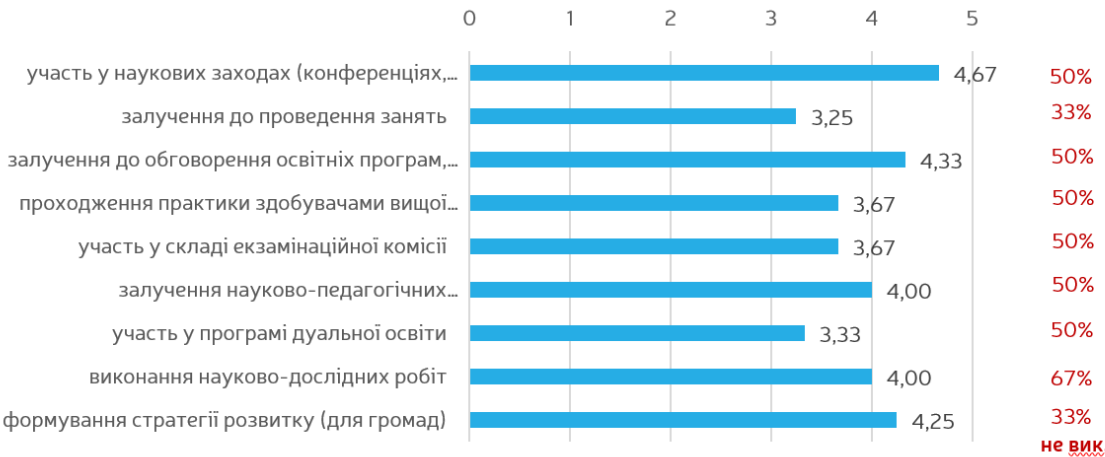


Рисунок 2.40 – Оцінка досвіду взаємодії в розрізі форматів

Найвищу оцінку від представників отримують такі формати взаємодії: участь у наукових заходах (4,67 з 5), залучення до обговорення ОП (4,33) та формування стратегії розвитку громади (4,25). Оцінюють як задовільно досвід взаємодії у таких форматах як залучення до проведення занять (3,25), участь у програмі дуальної освіти (3,33), проходження практики здобувачами освіти та участь у складі екзаменаційної комісії (по 3,67 бали).

Однак, було виявлено, що НТУ «Дніпровська політехніка» обмежено діє в зазначених вище форматах з різними територіальними громадами. В кращому випадку деякі формати (залучення до проведення занять та формування стратегії розвитку) не використовують для третини громад, в найгіршому (виконання науково-дослідних робіт) – для двох третин.

Чи є потреба у більш широкому використанні форматів – наведено на рисунку 2.41.



Рисунок 2.41 – Потреби територіальних громад у співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка»

Представники територіальних громад, які зазначили, що наведені форми співпраці наразі не використовуються, впевнені в тому, що:

- територіальні громади потребують допомоги у формуванні стратегії розвитку та залучення до проведення занять в університеті (100%);
- бажають брати участь у складі ЕК, приймати здобувачів на проходження практики, залучатись до обговорення ОП та брати участь у наукових заходах (66,7%);
- 50% територіальних громад хочуть спільно з НТУ «Дніпровська політехніка» проводити науково-дослідні роботи;
- лише 33,3% зацікавлені в участі в програмі дуальної освіти.

Для подальшого розвитку поведінкової та афективної лояльності стейкхолдерів варто ураховувати їх побажання, тим паче, що вигода від такої співпраці двостороння.

Представники 50% територіальних громад брали участь в обговоренні освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів в НТУ «Дніпровська політехніка» і тільки третина з них вважають, що їх пропозиції були повністю враховані. Інші 67,7% не можуть відповісти на це питання, оскільки вони не були поінформовані.

Лише в 33,3% територіальних громад працюють випускники та студенти НТУ «Дніпровська політехніка». Зазначено, що це здобувачі за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Рівень їх підготовки оцінюють як високий (4,5 бали з 5).

Однак, 76,6% респондентів зацікавлені у прийомі на роботу студентів та випускників університету. Найбільш затребувані спеціальності: 015 Професійна освіта, 034 Культурологія, 035 Філологія, 051 Економіка, 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 081 Право, 122 Комп'ютерні науки, 123 Комп'ютерна інженерія, 124 Системний аналіз, 125 Кібербезпека, 126 Інформаційні системи та технології, 193 Геодезія та землеустрій, 231 Соціальна робота, 242 Туризм, 263 Цивільна безпека, 274 Автомобільний транспорт, 275 Транспортні технології, 281 Публічне управління та адміністрування та 292 Міжнародні економічні відносини.

Жодна територіальна громада не направляла своїх представників для підвищення кваліфікації в НТУ «Дніпровська політехніка», однак 83,3% хотіли би направити своїх співробітників. В університеті діє Міжгалузевий навчально-науковий інститут безперервної очно-дистанційної освіти, який дозволить покрити цю потребу.

Вперше був оцінений індекс NPS для представників територіальних громад (рисунок 2.42).



Рисунок 2.42 – Індекс NPS на момент проведення дослідження (територіальні громади)

Значення показника є високим, однак при вимірюванні виявлено, що дуже високий відсоток представників знаходиться в сегменті «нейтральні», які в залежності від подальшого розвитку відносин можуть перейти як і в «прихильники», так і в «критики».

Ідентифіковано проблеми, з якими стикаються представники територіальних громад при співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка» (рисунок 2.43).



Рисунок 2.43 – Проблеми, з якими стикаються представники громад при взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка»

Основні проблеми – відсутність чіткої організації умов виконання договору про співпрацю (29%) та низька залученість співробітників НТУ «Дніпровська політехніка» (43%). Як було визначено раніше, науково-педагогічне склад відчуває перенавантаження під час виконання основної роботи та не має мотивації братись за додаткову. 28% респондентів зазначають, що проблем не виникало.

Для покращення мов співпраці представники територіальних громад рекомендують розширяти формати співпраці та робити це системно. Гіпотезу доведено.

Аналіз отриманих результатів опитування бізнес-партнерів НТУ «Дніпровська політехніка».

Використовувалась спільна анкета для територіальних громад та представників бізнесу. До опитування було залучено 17 представників підприємств (рисунок 2.44), з якими НТУ «Дніпровська політехніка» взаємодіє в будь-якій формі. Середній час заповнення форми – 8 хвилин 47 секунд.

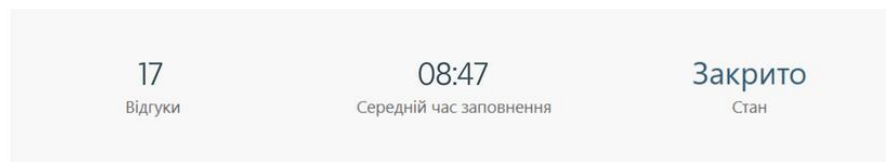


Рисунок 2.44 – Кількість респондентів (бізнес-партнери)

З університетом співпрацюють бізнес-партнери різних сфер діяльності, участь в опитуванні взяли лише основні: зі сфери промисловості (29,4%), енергетики (47,1%), фінансів (5,8%) та ІТ-галузі (17,7%).

Лише 17,6% з них не мають документального підкріплення співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка», 82,4% підприємств уклали договір або підписали меморандум. Це означає реальні наміри бізнесів взаємодіяти з освітою та розвивати її.

НТУ «Дніпровська політехніка» останні два-три роки почала активно залучати нових партнерів до співпраці, про що свідчать дані з рисунку 2.45.

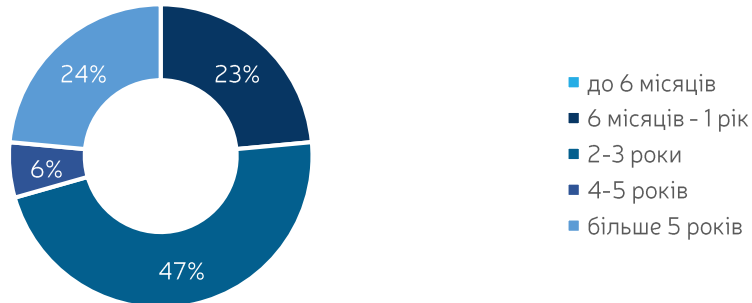


Рисунок 2.45 – Термін співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка»

Тих, хто співпрацює з НТУ «Дніпровська політехніка» більше п'яти років майже чверть – 24%, 4-5 років – 6%, а за останні 2-3 роки приєдналися 47% респондентів. Менше року є партнерами 23% компаній.

Спектр форм співпраці з бізнесами більший, ніж за територіальні громади, хоча деякі види взаємодії не надто поширені (рисунок 2.46). Оцінка задоволеності взаємодією також різниться:

- участь у наукових заходах. Більшість респондентів (58,4%) беруть участь в наукових конференціях і форумах, ще 23,5% виявляють бажання долучатись. Такий досвід взаємодії оцінюється підприємствами середньо – 3,5 бали з 5.

- залучаються до проведення занять всього представники 11,7% компаній і те, дуже нечасто. Через оцінка цієї форми взаємодії всього 3,1 бали. 32,3% респондентів виявляють бажання спробувати співпрацю в такому виді;

- найпопулярнішою формою взаємодії (використовується 76,4% респондентів) є залучення до обговорення освітніх програм. Не існує такої компанії, яка б не хотіла долучитись до цього процесу, окрім цього, цей вид взаємодії оцінюється як «добре» (4 бали).

- надають місця для проходження практики лише третина опитаних підприємств – 29,4% і цей досвід оцінюється як позитивний (4,5 бали). 61,5%

бізнес-партнерів готові надавати місця проходження практик студентам НТУ «Дніпровська політехніка».

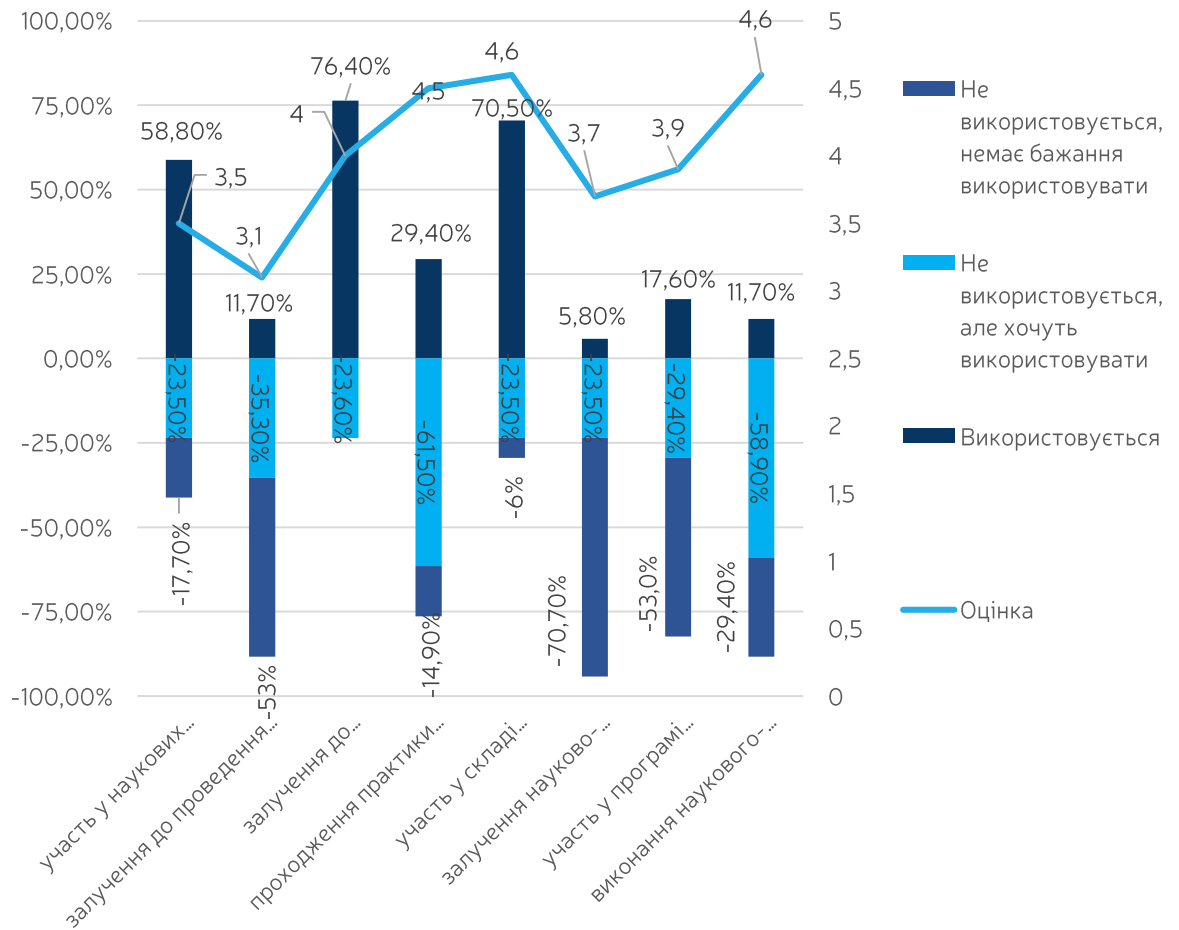


Рисунок 2.46 – Використання форм співпраці та їх оцінка бізнес-партнерами НТУ «Дніпровська політехніка»

– другою найбільш популярною формою взаємодії є участь у складі екзаменаційної комісії під час атестації випускників (участь беруть 70,5% респондентів), які дають цьому досвіду найвищу оцінку серед інших форм співпраці (4,6 бали). Ще 23,5% компаній готові долучатись та оцінювати знання та навички студентів, надавати відгук стосовно практичного використання знань та навичок, здобутих за час навчання в НТУ «Дніпровська політехніка».

– як показує опитування, залучати співробітників НТУ «Дніпровська політехніка» до підвищення кваліфікації кадрів підприємства станом на сьогодні – не дуже популярна практика (використовують лише 5,8%). Однак, є бажаючі скористатись такою формою співпраці (23,5% респондентів), тим паче ті, хто мав такий досвід оцінюють його здебільшого позитивно (3,7 бали з 5).

– участь у програмі дуальної освіти беруть 17,6% респондентів і оцінюють такий формат співпраці на доброму рівні (3,9). Адже це є корисним для всіх залучених стейкхолдерів, як і для них, для НТУ «Дніпровська політехніка» та, звісно, студентів. Долучитись прагне третина респондентів (29,4%).

– виконання науково-дослідних робіт у партнерстві з НТУ «Дніпровська політехніка» наразі проводять лише 11,7% підприємств, що взяли участь в опитуванні (оцінюють здебільшого позитивно – 4,6). Бажання висловлює більша частка респондентів (58,9%), однак існують певні обмеження в фінансових та кадрових ресурсах.

Загалом, ця група стейкхолдерів використовує всі форми співпраці, однак не в повному обсязі. Треба виходити до роботодавців з відкритою пропозицією від НТУ «Дніпровська політехніка».

Як зазначалось раніше, більшість працедавців залучаються до обговорення освітніх програм. Однак у 41,1% випадків у представників бізнесу залишаються сумніви стосовно того, чи були вони враховані. 17,6% з них вважають, що їх пропозиції не враховуються зовсім, 23,5% – що враховуються лише частково. Це може підривати авторитет та довіру до НТУ «Дніпровська політехніка» як для сучасного закладу освіти, орієнтованого на ринок праці.

Незважаючи на це, на підприємствах респондентів, працевлаштовані студенти та випускники НТУ «Дніпровська політехніка» (рисунок 2.47). Це здобувачі різних спеціальностей як 051 Економіка, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 101 Екологія, 132

Матеріалознавство, 141 Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка, 183 Технології захисту навколишнього середовища, 192 Будівництво та цивільна інженерія та всі спеціальності 12 галузі знань – Інформаційні технології.

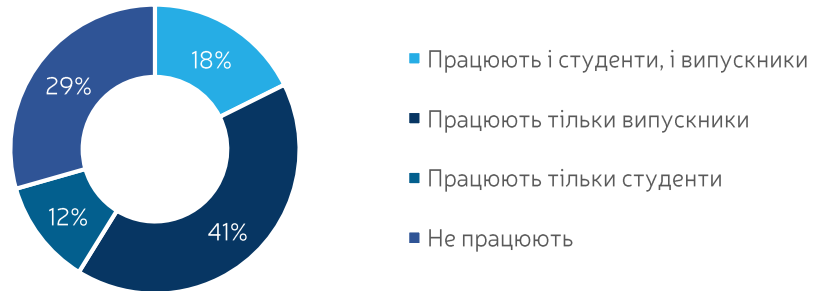


Рисунок 2.47 – Працевлаштування бізнес-партнерами випускників та студентів НТУ «Дніпровська політехніка»

Вони займають різні посади, починаючи від інженерних та закінчуючи топ-менеджментом. Рівень знань, отриманих в університеті, оцінюють як високий (4,6 балів з 5), але на думку працедавців, не вистачає практичних навичок.

В цілому респонденти зацікавлені в наймі на роботу студентів та випускників НТУ «Дніпровська політехніка» (42,1%), деякі з них – по програмі дуальної освіти. Особливий попит є на студентів та випускників STEM-напрямку.

Досвід на направлення співробітників для підвищення кваліфікації в НТУ «Дніпровська політехніка» є тільки у 5,8% респондентів. Вони оцінюють його як позитивний (4 бали з 5).

Як і для інших груп сетйхолдерів, був виміряний індекс Net Promotion Score (рисунок 2.48). В порівнянні з 2021 роком він залишився незмінним і на доволі високому рівні (31), однак, як і у випадку з представниками територіальних громад є велика частка «нейтральних». Це є одночасно і можливістю, і загрозою. Подальший розвиток подій залежить від

запропонованих рішень НТУ «Дніпровська політехніка» та реакції працедавців на них.



Рисунок 2.48 – Індекс NPS (бізнес-партнери)

Також були визначені «болі» бізнес-партнерів в розрізі співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка»:

- невідповідність освітнім програм потребам підприємства (23,5%);
- відсутність налагодженої комунікації зі здобувачами/викладацьким складом/адміністрацією (52,9%);
- відсутність чіткої організації виконання умов договору (47,1%)
- низька залученість співробітників НТУ «Дніпровська політехніка» (35,2%).

Також ще учасники опитування зазначають про низьку мотивацію студентів (29,4%) та відсутність в договорі умов щодо інформаційного партнерства (11,8%).

Підбиваючи підсумки опитування бізнес-партнерів, можна зробити висновок, що більшість з них відкрита до подальшої співпраці і є потенціал для підвищення рівня їх лояльності, однак, спершу необхідно подолати «болі». Гіпотезу підтверджено.

На основі результатів опитування чотирьох стає зрозумілим подальший напрямок системного зміцнення лояльності для усіх зазначених вище груп стейкхолдерів: необхідно впроваджувати як індивідуальні, так і комплексні рішення.

РОЗІДЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

3.1 Бенчмаркінг заходів з формування лояльності із вітчизняними та закордонними закладами вищої освіти

Перед безпосереднім формуванням заходів з підвищення лояльності стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» та розробкою дорожньої карти, є доцільним проведення бенчмаркінгу [3] із вітчизняними та закордонними закладами вищої освіти.

Бенчмаркінг в цьому контексті може виявитися надзвичайно корисним інструментом для підвищення лояльності ключових стейкхолдерів, таких як студенти, науково-педагогічний склад, територіальні громади та бізнес.

Один із способів використання бенчмаркінгу полягає в ідентифікації найкращих практик, спрямованих на підвищення задоволеності викладачів. Шляхом порівняння з іншими університетами, можна визначити ефективні методи управління освітнім процесом, які сприяють створенню позитивного середовища для навчання та розвитку.

Бенчмаркінг також може бути корисним для вдосконалення якості освіти, шляхом вивчення ефективних методів викладання та організації навчального процесу, що сприяє активній участі студентів та підвищенню їхнього інтересу до навчання.

Розвиток взаємовідносин із територіальними громадами є також важливим аспектом бенчмаркінгу. Вивчення того, як інші університети взаємодіють із місцевою громадою, дозволяє університету впроваджувати заходи, що сприятимуть розвитку позитивних відносин та взаємодії з оточуючим середовищем.

Нарешті, бенчмаркінг може виявитися ефективним інструментом для взаємодії з бізнес-сектором. Вивчення досвіду інших університетів у співпраці з підприємствами може допомогти впроваджувати програми стажувань, проєкти та дослідження, що відповідають потребам ринку праці та сприяють успішному працевлаштуванню студентів та випускників.

Метою проведення бенчмаркінгу є аналіз та встановлення кращих практик університетів щодо підвищення лояльності стейкхолдерів.

Об'єктом бенчмаркінгу є заходи з формування поведінкової та афективною лояльності ключових стейкхолдерів провідних університетів країни та світу.

Заклади вищої освіти, з якими проводиться порівняння:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка [64];
- Львівський національний університет імені Івана Франка [65];
- Український католицький університет [66];
- Кардіфський університет (Cardiff University) [18];
- Університет Ньюкасла (Newcastle University) [19].

1) **Київський національний університет імені Тараса Шевченка** (державний заклад вищої освіти).

Взаємодія зі студентами в розрізі підвищення лояльності. В КНУ ім. Тараса Шевченка діє бізнес-школа «Науковий парк» [64], що спрямована на навчання навичкам управління підприємництвом та бізнесом. Вона стимулює обмін досвідом між учасниками та викладачами, а також взаємодію з підприємствами. Школа надає необхідні навички для успішного старту у власному бізнесі та сприяє поширенню ідей інноваційного підприємництва серед студентської спільноти.

Внаслідок впровадження нової редакції Концепції вивчення іноземних мов на неспеціалізованих факультетах/інститутах Київського національного університету імені Тараса Шевченка [30], на магістерському рівні зросла кількість дисциплін, що викладаються англійською мовою. Зокрема, у 2022 році до програм магістратури було введено понад 80 таких дисциплін. Це

призвело до суттєвого збільшення годин, присвячених викладанню англійською мовою, у більшості магістерських освітніх програм. Студенти позитивно оцінюють ці впровадження.

З метою популяризації наукової діяльності, в тому числі і серед студентів, Радою молодих вчених КНУ в минулому році було проведено низку заходів [30]:

- ворк-шоп «Як написати ідеальні тези доповіді на конференцію: поради для молодих вчених, студентів і аспірантів»;
- лекція «Актуальні напрямки наукових досліджень в кібербезпеці»;
- ворк-шоп «Науковець як бренд-менеджер України» тощо.

Центр соціального розвитку розробив ряд відеороликів, спрямованих на інформування студентів молодших курсів щодо можливостей саморозвитку та послуг, які надає університет [30]: правила проживання та функціонування гуртожитків, укриття на території студмістечка, можливості працевлаштування, спілкування з випускниками, участь у спортивних заходах, коворкінги та робочі простори для студентів та музеї університету.

З метою інформаційно-просвітницької діяльності стосовно роботи психологічної служби університету встановлено зв'язок з викладацьким складом та адміністрацією різних підрозділів. Також здійснюється співпраця із Студпарламентом, Студрадою та студентськими представництвами окремих факультетів та інститутів. Регулярно проводяться групові заняття та індивідуальні консультації для студентів.

Взаємодія з науково-педагогічним складом в розрізі підвищення лояльності. КНУ ім. Т. Шевченка з переходом на змішану форму навчання впроваджує регулярні заходи для викладачів з метою вдосконалення цифрових навичок та опанування нових інструментів викладання. Зокрема, в 2022 році було проведено [30]:

- курс тренінгів із різностороннього розвитку викладача як фахівця та особистості KNU Teach Week (проводиться щорічно). На курс було зареєстровано понад 1,3 тис. викладачів, серед яких за мотиваційним

критерієм було обрано 450 учасників із Університету та ще 200 – з інших університетів України. Експертно проєкт підтримали п'ять бізнес-партнерів –;

- вебінар з використання Zoom for Education (25.10.22);
- вебінар від The Open University з ефективної організації онлайн-навчання (26.10.22)
- програма підвищення кваліфікації «Особливості розроблення та змістового наповнення навчальних програм вибіркових дисциплін, що забезпечують формування міжкультурної свідомості та компетентностей здобувачів вищої освіти» (20-21.12.22), організована МОН України;
- серію лекцій для викладачів «KNU Educator's week» у співпраці з Genesis.

Проблема перенавантаження викладачів не замовчується, а виноситься в публічний простір в щорічному ректорському звіті [30]. Для зменшення навантаження проводиться аналіз змісту навчальних дисциплін, щоб уникнути мультиплікації навантаження в рамках різних освітніх програм, що належать до однієї і тієї ж спеціальності.

Для психологічного розвантаження та популяризації здорового способу життя, існує ініціатива «Спорт для всіх», в рамках якої науково-педагогічні працівники долучаються до спортивних заходів, зокрема, в 2022 році [64]:

- футбольний матч між командою викладачів-співробітників і жіночою збірною командою Університету до Дня університету;
- благодійний футбольний матч між збірними командами викладачів КНУ та КНУБіА;
- інформаційно-практичне заняття до Дня працівників освіти України «Впровадження елементів фітнесу у різних видах спорту» тощо.

З метою підтримки і визнання досягнень науково-педагогічних співробітників, є регулярними декілька рубрик в медіаканалах КНУ та ЗМІ [30]:

- публікації про видатних науковиць університету, приурочена до Міжнародного дня жінок і дівчат у науці;
- серія відеосюжетів #КНУексперти, де викладачі Університету відповідають на різноманітні запитання, що циркулюють у суспільстві;
- рубрика #КНУамбасадор, де розповідається про викладачів і науковців КНУ ім. Шевченка, які в умовах війни продовжують свою діяльність у закордонних вищих навчальних закладах. Крім основної роботи, вони представляють інтереси Університету та будують шляхи майбутньої співпраці.

Такі заходи є важливою складовою не тільки підтримки викладацького складу, але й позитивно впливають на імідж університету, демонструючи, що в першу чергу, КНУ – це не кампус, а люди, які його створюють щодня.

Університет повністю перейшов на використання технології VPN (Virtual Private Network) для доступу до внутрішніх ресурсів, таких як система Тритон, АСКОД тощо. Більшість користувачів за останній рік успішно переключилися на цей метод. На інформаційному ресурсі ІОЦ розміщено докладну інструкцію з використання VPN [30].

Для віддаленої підтримки КНУ ім. Шевченка використовує централізовану систему обробки запитань користувачів колективних ресурсів, яка базується на платформі ZAMMAD. На основі цієї платформи розгорнуто інформаційний довідник з інструкціями та відповідями на часті запитання (FAQ). Кількість звернень до ІОЦ за добу сягає 100. З одного боку, це свідчить про те, що користувачі звикають до таких методів роботи; з іншого боку, звернення часто мають характер питань і потребують детальних обговорень [30].

Однак, можна зазначити, що цифрова інфраструктура КНУ ім. Тараса Шевченка розвивається. За даними звіту ректора за 2022 рік [30], встановлено, що нею користується велика частка університетського персоналу.

Взаємодія з бізнес-партнерами в розрізі підвищення лояльності. В КНУ ім. Тараса Шевченка є Рада роботодавців [64], яка є консультативно-дорадчим органом університету, спрямованим на створення ефективних умов для співпраці між освітою та підприємствами з метою спільного розвитку кар'єрного потенціалу молоді. Наразі до Ради роботодавців входить 17 підприємств. Понад 60% роботодавців є випускниками КНУ ім. Т. Шевченка [64].

Основні завдання Ради роботодавців включають визначення напрямків ефективної співпраці між роботодавцями та освітнім сектором для розвитку кар'єрних можливостей молоді, актуалізацію навчальних програм з урахуванням змін на ринку праці, залучення студентів до практик і стажувань у виробничих умовах та реалізацію студентських ініціатив для створення освітніх просторів в межах університету.

Серед реалізованих проєктів є [64]:

- проєкт The Best KNU Employers;
- вебінар «Як стати невід'ємною частиною команди»;
- серія матеріалів від роботодавців «Пошук роботи за спеціальністю»;
- спецпроєкт «Портрет junior кандидата».

Крім того, у 2022 році в Університеті були реалізовані чотири освітні програми з дуальною формою навчання або з її елементами (Інформатика, Математичні методи штучного інтелекту, Бізнес-консалтинг та Корпоративні фінанси). Дві з них є ОП бакалаврського рівня, ще дві – магістерського [30].

Університет зі свого боку, на замовлення бізнесу, виконує науково-дослідні роботи, зокрема, в 2022 році було виконано чотири [30].

Відділ сприяння працевлаштуванню КНУ ім. Т. Шевченка об'єднує понад 250 бізнес-партнерів та реалізує низку проєктів, серед яких JOB EXPO (загальноуніверситетський кар'єрний онлайн-фестиваль), Global Career Day (захід, який поєднує студентів-мовознавців та їх потенційних роботодавців), Career Factory (зустріч представників державного сектору, профільних підприємств та туристичних агенцій зі студентами, які навчаються за

відповідним профілем), Ecomonics (захід для студентів економічних спеціальностей, організований університетом та ключовими роботодавцями – EY, RB, Deloitte, PwC, KPMG, ПроКредит Банк, MARS, Національний Банк України) тощо [64].

Періодично проводяться засідання Експертної Ради роботодавців для обговорення, внесення пропозицій та затвердження оновлених освітніх програм, що відповідають потребам ринку праці.

Основні напрямки співпраці із роботодавцями та випускниками включають проходження навчальної практики, працевлаштування студентів і випускників, організацію кар'єрних заходів, лекцій, тренінгів та інших заходів з участю роботодавців і випускників. Крім того, передбачається залучення роботодавців до підсумкової атестації студентів та покращення матеріально-технічної бази університету.

Нещодавно Навчально-науковий інститут права, спільно з юридичною компанією AVELLUM, запропонували ініціативу зі створення стипендіальної програми імені Р. Ратушного, українського героя, який загинув під час війни [30].

Взаємодія із територіальними громадами в розрізі підвищення лояльності. З 24 лютого 2021 року стартував роботу Експертно-консультаційний центр розвитку громад та територій [64]. Цей центр, що входить до складу географічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, працює над наданням послуг у сфері навчання та консультування для представників місцевого самоврядування. Основні завдання центру включають у себе планування розвитку громад та територій, інвентаризацію територіальних ресурсів, залучення потенційних інвесторів та експертну підтримку територіальних громад в Київській області та інших регіонах України. Центр зосереджується на розробці стратегічних планів та містобудівної документації для визначення оптимальних шляхів розвитку цих територій.

За два роки роботи Центр реалізував десятки проєктів різного профілю і масштабів за участю студентів. Активісти долучились до розробки ГІС-порталу Херсонської області. Його презентація була проведена напередодні повномасштабного вторгнення. Водночас команда Центру є розробником нового інструменту планування території на місцевому рівні – Концепції інтегрованого розвитку Сагунівської (Черкаська обл.) та Петрівської (Київська обл.) громад. [64]

Проводяться роботи в напрямку неформальної освіти. Щомісяця відбувається офлайн-дослідження в рамках проєкту «Територія: погляд зсередини» [64]. Ведеться співпраця з Гришковецькою громадою над формуванням локального центру розвитку – культурно-просвітницького простору «Чайковський Space».

Посиленню співпраці з громадами сприяє формування Альянсу українських університетів [28], до складу якого входить НТУ «Дніпровська політехніка». Навесні 2023 року шість провідних закладів вищої освіти об'єднали свої зусилля в Альянс українських університетів з метою відновлення та розвитку України. Цей альянс включає також такі університети, як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київська школа економіки, Національний університет водного господарства та природокористування, Сумський державний університет та Український католицький університет.

Альянс покликаний використовувати академічний та громадський потенціал для відповіді на виклики, що виникають внаслідок воєнної ситуації. Співпрацюючи з громадами, університети мають за мету створити новий формат ролі вищої освіти в реабілітації та розвитку країни.

2) Львівський національний університет імені Івана Франка (державний заклад вищої освіти).

Взаємодія зі студентами в розрізі підвищення лояльності. Актуальні та важливі питання студентів з навчальної, соціальної та виховної сфер

традиційно обговорюються разом із студентськими лідерами під час зустрічей з Ректором ЛНУ ім. Франка [65].

Двічі на рік студенти кожного факультету проходять опитування щодо якості освітніх програм і організації навчального процесу, а також оцінюють якість кожної дисципліни (в середньому опитано понад 65% студентів) [55]. Впроваджено новий підхід до проведення опитувань з використанням фокус-груп, а також забезпечено можливість електронного опитування через кабінет студента.

З 2019 року в університеті було впроваджено «Порядок повторного вивчення окремих дисциплін у Львівському національному університеті імені Івана Франка» [55] з метою збереження студентського контингенту. Правом повторного вивчення дисциплін можна скористатися і після зимової, і після літньої сесії. Це дозволило у 2022 році зберегти 76,5% студентів, які мали бути відраховані.

Факультети ЛНУ ім. І. Франка для кожної спеціальності створюють бази виробничих практик (за попередніми домовленостями з підприємствами, установами, організаціями) [55], щоб студенти, які не мають можливості самостійно знайти собі місце проходження виробничої або переддипломної практики, не були відраховані через статус неатестованих.

Діють Наукові товариства для студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених [65]. Ці товариства спрямовані на розвиток наукового та творчого потенціалу університетської громади. Мета їхньої діяльності – розвиток наукового мислення, навичок дослідницької роботи та підтримка інновацій.

Для гармонійного зростання особистості студентів в Університеті діє Центр культури та дозвілля [65]. Тут можна приєднатися до різних мистецьких колективів, брати участь у гастролях та організувати власні заходи. Також доступний спортивний комплекс з близько десяти різних секцій і басейном для студентів.

Для кращого засвоєння знань та навичок студентами в ЛНУ ім. Франка проводяться практичні заняття не тільки в аудиторіях чи онлайн, а й в структурних підрозділах [55]:

- астрономічна обсерваторія;
- науково-дослідний комплекс апаратури для вивчення штучних небесних тіл ближнього космосу;
- ботанічний сад (із застосуванням колекцій);
- зоологічний музей;
- фонд рукописних, стародрукованих та рідкісних книг Наукової бібліотеки тощо.

У Львівському університеті діють два центри спільного використання наукового обладнання, три науково-інноваційні центри та сім загальноуніверситетських лабораторій, які доступні як і для науково-педагогічного складу, так і для студентів [55].

У минулому році була значна увага приділена інноваційній активності студентів, яка виявилася у проведенні Startup Battle та запровадженні міжфакультетського курсу «Стартап: підготовка до злету» [55]. Була проведена презентація п'яти перспективних стартапів, розроблених інноваторами протягом трьох місяців навчання на цьому курсі.

Для студентів ЛНУ ім. Франка була проведена англomовна школа, яка була приурочена до вивчення технологій штучного інтелекту [55]. Метою цієї школи було створення якісного освітнього майданчика для обміну знаннями між фахівцями з ІТ-компаній та студентською молоддю, а також вивчення інновацій у цій галузі та розробка креативних ідей.

Проводиться щорічна традиційна конференція Franko IT Day (зустріч студентів та представників ІТ-індустрії) [65]. Основні теми події в 2022 році включали в себе дослідження та розробку вбудованих систем, знайомство з концепціями CI/CD, вступ до розробки для iOS, поради щодо вступу в ІТ без комерційного досвіду та інші.

Для підтримки викладачів та студентів, що залишились в Україні та продовжують займатися навчанням в умовах війни в соцмережах ведеться рубрика #покоління_освічених_та_вільних [55]. Це розповіді студентів та працівників університету, які відображають, що функціонування університету можливе завдяки зусиллям людей.

З метою підвищення рівня психологічної освіченості у ЛНУ ім. Івана Франка було проведено ряд просвітницьких заходів, таких як «Бліцзустріч: життя в час війни», «Стабілізація та ресурсність», «Перша психологічна допомога», «Посттравматичний стресовий розлад» тощо. [55]

В 2022 році започатковано новаторський освітньо-науковий проєкт «Таємний університет 2022» [55] з метою ознайомлення студентів із історією та ідеями, що лягли в основу створення університету.

Щорічно 60 студентів отримують премії від Студентського самоврядування Університету на конкурсі «Студент року» [65]. Оцінюються наукові, культурні, спортивні та волонтерські досягнення, а також громадська активність і мотивація студентів.

Взаємодія з науково-педагогічним складом в розрізі підвищення лояльності. В рамках розвитку системи внутрішньої комунікації ЛНУ ім. Івана Франка, відділ маркетингу та комунікацій провів низку заходів для покращення співпраці, командної роботи, онлайн-взаємодії та особистого спілкування між працівниками університету [55].

У розвитку культури зворотного зв'язку одним із пріоритетів залишається слухати й чути одне одного. Було створено команду «Працівники ЛНУ ім. Івана Франка» на платформі MS Teams для підтримки зв'язку під час воєнного стану. Також діє телеграм-канал «Lviv University Employee» [55].

Для підтримки психологічного комфорту та здорової робочої атмосфери протягом війни продовжено програму ментального сприяння та запущено другий цикл вебінарів на платформі Microsoft Teams.

До дня університету проведено святковий розіграш серед працівників, який включав історичний квіз на платформі MS Teams. Переможці отримали подарунки від крамнички брендованої продукції.

Університет забезпечує підвищення кваліфікації своїх науково-педагогічних працівників через різноманітні курси, спрямовані на розвиток відповідних компетентностей: курси англійської мови професійного спрямування «English for Special Purposes», курси розмовної англійської мови, мовні курси (A1-B2), «Інформаційні технології в освіті» і інші [65].

В 2022 році проведено курс з підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників під назвою «Вдосконалення викладацької майстерності» (300 учасників), де протягом 5 місяців вивчались такі теми [55]:

- «Система вищої освіти України. Академічна доброчесність»;
- «Soft Skills компетенції викладача вищої освіти»;
- «Інформаційні технології в освітньому процесі»;
- «Можливості викладача при використанні платформи Moodle»;
- «Педагогічна інноватика. Професійний (науковий) бренд викладача».

Постійно відбувається оздоровлення науково-педагогічних працівників на базі Шацького біолого-географічного стаціонару, спортивно-оздоровчого табору «Карпати» ЛНУ ім. Івана Франка та пансіонату Львівської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України «Пролісок». Для членів родин працівників університету, які захищають Україну на фронті, оздоровлення є безкоштовним [55].

У 2021 році був укладений договір про інвестиційну діяльність для будівництва багатоквартирного будинку для співробітників університету. Восени 2022 року були затверджені містобудівні умови та обмеження для проектування об'єкта будівництва. Проект включає в себе багатоквартирний житловий будинок з приміщеннями громадського призначення, підземний паркінг та трансформаторну підстанцію [55].

Однією з ключових складових єдиного інформаційного середовища ЛНУ ім. Івана Франка є управлінська інформаційна система комплексної

автоматизації бухгалтерського та фінансового обліку, а також ведення кадрового обліку [55]. Проводиться робота над синхронізацією даних інформаційних систем, таких як «Деканат» для управління освітнім процесом, кадрово-фінансовий облік бюджетної установи КБС, єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО), а також веб-ресурси університету.

Одним із реалізованих кейсів є планування годин навантаження для розрахунку ставок на 2023/2024 навчальний рік з використанням інформаційної системи «Деканат» [55]. Процес включає навчання працівників факультетів та модернізацію модулів інформаційної системи.

Взаємодія із бізнес-партнерами в розрізі підвищення лояльності. Станом на 2022 рік, підписано 110 угод про співпрацю із підприємствами-роботодавцями та партнерами Львівського університету [55].

Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом влаштовує події та проєкти для сприяння діалогу між університетом, студентами та бізнес-середовищем з метою кращого взаєморозуміння та оцінки важливості одне одного [65].

У напрямку співпраці з роботодавцями, відділ залучає представників до різноманітних проєктів та заходів, спрямованих на розвиток університету. Для роботодавців це можливість представити свою компанію, взаємодіяти з університетською спільнотою та долучитися до розвитку проєктів.

В напрямку співпраці зі студентами, відділ організовує Дні кар'єри, тренінги та інші заходи, спрямовані на підготовку студентів до працевлаштування та професійного розвитку.

В напрямку співпраці з викладачами, відділ залучає їх до зустрічей з роботодавцями для розуміння потреб ринку праці та вдосконалення підготовки студентів. Для викладачів це можливість отримати цінні контакти в бізнесі та адаптувати зміст навчання до потреб ринку.

У листопаді 2022 року відбувся перший загальноукраїнський міжуніверситетський кар'єрний захід «Час працювати» [65]. У заході взяли

участь 2 200 студентів, включаючи 500 студентів Львівського університету, та 36 компаній-учасників. Також була реалізована низка заходів, серед яких [55]:

– Відеорубрика «Фокус на успіх та перемогу»: експерти надали інформацію про зміни на ринку праці та ситуацію щодо зайнятості після військової агресії. Рубрика складалася з 9 відеоматеріалів, доступних на YouTube-каналі;

– «Бізнес в умовах війни: аналітика та прогнози»: молодь отримала інформацію про компанії та вітчизняний бізнес, а також прогнози експертів щодо розвитку компаній та можливостей для молоді у них. Рубрика включала 7 інтерв'ю;

– «5 порад від роботодавців»: провідні міжнародні та українські компанії ділилися корисними порадами для студентів щодо пошуку роботи, взаємодії в команді та розвитку soft skills. Було підготовлено 10 публікацій;

– «За кавою про кар'єру»: Офлайн-зустрічі студентів із HR фахівцями, де останні надають рекомендації щодо написання резюме та проводять симулятори співбесід. Початок події – 2022 рік. Протягом 2022 року вдало проведено 3 зустрічі, участь у яких прийняли понад 120 учасників.

– «Дайджест можливостей»: Регулярна публікація двічі на тиждень вакансій та можливостей для студентів і випускників. Протягом 2022 року опубліковано понад 100 дайджестів.

– «Діалог з роботодавцями»: Практичні зустрічі студентів, аспірантів, викладачів із представниками компаній-роботодавців за певними напрямками та спеціальностями для перегляду та оновлення освітніх програм. У 2022 році вдало проведено 3 зустрічі.

– «7 фактів про твою професію»: Регулярна публікація дописів із описом професій та спеціальностей, за якими можуть працювати майбутні випускники Університету. Протягом 2022 року опубліковано 20 дописів.

Представники відділу беруть участь у процесі акредитації освітніх програм, і конкретно: повідомляють експертів про події та заходи, які

організовані для студентів у співпраці з компаніями-стейкхолдерами. Важливою частиною процесу акредитації є проведення відділом опитувань роботодавців та випускників, що є важливим аспектом для експертів.

Щорічне опитування, що започатковано у 2018 році, наразі залучило понад 60 компаній-роботодавців та понад 600 випускників. Після завершення кожного етапу опитування, підготовлено звіт і розповсюджено його серед факультетів [55].

Взаємодія із територіальними громадами в розрізі підвищення лояльності. У квітні 2023 року в Львівському національному університеті імені Івана Франка відбувся п'ятиденний інтенсивний курс «Next Generation Public Leaders» [65]. Цей курс не був спроектований лише для студентів, які вивчають «Публічне управління та адміністрування», але і для всіх, хто бажає внести позитивні зміни в Україні. Ініціатива виникла в співпраці з Міжрегіональним управлінням Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях, Львівським регіональним відділенням Асоціації об'єднаних територіальних громад, Асоціацією місцевих рад «Ради Львівщини».

Метою курсу було сформулювати розуміння ролі молоді та молодіжної політики в публічному управлінні серед студентів. Використовуючи практичні інструменти та аналізуючи основні управлінські процеси, організатори спрямовували зусилля на усвідомлення змін в управлінні на місцевому рівні та розвиток навичок, необхідних для успішного працевлаштування та кар'єрного зростання.

До взаємодії з громадами долучаються і науково-педагогічні працівники, вони виконують наукові роботи, які присвячені реформі децентралізації та розвитку територіальних громад. Зокрема, в 2022 році виконані такі роботи [55]:

– формування моделі партнерства інститутів публічної влади, громадянського суспільства та бізнесу;

- збалансоване природокористування в межах об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Західного регіону України;
- теоретичні та практичні проблеми забезпечення розвитку української держави, конституційно-правових інститутів в умовах реформи децентралізації публічної влади тощо.

Також влітку 2022 року була проведена Міжнародна науково-практична конференція «Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми, перспективи» [65].

3) **Український католицький університет** (приватний заклад вищої освіти).

Взаємодія зі студентами в розрізі підвищення лояльності. Так як Український католицький університет є приватним закладом вищої освіти, то навчання можливе лише за кошти фізичних/або юридичних осіб (ціновий сегмент – преміум). Через високу вартість навчання було прийнято рішення про створення Фонду фінансової підтримки студентів УКУ. Є можливість отримати стипендію на перші два роки навчання в бакалавраті (на I курс з подальшою пролонгацією) за умови вступу на освітні програми «Богослов'я», «Соціальна робота» (до 65%) та «Історія» (до 55%). В 2022 році, 41% вступників отримали стипендію від університету. Для вступників до магістратури передбачені стипендії від Університету, стипендії академічні «імені митрополита Андрея Шептицького», «зі Сходу на Захід» та «наукова» [66].

Також стипендія може передбачати покриття вартості проживання в Колегіумі (гуртожитку) від 0% до 100% [66]. Однак головною умовою проживання у Колегіумі є участь у однорічній Формацийній програмі, яка включає в собі напрямки формування особистості, духовного розвитку, дозвілля, культури і спорту.

Студенти УКУ можуть скористатися програмою безпроцентної позики для оплати навчання [66], яка дозволяє відтермінувати оплату до завершення навчання. Мета програми – привернути якісних студентів, зменшити потребу

в стипендіях та забезпечити студентів можливістю уникнути праці, яка відволікає від навчання.

Позика оформляється на 70% вартості навчання, і її повернення починається через 6 місяців після завершення навчання. Якщо студент отримує позику на наступний навчальний рік, повернення здійснюється протягом наступного року після завершення терміну повернення першої позики.

Крім цього, всі студенти УКУ, скориставшись ідентифікаційною ID-карткою, можуть отримувати знижку 50% в «Трапезній УКУ» (їдальня) [66]. «Трапезна» працює за принципом аутсорсингу, кейтирингом займається Холдинг емоцій «!FEST», що забезпечує високу якість та смакові властивості обідів. Меню змінюється щодня і за цим можна слідкувати на офіційному веб-сайті.

Для зручності студентів Відділ студентської документації приймає заявки на отримання довідок про навчання, на субсидію, у військкомат, копій договору, виписки оцінок та академічних довідок через Google-форму, тим самим зберігаючи час та ресурси здобувачів [66].

Інструментом зворотного зв'язку є «Скринька довіри» [66], що дозволяє всім учасникам освітнього процесу конфіденційно ділитися інформацією та рекомендаціями щодо робочого або навчального середовища та діяльності університету. Подати звернення можна за трьома шляхами: письмово, електронною поштою або анонімно у «Скриньку довіри», яка розташована в холі одного з корпусів.

Для студентів і працівників під доменом веб-сайту функціонує портал «Мій УКУ» [66], який об'єднує в собі особистий кабінет, замовлення послуг університету (адміністративні, фінансові, господарські та інформаційні) та містить в собі інші інструменти, які дозволяють підвищувати комфорт та поведінкову лояльність стейкхолдерів.

Зручним для студентів є такий інструмент як «Календар подій», розташований на веб-сайті [66], який дозволяє обрати захід для відвідування та завчасно розпланувати свій час.

Уряд студентів, Парламент та Студентські організації в Університеті представлені різноманітними групами. Наприклад, «Відлуння» працює із вихованцями шкіл-інтернатів та пацієнтами лікарень, «Студентське Братство» реалізує соціально-освітні та культурні проекти, а «Плацкарт» національні обміни сприяє налагодженню обмінів між університетами. Інші організації займаються психоедукацією, спортивними ініціативами, творчими проектами, інтелектуально-розважальними іграми, міжнародною співпрацею та багато іншим. [66]

Серед додаткових можливостей для студентів є відвідування Центру сучасних іноземних мов [66] – інтенсивних та стандартних за тривалістю курсів іноземних мов, розмовних курсів, академічного письма, літніх шкіл та конференцій, що проводяться декілька разів на рік. Крім цього, проводяться поодинокі вебінари на окремі теми для залучення нових слухачів.

Взаємодія з науково-педагогічним складом в розрізі підвищення лояльності. Український католицький університет має дуже сильну корпоративну культуру, яка заснована на спільних цінностях всіх груп стейкхолдерів. Це яскраво просліджується в місії УКУ [66]: «Український католицький університет є відкритою академічною спільнотою, яка живе східнохристиянською традицією і виховує провідників суспільства, професіоналів, для служіння в Україні та за її межами – в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності».

Всі працівники, не тільки представники науково-педагогічний складу, можуть відвідувати загальноуніверситетську Літургію щосередини, сповідь чи духовну розмову щодня, а також є можливість долучитись до університетського хору «Стрітіння». [66]

При працевлаштуванні нового працівника (в тому числі і заміщення викладацьких посад) проводиться його адаптація, яка регулюється

Положенням [66]. Адаптація триває до трьох місяців і включає в себе низку як і традиційних для ЗВО заходів, таких як вступні інструктажі, знайомство з робочим місцем, так і більш нестандартні, але необхідні – знайомство з корпоративною культурою, з ключовими бізнес-процесами та процедурами УКУ, системою оцінки персоналу тощо.

При працевлаштуванні УКУ висуває низку достатньо високих вимог до кандидатів, однак зі свого боку, університет надає можливості для вдосконалення викладацьких навичок. Наприклад, знання англійської мови є обов'язковим для працевлаштування в УКУ. Університет активно надає можливості працівникам для покращення їхніх мовних навичок – двічі на тиждень в робочий час науково-педагогічним співробітникам пропонується відвідувати заняття Центру сучасних іноземних мов УКУ [66].

Відбувається щорічне оцінювання науково-педагогічного персоналу за визначеними на початку роботи (та скоригованими на відповідний період) КРІ [66] та потім відбувається їх рейтингування та заохочення тих, хто займає найвищі позиції.

В УКУ працює Центр навчальних та інноваційних технологій [66], основна мета якого полягає в досягненні суттєвих змін у парадигмах викладання, навчання та наукових комунікацій як університету, так і освітнього простору України. Центр активно сприяє викладачам у розробці електронних курсів, плануванні та впровадженні інноваційних методик та моделей навчання, а також розвиває інформаційну та цифрову грамотність і працює за такими основними напрямками:

- тренінгові програми для викладачів з розробки курсів в CMS УКУ;
- підтримка викладання;
- змішане навчання та цифрова педагогіка;
- наукові комунікації та інформаційна грамотність;
- орієнтаційні сесії.

Для вдосконалення цифрового боку отримання освітніх послуг в 2021 році було створено One Button Studio @UCU [66]. Це комфортна кімната-

студія, призначена для створення навчальних відеоматеріалів для внутрішніх курсів університету. Технологія дозволяє знімати високоякісні відеоролики самостійно, без допомоги операторів чи монтажерів. Користувачам студії слід передбачити попередню підготовку до запису, включаючи розробку ілюстративного матеріалу та вивчення сценаріїв для створення відео.

Для працівників, які працюють на повну ставку більше року в УКУ з 2020 року запроваджують щорічну відзнаку «Викладач року» [97]. Ця нагорода від академічної громади є важливим символом та прикладом. Це спосіб висловити подяку за майстерну, натхненну та багатоаспектну роботу зі студентами, а також за звертання уваги на цінність якісного викладання в університеті та поширення найкращих викладацьких практик. Ці зусилля часто залишаються непоміченими і недооціненими, і відзнака відображає визнання цього вкладу.

Діти працівників, які мають постійне місце роботи в УКУ, можуть скористатися наступними знижками, враховуючи їхній стаж [66]:

- 25% від вартості бакалаврської програми на рік для тих, хто має стаж від 5 до 10 років.
- 50% від вартості бакалаврської програми на рік для тих, хто має стаж від 10 до 15 років.
- 70% від вартості бакалаврської програми на рік для тих, хто має стаж від 15 років.

Окрім цього, надаються знижки викладачам на відвідування спортзалу та консультації в центрі психологічного здоров'я.

Взаємодія із бізнес-партнерами в розрізі підвищення лояльності. Майже всі ОПП запрошують для викладання гостей-викладачів, які є професіоналами, практиками, експертами галузі або представниками роботодавців. Гості можуть вести лекції з окремих тем дисциплін чи з однієї конкретної теми. До проведення занять запрошуються фахівці з-за кордону. На сьогоднішній день до аудиторних занять залучаються представники різних компаній та організацій, таких як ADVA Soft, Data Robot, Eleks, Grammarly, IBM, Ricker

Lyman Robotic, SoftServe, Swisscom, Twist Robotics, United Nations, Wikimedia Foundation тощо. Залучення таких фахівців здійснюється за допомогою рекомендацій партнерів, власної мережі контактів викладачів ОПП та адміністрації, а також в ході знайомств на семінарах і сертифікатних програмах [66].

Роботодавці активно беруть участь у забезпеченні якості ОПП, зокрема, шляхом залучення їх представників до оцінки кваліфікаційних робіт учасників програми через рецензування текстів робіт та їх включення до атестаційної комісії. Деякі навчальні дисципліни надають роботодавцям можливість пропонувати проекти, стати менторами та брати участь у оцінюванні фінальних презентацій студентських проєктів. Роботодавці також надають письмові рецензії на програми [66].

Роботодавці також активно долучаються до обговорення змін у навчальному плані та переліку обов'язкових компетенцій, але за останні два роки ця практика не фіксувалася, і роботодавці висловили бажання відновити та активізувати цю співпрацю.

Взаємодія із територіальними громадами в розрізі підвищення лояльності. Взаємодію УКУ з територіальними громадами умовно можна розділити на два напрямки – взаємодія в співпраці з Альянсом українських університетів [28], який було описано вище, та одноосібну.

Одноосібна співпраця спирається на роботу Аналітичного центру УКУ, який за останні п'ять років зробив низку досліджень та опублікував аналітичні звіти [66]:

– результати дослідження «Цифрові інструменти децентралізації: використання веб-сайтів та соціальних мереж об'єднаними територіальними громадами»;

– результати дослідження «Соціальні наслідки вимушеної міграції в Україні: ризики маргіналізації та соціальної ексклюзії»;

– результати дослідження «Окуповані території та закон: аудит законодавства щодо АР Крим та ОРДЛО у 2014-2020 рр.» тощо

Було описано методики взаємодії в розрізі формування лояльності з ключовими стейкхолдерами українських державних та приватного закладів вищої освіти. Далі буде розглянуто досвід закордонних університетів.

4) **Cardiff University** (державний науково-дослідницький університет, Велика Британія)

Взаємодія зі студентами в розрізі підвищення лояльності. Університет надає студентам глобальні можливості для навчання, роботи або волонтерства за кордоном, що розширює їхні горизонти. Гнучкі варіанти навчання, різноманітні модулі та мови, дозволяють студентам адаптувати свою освітню програму до своїх інтересів та кар'єрних амбіцій.

Проект «Мови для всіх» [18] дозволяє студентам вивчати різноманітні мови. Програма, яка доступна безкоштовно для всіх студентів ЗВО, надає можливість вдосконалити навички мови паралельно з основним навчанням. Студенти можуть приєднатися до заходів циклу «Обмін мовами», де вони знаходять партнерів для практики, або «Мовного кафе» [18], де можна спілкуватися з носіями мови в невимушеній, соціальній обстановці.

Важливою перевагою є підходи університету до навчання, базованого на дослідженнях. Студенти мають можливість працювати разом із визнаними міжнародними вченими, вивчаючи в стимулюючому дослідницькому середовищі. Участь у проєктах та практичних дослідженнях є доступною через оплачувані стажування.

Програма Cardiff Award [18] допомагає студентам університету розвивати ключові навички та якості, необхідні для успішного працевлаштування, що дає перевагу на ринку праці. Програма готує учасників до процесу працевлаштування і допомагає їм зрозуміти, які навички роботодавці шукають у випускниках. Успішне завершення програми дозволяє студентам отримати самосвідомість щодо свого кар'єрного шляху, практичний досвід і ключові компетенції, які можна продемонструвати майбутнім

роботодавцям. По завершенні програми учасникам видається цифровий сертифікат, який можна використовувати на LinkedIn.

Кардіфський університет приділяє особливу увагу розвитку академічних навичок студентів. Широкий спектр занять, онлайн-тutorіали та інша підтримка доступні для поліпшення навичок вивчення та написання на університетському рівні. Загалом, є близько 140 занять щороку, які студенти можуть обирати згідно зі своїми потребами. Університет також пропонує різноманітні онлайн-ресурси та tutorіали, які можна використовувати в будь-який час [18].

Кардіфський університет визначається не лише високоякісною освітою, але й покращеними студентськими умовами та активним студентським життям.

Центр студентського життя є центральним хабом для студентів. Він об'єднує різноманітні сервіси, включаючи підтримку студентів, консультування та відділ підтримки в учбових питаннях. Крім того, центр пропонує сучасні соціальні простори для навчання та відпочинку.

Центр студентського життя університету – це центральна точка для всіх потреб студентів, де можна отримати підтримку та поради з різних сфер [18]:

1. Здоров'я та добробут (підтримка фізичного та психічного здоров'я, доступ до онлайн послуг).
2. Фінансова підтримка (поради та підтримка з управління фінансами під час навчання).
3. Спеціалізована допомога для студентів з обмеженими можливостями
4. Програма менторства для нових студентів.

Студенти можуть обирати з понад 200 різних суспільних, культурних, політичних, релігійних, соціальних та спортивних організацій, щоб знайти відповідний їх інтересам напрям.

Університет надає студентам широкий вибір можливостей для занять спортом незалежно від рівня їхніх навичок чи зайнятості. Студенти можуть займатись як професійним, так і рекреаційним спортом на чотирьох головних

спортивних майданчиках університетського кампусу. долучитися до діяльності, яка їх цікавить.

Активна взаємодія університету зі студентами здійснюється через регулярні опитування та збір зворотного зв'язку, що дозволяє удосконалювати та розширювати студентські можливості та досвід.

Система зворотного зв'язку включає різноманітні інструменти, такі як програма «Student Champions» [18], де студенти співпрацюють з персоналом для створення проєктів щодо підвищення лояльності студентів. Студентські представники регулярно збирають відгуки студентів та розглядають їх на зустрічах із представниками університету.

Додатково, університет використовує систему «Cardiff Pulse» [18] для оперативного збору відгуків студентів за ключовими моментами навчального року. Результати аналізу цих відгуків сприяють удосконаленню комунікацій, розробці підтримки для онлайн-навчання та оцінювань, а також сприяють взаєморозумінню між адміністрацією та студентами.

Взаємодія з науково-педагогічним складом в розрізі підвищення лояльності. Університет активно підтримує працівників у розвитку їхньої власної педагогічної практики та забезпеченні відповідного рівня студентського досвіду.

Активно впроваджується Digital Education Framework [18], спрямований на підтримку викладачів у впровадженні високоякісного змішаного та онлайн навчання. Існує можливість участі в навчальних заходах та конференціях, таких як щорічна конференція з викладання та навчання, де фахівці можуть обмінюватися досвідом та обговорювати перспективи майбутнього навчання.

Створення світового Соціального наукового парку (SPARK) [18] представляє собою унікальну можливість для науково-педагогічних працівників. SPARK об'єднує міждисциплінарні дослідницькі групи, надаючи зручну інфраструктуру для співпраці та обміну знаннями з партнерами. Це створює винятковий простір для нових підходів до розв'язання глобальних соціальних проблем та розвитку наукових досліджень. Участь у високоякісних

колабораціях з індустрією, громадськістю та іншими секторами дозволяє науковцям розкривати їхній потенціал та реалізовувати власні ідеї, сприяючи їхньому професійному та особистісному зростанню.

Університет надає працівникам гнучкі можливості для забезпечення балансу між роботою та особистим життям [18], що включає різноманітні сімейно-дружні політики, щонайменше 32 дні відпустки (додатково до святкових днів), а також можливості відпусток для навчання та інше. Крім того, існують різні опції оплати та відпустки для нових та майбутніх батьків, включаючи відпустку для спільного батьківства.

Науково-педагогічні працівники Кардіффського університету мають доступ до різноманітних зручностей. Дитяча кімната Little Scholars Nursery [18] надає догляд за дітьми для співробітників та студентів університету. Спортивні об'єкти, бібліотечні послуги та інші університетські ресурси також відкриті для користування персоналом. Співробітники мають можливість використовувати ІТ-послуги, замовляти курси навчання та приєднуватися до різних мереж, клубів та об'єднань, таких як мережі рівності, спілки та професійні асоціації.

Кардіффський університет зобов'язався підтримувати свій персонал, надаючи різноманітні можливості для розвитку та покращання благополуччя. Університет забезпечує працівникам можливості для навчання та розвитку, стимулюючи їх здобувати знання, навички та мотивацію для реалізації потенціалу.

Працівникам доступні послуги професійного консультування та обслуговування здоров'я, а також добрі умови виплати захворювання у випадку відсутності з роботи через хворобу. Крім того, для тих, хто регулярно використовує комп'ютер, надаються безкоштовні окулярні тести та відшкодування витрат на окуляри або контактні лінзи [18].

Серед фінансових переваг, які пропонує Кардіффський університет своєму персоналу, заявлені конкурентоспроможні зарплати, пенсійні програми, можливість участі в програмі «Cycle to Work», дитячі ваучери та

знижки на спортивні абонементи. Також надається річна позика на проїзд, спрямована на підтримку використання громадського транспорту.

Взаємодія з бізнес-партнерами в розрізі підвищення лояльності. Кардіфський університет активно співпрацює з організаціями різних розмірів, від стартапів до великих глобальних корпорацій, неприбуткових та громадських організацій, максимізуючи вплив своїх досліджень. Робота з промисловістю охоплює всю Велику Британію, сприяючи, підтримуючи та розвиваючи інновації.

Університет пропонує послуги бізнес-консалтингу для підприємств, допомагаючи розробляти інноваційні ідеї та вирішувати бізнес-проблеми. З провідними експертами та використанням спеціалізованої інфраструктури, університет пропонує різноманітні послуги, включаючи тестування, аналіз, вирішення виробничих проблем, пошук нових енергетичних ресурсів, розробку інноваційного обладнання та експертизу з суспільних питань [18].

Кардіфський університет вкладає мільйони у розвиток найновіших установок та експертів, які ними керують [18]. Багато з обладнання доступні для оренди або консультацій за конкурентоспроможними тарифами. Надається експертна підтримка та навчання, щоб забезпечити максимальну ефективність використання обраного обладнання.

Університет активно сприяє інноваціям та економічному розвитку, роблячи результати своїх досліджень доступними для бізнесу через ліцензування. Бізнес може ліцензувати нові продукти та технології, звертаючись до офісу трансферу технологій. Серед успішних кейсів – партнерство з Tiziana Pharmaceuticals для розробки нового антиканцерогенного агента та успіх клінічних випробувань для Ultravision™ Technology від Asalus [18].

Програма Knowledge Transfer Partnership (КТП) [18] створює динамічне трьохстороннє партнерство між бізнесом, висококваліфікованою академічною командою, випускником чи аспірантом (асоціатом). Метою програми є допомога підприємствам у покращенні їх конкурентоспроможності та

продуктивності за рахунок ефективнішого використання знань, технологій та навичок. Асоціат працює в межах організації над проектом під спільним наглядом з боку працівників компанії та вищого наукового керівництва. Програма існує понад 45 років і за цей час охопила понад 14 000 підприємств. КТР частково фінансується грантом, і компанія повинна зробити внесок у зарплату асоціата та витрати на нагляд супервізора. Розмір внеску залежить від масштабу та тривалості проекту, а також від розміру компанії.

Кардіфський університет пропонує широкий спектр можливостей для професійного розвитку через програму неперервного професійного розвитку. Здебільшого, це короткострокові курси, індивідуальне навчання по спеціалізованих предметах, онлайн-програми та окремі модулі. Це можуть бути уніфіковані програми або розроблені індивідуально під конкретний запит клієнта [18].

Університет Кардіффа активно співпрацює з роботодавцями з усіх секторів, надаючи їм можливість залучати талановитих студентів і випускників, які мають потенціал навчатися та застосовувати знання. Команда, яка відповідає за залучення роботодавців, надає консультаційні послуги із залучення та рекрутингу, працюючи з організаціями різних розмірів і сфер діяльності. Незалежно від того, чи це програма підготовки випускників, прями вакансії або можливості для стажування, університет пропонує широкий спектр послуг, які допомагають роботодавцям будувати свій бренд і знаходити молодих талантів. Університет також організовує наукові ярмарки кар'єри та інші заходи, що дають роботодавцям можливість спілкуватися зі студентами та випускниками.

Велика кількість компаній і організацій приєднуються до нетворкінг-подій в Кардіфському університеті [18]. Це можливість обмінюватися знаннями та досвідом, а також залучати фінансову підтримку для бізнесу. Безкоштовні заходи присвячуються дослідженням і розробкам у сфері бізнесу та управління. Ці заходи дозволяють нашим учасникам знайомитися з останніми тенденціями і технологіями, а також встановлювати партнерські

зв'язки з лідерами ринку. Щорічно проводиться приблизно 10 заходів (найвідоміші – Business School Breakfast Briefings та Innovation Network [18]), які є дуже популярними серед учасників і мають обмежену кількість місць.

Взаємодія з територіальними громадами в розрізі підвищення лояльності. Університет Кардіффа відчуває та несе відповідальність за підтримку соціальної та культурної спільноти Уельсу та всієї країни. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на університет, але науково-педагогічні працівники показали виняткову реакцію. Дослідники вивчали вакцини проти COVID-19 та досліджували його вплив на психічне здоров'я. Реалізований проєкт Civic Mission [18] був важливим у формуванні районів. Наприклад, колишній павільйон для гри в боулінг було перетворено на громадський центр. Університет також підтримував створення дитячого «університету» Кардіффа. Під час пандемії університет уклав партнерство з благодійною організацією Teen Tech, щоб проводити онлайн-заходи з цифрових технологій та науки для дітей по всьому Уельсу. Крім того, університет Кардіффа є найбільшим роботодавцем у регіоні, забезпечуючи 10 000 робочих місць [18].

Найбільш вагомим напрямом взаємодії щодо підвищення лояльності територіальних громад, є дослідницький вплив Кардіффського університету. Вченими Кардіффу було проведено низку досліджень, які позитивно вплинули та впливають на життя громад [18]:

- реформування законодавства про бездомність в Уельсі. Дослідження д-ра Піта Маккі щодо валлійського законодавства про бездомність призвело до прийняття Закону про житло (Уельс) 2014 року і стало основою для політичних дебатів у Шотландії, Канаді та Австралії;

- захист громад та збереження довкілля. Співпрацюючи з гірничодобувними компаніями по всьому світу, професор Вольфганг Майер допоміг запобігти переселенню місцевих громад та захистити культурно важливі землі, забезпечивши при цьому величезну економію коштів;

– покращення демократії в Уельсі. Робота науковців над реформою Сенедду, його виборчого права та виборчої системи призвела до надання права голосу 16- і 17-річним підліткам і заклала основу для подальших суттєвих реформ щодо виборчих механізмів;

– підвищення прожиткового мінімуму по всій Великій Британії. Дослідження науковців Кардіффської бізнес-школи призвело до покращення умов праці тисяч людей;

Кардіффський університет активно сприяє взаємодії свого персоналу з територіальними громадами. Установа залучає співробітників приєднатись до різноманітних громадських активностей, таких як участь у комітетах чи радах, які приймають рішення, консультування і моніторингу громадських ініціатив, що впливають на всі аспекти життя у Вельсі, від освіти та охорони здоров'я до спорту та мистецтва.

Персонал університету володіє широким спектром спеціалізованих знань і експертизи, які можуть стати корисними для інших організацій. Можливості для участі регулярно публікуються на внутрішньому порталі персоналу та інших внутрішніх комунікаційних каналах, що сприяє залученню співробітників університету до громадської діяльності.

Крім цього, в Кардіффському університеті діє стипендійна програма Knowledge Exchange Skills Scholarship [18] для представників громади, що здобувають докторський або магістерський ступені в усіх університетах Уельсу. Ця ініціатива спрямована на розвиток навичок вищого рівня і фінансується зовнішніми партнерами з Уельсу та Європейським соціальним фондом. Проекти учасників, які претендують на стипендію, мають бути розроблені спільно із зовнішнім бізнес-партнером, що базується в Уельсі. Пріоритетними галузями проектів є цифрова економіка, низьковуглецеві технології, енергетика та навколишнє середовище, медико-біологічні науки та охорона здоров'я, передові технології та матеріали.

5) **Newcastle University** (державний науково-дослідний університет, Велика Британія)

Взаємодія зі студентами в розрізі підвищення лояльності. Університет Ньюкаслу пропонує різноманітні можливості фінансування для міжнародних студентів. Кожен рік надаються стипендії для висококваліфікованих абітурієнтів, які отримали пропозицію на навчання на одній із освітніх програм. Стипендії – International Foundation Scholarships, що становить £10,000 та INTO Newcastle University Vice Chancellor's Scholarships на суму £3,000 [19], які можуть бути використані для покриття вартості навчання в перший рік на різних програмах.

Навчання, підкріплене дослідженнями, стимулює цікавість студента та сприяє створенню динамічного навчального середовища. Програми вищої освіти формуються в результаті консультацій з представниками промисловості. Спрацюють над проектами, запропонованими промисловістю чи комерційними компаніями, застосовуючи отримані знання в реальних контекстах.

Багато лекцій записуються системою запису ReCap [19]. Це дозволяє переглядати лекції необмежену кількість разів, що є корисним для повторення матеріалу або в разі непорозумінь під час занять.

Університет Ньюкаслу надає студентам доступ до передових кар'єрних послуг, де їх підтримають в експертному виборі професійного шляху та навіть запуску власного бізнесу. Віртуальна консультація, вебінари та індивідуальні зустрічі з кар'єрними консультантами забезпечують студентам відмінну можливість розвитку в обраній сфері. Крім того, команда стартап-інкубатору [19] активно підтримує студентів у втіленні їхніх ідей у сфері підприємництва. Стійкі зв'язки з провідними роботодавцями та широкий спектр вакансій роблять університет привабливим місцем для кар'єрного та професійного розвитку.

Більшість програм університету Ньюкаслу надають можливість студентам провести від 9 до 12 місяців на роботі під час свого навчання [19].

Це може відбутися на третьому або четвертому курсі, залежно від конкретної програми. Студенти мають можливість подати заявку на проходження практики в будь-якій організації у будь-якій точці світу і отримають підтримку університету в цьому плані. Ця ініціатива подібна до української системи дуальної освіти, де студенти отримують практичний досвід роботи на підприємстві, доповнюючи теоретичні знання, отримані в університеті.

Університет Ньюкасла визначається підтримкою всебічного розвитку своїх студентів. Програма акредитації NCL+ Award [19] дозволяє студентам внести свої додаткові заходи в транскрипт диплому, надаючи визнання за участь у клубах, гуртках, волонтерській роботі чи міжнародних проєктах.

Щорічні нагороди «Celebrating Success Awards» [19] університету Ньюкасл призначені для відзначення студентських досягнень у різних сферах. Протягом 8 вечорів вручаються нагороди за внесок у громадське життя, волонтерську діяльність, спорт, творчість та вплив на робочому місці. Студентів заохочують номінувати себе та інших за досягнуті успіхи у вищезазначених напрямках. Таким чином університет підкреслює важливість активної громадянської позиції та залученості студентів.

У студентів Ньюкаслського університету є можливість активно брати участь у різноманітних аспектах кампусного життя через студентський союз. Вони можуть взяти участь у волонтерських ініціативах та тижні Raising and Giving (RAG). За допомогою програми Give it a Go (ініціатива, що дозволяє студентам безкоштовно або за знижкою, відвідувати різноманітні заходи), можуть спробувати себе у різних напрямках. Понад 65 спортивних клубів надають можливості для різних видів фізичної активності. Студенти можуть приєднатися до університетських команд, брати участь у Campus Leagues, фітнес-класах та інших спортивних заходах. [19]

Культурний аспект життя на кампусі розширюється через різноманітні можливості, такі як музеї, галереї та театри. Наприклад, якщо здобувач захоплюється музикою, то йому доступні щотижневі акустичні сесії та концерти з міжнародними та локальними музикантами. Студенти також

можуть приєднатися до різноманітних спілок, представлених в університеті – від спортивних до мистецьких (більше 160) [19].

Окрім цього, університет Ньюкасл забезпечує підтримку студентів різних вірувань через Університетську каплицю, яка організовує різноманітні служби поклоніння та спільноти, а також надає молитовні кімнати для різних релігій.

В університеті створено Центр підтримки та консультацій [19] як фізичний та цифровий простір для отримання інформації та порад відносно різних питань. Тут можна звертатися за конфіденційною порадою щодо академічних, фінансових, особистих чи житлових питань. Додатково можна звернутись у Центр допомоги та підтримки [19], який надає комплексний підхід до благополуччя студентів, а також систему менторства студентів над студентами. Тут студенти можуть знайти підтримку, друзів та співрозмовників, готових вказати напрямок.

Університет Ньюкасла демонструє високий рівень підтримки студентів, що підтверджується низькими показниками відрахувань. Усі послуги підтримки надаються безкоштовно і доступні для всіх студентів. Університет також активно підтримує різні категорії студентів, забезпечуючи допомогу для батьків-студентів, підтримку для дорослих та осіб, які пережили виховання в дитячих будинках, а також пропонує допомогу та інформацію для абітурієнтів-біженців через програму Asylum Seekers. Крім того, існує цілодобова служба підтримки Nightline. [19]

Окрім цього, студентський союз Ньюкаслу активно забезпечує безпеку та підтримку під час навчання: їхні безпечні простори, зокрема є доступним місцем для обговорення будь-яких питань або отримання професійної поради. Новий простір LGBTQ+ [19] відкрито як безпечне та соціальне середовище для студентів цієї спільноти, де можна вільно виражати себе та насолоджуватися спільністю.

Також університет пропонує студентам навчальні простори, наприклад Study Cluster та NUSU Central [19], які доступні 24/7. Студентські простори

надають доступ до комп'ютерів та зон для індивідуального та групового навчання.

Взаємодія з науково-педагогічним складом в розрізі підвищення лояльності. Університет Ньюкаслу забезпечує науково-педагогічних працівників сучасними засобами та приміщеннями для реалізації їх потенціалу.

Внутрішні спортивні приміщення включають зал силової підготовки, відмінний тренажерний зал і чотири студійні простори з повною аудіо-візуальною здатністю [19].

Лабораторії обладнані інструментами для механічної, електричної та хімічної інженерії. Завдяки сильним аналітичним та тестувальним службам науково-педагогічним працівникам надаються всі необхідні ресурси для здійснення потужних, прогресивних досліджень.

Університет Ньюкаслу активно підтримує кар'єрний розвиток та визнання своїх науково-педагогічних працівників. Зокрема, застосовуються процеси академічного огляду оплати та система меритократії для нагородження виняткових досягнень та внеску високопосадовців. Університет дотримується принципів підтримки кар'єрного розвитку дослідників та надає широкий спектр винагород та визнання за виняткову викладацьку діяльність. Також враховується довгостроковість служби, і університет щорічно відзначає своїх відданих працівників відпустками, подарунковими картками або еквівалентним благодійним внеском. [19]

Університет Ньюкаслу пропонує передовий пакет переваг для працівників, щоб забезпечити їм все необхідне як на роботі, так і в особистому житті. Різноманітність цих переваг включає програму «Велосипедом на роботу», знижки при покупках, конкурентоспроможну пенсійну схему, ініціативи з охорони здоров'я та благополуччя, різноманітні заходи та події, велику відпустку, знижки на транспорт та різдвяні канікули. [19]

Для своїх науково-педагогічних працівників, університет створив програму лояльності, яка включає низку пропозицій, серед яких [19]:

– Blackwell Bookshop: Знижка до 10% на всі покупки в магазині Blackwell Bookshop, які можна отримати за допомогою університетської картки.

– Moneywise loans and savings: Доступ до безпечних рахунків збережень і низькопроцентних позик через Moneywise, а також можливість участі в програмі збереження через платіжний відлік.

– O2 Open: Знижка до 25% на план зв'язку O2 та 20% на аксесуари для мобільних пристроїв для працівників університету.

– Vodafone: Університет Ньюкаслу приєднався до програми Employee Advantage від Vodafone, яка надає пропозиції для працівників та їхніх друзів та родин.

– FREE will writing service: Безкоштовна послуга написання заповітів від для працівників університету.

Університет Ньюкаслу забезпечує своїх науково-педагогічних працівників різноманітними видами відпусток, які враховують різні аспекти їхнього життя та сімейних обставин. Спеціальна програма дозволяє академічним колегам взяти академічну відпустку для здійснення досліджень та кар'єрного розвитку відповідно до стратегії університету. Крім того, університет пропонує політику кар'єрних відпусток, неоплачуваних відпусток, відпусток у зв'язку з родинними обов'язками, спеціальних відпусток та багато інших, щоб врахувати потреби та особисті ситуації своїх працівників.

Університет Ньюкаслу пропонує низку груп підтримки та мереж колег, які допомагають працівникам зв'язатися з однодумцями, серед них [19]:

– NU Women – це мережа для жінок-колег та аспірантів, які працюють на всіх посадах у Ньюкаслському університеті. Також відкрита для чоловіків-союзників. Мережа проводить щорічну програму подій та можливостей, що відображають різні інтереси та кар'єрні потреби своїх учасників, будуючи активні спільноти.

– Rainbow Newcastle – це мережа для співробітників та аспірантів, яка викликає гетеронормативність, підтримує представників LGBTQ+ серед співробітників та студентів та сприяє інклюзії осіб різних гендерів, сексуальних орієнтацій та відносин.

– NU Race Equality Network (NU-REN) – це мережа, що об'єднує етнічні меншини серед співробітників та аспірантів університету, надаючи підтримку та створюючи платформу для взаємодії з установою.

Взаємодія з бізнес-партнерами в розрізі підвищення лояльності. Університет Ньюкаслу надає різноманітні можливості для роботодавців, спрямовані на вдосконалення освітньої складової соціальної відповідальності бізнесу через взаємодію зі студентами та випускниками.

Щорічно весною та осінню проводяться рекрутингові ярмарки, відкриті для організацій усіх секторів промисловості та студентів різних факультетів та рівнів. За умови відповідності критеріям, кар'єрний сервіс університету також надає фінансування для студентських практик, що дозволяє роботодавцям забезпечити собі доступ до кандидатів.

Додатково, університет визнає важливість практики для студентів та бізнесів, і надає можливість всім студентам провести 9-12 місяців на практиці в рамках своєї освітньої програми. Це стає ключовим етапом у процесі відбору випускників для подальшого працевлаштування, де роботодавці дивляться на студентів-практикантів як на потенційну базу талантів.

Підприємства мають також можливість співпрацювати з університетом у рамках модуля розвитку кар'єри, де студенти працюють над завданнями в організації, сприяючи вашим потребам та одночасно отримуючи можливість розвивати свої навички.

Крім того, роботодавці можуть підняти свій рівень впізнаваності на кампусі, беручи участь у програмі заходів для роботодавців [19], де вони можуть проводити презентації, навчальні сесії або відкриті зустрічі зі студентами та випускниками.

Також університет Ньюкаслу пропонує велику кількість експертних рішень для бізнесу, що позитивно впливає на імідж університету як дослідницького та допомагає підприємствам у їх запитах [19]:

1. Програма Arrow (забезпечення підтримки у сфері інновацій, включаючи допомогу у проведенні досліджень, валідації концепції та експертної підтримки в галузі обробки даних).

2. Підтримка інновацій (надання доступу до досліджень, експертів та інфраструктури для компаній, які використовують спеціалізовані знання).

3. Партнерство та дослідження (співпраця з приватним та публічним секторами для спільного створення нових винаходів та технологій).

4. Фінансування та знання про схеми підтримки (допомога у розблокуванні фінансових ресурсів та знання про різноманітні схеми фінансування співпраці з бізнесом та неприбутковими організаціями).

5. Створення компаній (підтримка та сприяння створенню високотехнологічних інноваційних компаній, враховуючи їхню комерційну перспективу та вплив на регіональний розвиток).

6. Консалтингові послуги (спеціалізовані консультації, наукові консультативні ради, лабораторне тестування, оцінка та аналіз даних, а також інші консультаційні послуги для компаній та організацій).

7. Професійний розвиток персоналу (університет Ньюкаслу пропонує широкий спектр програм професійного розвитку для підвищення потенціалу працівників бізнесу)

8. Курси з неперервного професійного розвитку (курси об'єднують світові дослідження та спеціалізовану експертизу, більшість курсів CPD надають академічні кредити та мають акредитацію професійних організацій).

9. Доступ до лабораторій та технічної експертизи (надання доступу до високотехнологічних лабораторій та експертної підтримки для вирішення завдань у галузях матеріалознавства, виробництва, біології та інших).

Взаємодія з територіальними громадами в розрізі підвищення лояльності. Університет Ньюкаслу активно співпрацює з містом Ньюкасл та

північним сходом Англії, спрямовуючи свої зусилля на позитивний вплив на ці території.

Однією з ініціатив, що активно сприяє розвитку регіону, є «Collaborative Newcastle» [19], яка об'єднує сили Національної служби охорони здоров'я, місцевої влади, вищої освіти та неприбуткових організацій. Це спільне партнерство активно працює над підтримкою суспільства в галузях охорони здоров'я, економічного зростання та досягнення нульових викидів вуглецю.

Особливий акцент робиться на місцевому розвитку та стратегічному плануванні через ініціативу «Insights North East» [19], що об'єднує університет з медичними установами та владою міста.

Університет взаємодіє з бізнесом та інноваціями, сприяючи росту регіональних компаній та залученню інвестицій через різноманітні програми, такі як «Arrow programme» та «Northern Accelerator scheme» [19].

Для оцінки ефективності використання тих чи інших практик в розрізі взаємодії вітчизняних (державних та приватних) та закордонних закладів вищої освіти були залучені експерти (в тому числі представники груп ключових стейкхолдерів):

1. Єлизавета Таран – голова студентського самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка», студентка;
2. Тетяна Куваєва – начальник відділу маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка», к.е.н., доцент кафедри маркетингу;
3. Євген Гостіщев – CEO громадської спілки IT Dnipro Community;
4. Орест Сувало – селищний голова Межівської територіальної громади.

Експертам було запропоновано оцінити наскільки ефективно заходи оглянутих раніше університетів сприяють зміцненню та підвищенню рівня поведінкової та афективної лояльності стейкхолдерів. Оцінка встановлювалась за шкалою від 1 до 5, де 5 – це найвищий бал. Результати наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати оцінки експертами заходів з підвищення лояльності українських та закордонних ЗВО

Ключові стейкхолдери	Заходи, що формують поведінкову лояльність					Заходи, що формують афективну лояльність					Оцінка заходів в контексті формування загальної лояльності
	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Середня оцінка	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Середня оцінка	
<i>Київський національний університет імені Тараса Шевченка</i>											
Студенти	2	2	1	3	1,5	1	2	2	1	2	1,83
Науково-педагогічні працівники	2	1	1	3	1,75	3	3	1	4	2,75	2,40
Бізнес-партнери	3	2	3	3	2,75	5	4	3	3	3,75	3,10
Територіальні громади	4	5	4	4	4,25	1	2	1	1	1,25	3,20
<i>Загалом по ключових стейкхолдерах</i>					2,56					2,44	2,48
<i>Львівський національний університет імені Івана Франка</i>											
Студенти	4	5	4	5	4,5	3	4	3	3	3,25	3,69
Науково-педагогічні працівники	4	3	3	4	3,5	4	4	5	4	4,25	3,99
Бізнес-партнери	2	2	1	1	1,5	2	2	1	2	1,75	1,59
Територіальні громади	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1,25	1,74
<i>Загалом по ключових стейкхолдерах</i>					2,88					2,63	2,71
<i>Український католицький університет</i>											
Студенти	5	5	4	5	4,75	4	5	5	5	4,75	4,75
Науково-педагогічні працівники	5	4	4	4	4,25	5	5	4	5	4,75	4,58
Бізнес-партнери	1	2	1	1	1,25	1	1	1	1	1	1,16
Територіальні громади	4	3	4	4	3,75	1	1	2	1	1,25	2,88
<i>Загалом по ключових стейкхолдерах</i>					3,5					2,94	3,13

Продовження таблиці 3.1

Ключові стейкхолдери	Заходи, що формують поведінкову лояльність					Заходи, що формують афективну лояльність					Оцінка заходів в контексті формування загальної лояльності	
	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Середня оцінка	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Середня оцінка		
	<i>Cardiff University</i>											
Студенти	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,75	4,84
Науково-педагогічні працівники	4	3	5	5	4,25	5	5	5	5	5	5	4,74
Бізнес-партнери	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,5	4,83
Територіальні громади	4	4	3	3	3,5	3	4	2	4	4	3,25	3,41
<i>Загалом по ключових стейкхолдерах</i>					4,44					4,38	4,40	
	<i>Newcastle University</i>											
Студенти	5	4	4	5	4,5	5	5	5	5	5	5	4,83
Науково-педагогічні працівники	5	5	4	5	4,75	5	5	5	5	5	5	4,91
Бізнес-партнери	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,75	4,91
Територіальні громади	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,5	4,83
<i>Загалом по ключових стейкхолдерах</i>					4,81					4,81	4,81	

На основі оцінок експертів, можна зробити такі висновки:

- в українських державних закладах вищої освіти не вистачає ресурсів (фінансових та кадрових), щоб впроваджувати ефективні заходи для зміцнення лояльності;
- основні зусилля по вибудові лояльності у вітчизняних ЗВО спрямовуються на внутрішніх стейкхолдерів;
- українські приватні ЗВО інвестують більше ресурсів на впровадження заходів для підвищення лояльності, аніж приватні;
- іноземні державні заклади вищої освіти спрямовують зусилля для підвищення та утримання лояльності як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Переважно формування лояльності зовнішніх стейкхолдерів пов'язано з особливостями формування бюджету університету.

Для реалій НТУ «Дніпровська політехніка» не можна використовувати заходи, в тому вигляді, в якому вони впроваджені в діяльність інших університетів. Можливо лише «запозичення» та адаптація ідей для лікування «болею» ключових стейкхолдерів досліджуваної установи.

3.2 Розробка дорожньої карти із заходами, спрямованими на зміцнення та підвищення рівня лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

В сучасному університетському середовищі залучення та утримання різних груп стейкхолдерів є ключовим завданням для досягнення успіху та сталого розвитку. Стейкхолдери, такі як студенти, науково-педагогічні працівники, бізнес-партнери та територіальні громади, утворюють складну мережу взаємозв'язків, яка визначає якість та ефективність університетської діяльності. З цією метою, формування дорожньої карти по підвищенню лояльності цих груп стейкхолдерів стає стратегічною необхідністю.

Формування лояльності стейкхолдерів передбачає ретельне вивчення їхніх потреб, очікувань та цінностей. У цьому контексті дорожня карта стає необхідним інструментом, який допоможе університету систематично визначити та розглянути заходи для покращення взаємовідносин із кожною стейкхолдерською групою. Цей процес включає в себе визначення конкретних завдань, планування дій та впровадження ініціатив, спрямованих на зміцнення зв'язків та забезпечення взаємної вигоди.

У даному контексті, важливо враховувати різноманітність та унікальність очікувань кожної стейкхолдерської групи. Поєднуючи інтереси студентів, потреби викладачів та вимоги бізнес-партнерів та територіальних громад, університет має можливість створити гармонійне та довгострокове партнерство з усіма зацікавленими сторонами.

Щоб краще урахувати різноманітність кожного стейкхолдера, використаємо модель ментального програмування. Модель ментального програмування базується на різних рівнях абстракції, представлених Г. Хофстедом [25] у вигляді піраміди, і включає три основні рівні: людська природа, культура та особистість (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Компоненти ментального програмування за Хофстедом [25]

1. Людська природа. Цей рівень відображає універсальні аспекти людської природи, які є загальними для всіх культур та спільними у всіх

людей. Включає фундаментальні риси психіки, такі як емоції (любов, гнів, страх), фізіологічні потреби, та інші універсальні аспекти.

2. Культура. Цей рівень представляє культурні особливості, які формуються на основі спільних цінностей, норм та конвенцій, що прийняті в конкретній групі чи суспільстві. Включає в себе соціальні структури, які визначають ідентичність конкретної культури.

3. Особистість. Цей рівень відображає унікальні аспекти індивідуальної особистості, які виникають внаслідок взаємодії між загальними людськими якостями та специфічними культурними впливами. Включає індивідуальні риси, які виникають внаслідок виховання, освіти, досвіду та інших унікальних впливів.

Ці рівні можна сприймати як ієрархічні, де базовий рівень (людська природа) становить основу для формування культурних особливостей, а культура в свою чергу впливає на розвиток індивідуальної особистості.

В розрізі формування лояльності доцільно розглядати рівень культури, оскільки це те, що об'єднує усіх залучених стейкхолдерів і, на відміну, від першого рівня, цим можна управляти.

Прояви культури можна розглянути в розрізі моделі «цибулини», запропонованої Г. Хофстедом (рисунок 3.2) [11]:



Рисунок 3.2 – Прояви корпоративної культури (модель «цибулини») [11]

1. Цінності: визначення загальних цінностей; уточнення основних принципів та переконань.
2. Ритуали: ритуали, які визначаються традиціями; заходи, які підтримують спільноту.
3. Герої: видатні постаті, які служать прикладом для інших.
4. Символи: логотипи, слогани та елементи, tone of voice тощо.

Ці чотири елементи взаємодіють, формуючи унікальну корпоративну культуру університету. Цінності визначають, які принципи є ключовими для спільноти, ритуали укріплюють їх, герої є втіленням цінностей та ритуалів, а символи служать зовнішнім вираженням цієї унікальної культури.

Ці елементи можна розглядати як інструменти комунікації. Однак, зважаючи на те, що кожна група стейкхолдерів має свою «мінікультуру» в загальній культурі університету, між ними є певні відмінності.

Відділом маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка» було проведено дослідження, яке дозволило визначити цінності, ритуали, героїв та символи кожної групи ключових стейкхолдерів.

Інструменти комунікації в розрізі корпоративної культури для внутрішніх стейкхолдерів зазначені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Інструменти комунікації для внутрішніх стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Студенти. Головними *цінностями* для цієї групи стейкхолдерів є особистість, приналежність, дружба. Розглянемо їх детальніше:

- Особистість (особиста цінність). Підтримка та розвиток унікальних талантів студента, переконань та особистих цілей, сприяючи формуванню вдумливої та самосвідомої особистості.

- Приналежність (колективна цінність). Формуванні почуття приналежності до спільноти, підтримка соціальної взаємодії та створення атмосфери, де студент відчуває себе важливим членом університетської родини.

- Дружба (сімейна цінність). Підтримка та сприяння формуванню теплих міжособистісних зв'язків, створення дружлюбної атмосфери, яка сприяє спільності та взаєморозумінню.

Серед *ритуалів*, найбільш поширеними є такі:

- Спілкування з одногрупниками під час перерви. Спільні обіди в столовій відіграють роль ритуалу, де студенти обмінюються враженнями від занять, вирішують актуальні питання та формують тісні дружні зв'язки, підкріплюючи взаємодію в групі.

- «Палаючі» дедлайни. Студентське співтовариство ділить спільне викликання викликів – «палаючі» дедлайни, які стають не лише стресовим та випробувальним часом, але й ритуалом спільного переживання і підтримки в складних періодах навчання.

- Культурні заходи університету. Участь у культурних заходах університету, таких як День студента або Кубок Гумору, стає ритуалом, що збагачує студентський досвід, сприяє розвитку творчих інтересів та формує відчуття приналежності до університетської культурної спільноти.

«Проактивні студенти» та «студенти, які успішно поєднують навчання із роботою» визнаються *героями* в даній групі стейкхолдерів через їхню високу самомотивацію, здатність до самоорганізації та здатність ефективно керувати часом. Вони стають прикладом для інших студентів, вкладаючи зусилля в академічний успіх та розвиток особистості. Такі герої втілюють

цінності самодисципліни та відданості, що сприяє створенню позитивної та продуктивної студентської спільноти.

Символи сприяють формуванню впізнаваного образу та духу спільноти, створюючи візуальні, просторові та матеріальні символи корпоративної культури університету. *Символи*, які будуть ефективними для комунікацій зі студентами:

- Корпоративна символіка, така як логотип, шрифт чи кольорова палітра, стали визначними елементами, які об'єднують не тільки студентську спільноту, але й інші групи стейкхолдерів. Символи стають спільними визначниками ідентичності, які підкреслюють спільні цінності та приналежність до університетської родини.

- Довгі коридори університетських приміщень символізують шлях навчання та розвитку. Вони стають простором для зустрічей, взаємодії та обміну ідеями. Дуже часто вони трансформуються у коворкінги, де студенти проводять свій вільний час. Однак, за студентською традицією НТУ «Дніпровська політехніка», кожен здобувач хоч раз «заблукав» в коридорах першого корпусу.

- Фонтан є місцем зустрічі студентів університету, де здобувачі проводять час між заняттями. Це «місце сили», яке дозволяє перезавантажитись та налаштуватись на продуктивну роботу.

- Мерч, такий як одяг, канцтовари чи аксесуари із символікою університету, служить не лише як засіб привертання уваги, а й як засіб підтримки та вираження гордості за належність до університетської спільноти. Мерч став формою самовизначення та спільної ідентичності серед студентів.

Науково-педагогічні працівники. Найчастіше зазначаються наступні *цінності*:

- Відповідальність (особиста цінність). Відданість наданню якісної освіти, ефективне наставництво та активна участь науково-педагогічних працівників для створення стимулюючого та підтримуючого навчального середовища.

– Віра (духовна цінність). Підтримка спільних ідей, цілей і цінностей, а також готовність взяти на себе відповідальність за виклики та завдання.

– Незалежність (національна цінність). Здатність самостійно формувати та виражати власні переконання, сприяючи академічній свободі і розмаїттю думок у навчальному середовищі.

Засідання кафедр визначається як важливий *ритуал* для викладачів, де обговорюються актуальні питання, відбувається обмін ідеями та формується спільна стратегія розвитку кафедри.

Звітування ректора є важливим ритуалом в університетській корпоративній культурі, де він представляє досягнення, стратегічні плани та важливі рішення, сприяючи прозорості, взаєморозумінню та взаємодії всіх учасників університетської спільноти.

Науково-практичні конференції та загальнокорпоративні заходи є також ритуалом для викладачів та науковців університету, де вони представляють свої дослідження, обмінюються науковими ідеями та сприяють розвитку академічної спільноти, підтримуючи науковий прогрес та розвиток мережі контактів.

Успішні науковці, викладачі та керівники структурних підрозділів є *героями* для викладачів через їхній визнаний внесок у розвиток науки та освіти. Вони виступають взірцями в досягненні високих стандартів у своїй сфері, створюють навчальне та наукове середовище, що надихає та мотивує, сприяючи підняттю загального рівня професійної експертизи в університеті.

Корпоративна символіка, шрифти та кольори, шаблони презентацій стають *символами* для науково-педагогічних співробітників, оскільки вони відображають визначені в університеті цінності та ідентичність. Вони допомагають створити спільний естетичний та впізнаваний зовнішній вигляд матеріалів та формують відчуття приналежності до корпоративного середовища.

Інструменти комунікацій в корпоративній культурі НТУ «Дніпровська політехніка» для зовнішніх ключових стейкхолдерів наведені на рисунку 3.4. Вони дещо відрізняються від наведених вище.



Рисунок 3.4 – Інструменти комунікації для внутрішніх стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Бізнес-партнери. У контексті корпоративної культури університету, цінності бізнес-партнерів можуть відігравати ключову роль у взаємодії та співпраці. Ключовими цінностями бізнес-партнерів НТУ «Дніпровська політехніка» є:

– Інновації (національна цінність). Бізнес-партнери, які високо цінують інновації, можуть бути сприйняті як стратегічні союзники університету. Вони сприяють культурі постійного розвитку, обмінюючись з ЗВО ідеями, технологіями та підходами.

– Сталість (колективна цінність). Підприємства, які прагнуть до сталості, сприяють формуванню довгострокових відносин. Вони можуть стати важливими стабільними партнерами в реалізації проєктів.

– Таланти (особиста цінність). Ті партнери, що визнають значення талантів, сприяють утворенню культури, де акцент робиться на розвитку та

підтримці людського капіталу. Це може включати спільні програми розвитку, підвищення кваліфікації та програми дуальної освіти.

За результатами дослідження, для бізнес-партнерів у співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка» виявлено такі *ритуали*:

– Планування. Для представників бізнесу важливо мати чіткий стратегічний план, оскільки це дозволяє їм розуміти, як університет співпрацює з ними для досягнення спільних цілей, що сприяє стабільності та планомірності співпраці.

– Ділове листування. Для партнерів важливо отримувати оперативну та вагому інформацію вчасно, що допомагає уникати непорозумінь та забезпечує ефективну взаємодію.

– Рецензії. Цей ритуал дозволяє партнерам об'єктивно оцінювати роботу університету та вносити корисний зворотній зв'язок для подальшого удосконалення.

– Дослідження. Для бізнесу важливо мати можливість брати участь у спільних дослідницьких проєктах, що дозволяє їм активно впливати на інноваційний розвиток та використовувати результати досліджень у своїй діяльності.

– Практика студентів. Підприємствам важливо брати участь у формуванні навчальних програм та практик для студентів, допомагаючи залучати та готувати майбутніх спеціалістів під свої конкретні потреби.

В перспективі, ці ритуали допомагають партнерам ефективно співпрацювати з університетом, сприяючи їхньому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу як в освітній, так і в бізнес-спільноті.

Представники бізнесу визнають «CEO соціально-відповідальних компаній» та «співробітників, що постійно підвищують кваліфікацію», як *героїв*, оскільки вони не лише досягають фінансового успіху, але й активно вирішують соціальні проблеми та ведуть бізнес у відповідальний спосіб. Їхня

лідерська роль у розвитку сталого бізнесу та здатність до постійного самовдосконалення роблять їх прикладом ефективного лідерства і інновацій у сучасному бізнес-середовищі.

Символами для бізнес-партнерів є перший корпус університету та мерч. Перший корпус НТУ «Дніпровська політехніка» є впізнаваним серед архітектури міста. Окрім цього, більшість спільних проєктів, обговорень, конференцій тощо, проводяться саме в цьому старовинному корпусі, що викликає сильні асоціації з брендом університету. В подарунках у вигляді мерчу відбивається визнання важливості ролі бізнес-партнерів у розвитку університетської спільноти та створенні сприятливого середовища для навчання та досліджень. Це також вказує на теплі відносини та бажання подякувати за спільний успіх.

Територіальні громади. *Цінностями*, які відбиваються для територіальних громад в корпоративній культурі НТУ «Дніпровська політехніка» є:

- Єдність (національна цінність). Важливість спільного діалогу та об'єднання для створення позитивного та сприятливого середовища.
- Взаємодопомога (сімейна цінність). Важливість спільної підтримки та взаємопідтримки в навчальному та соціальному оточенні.
- Добробут (сімейна цінність). Турбота про загальне процвітання, підкреслення важливості створення умов для розвитку та задоволення основних потреб учасників громади.

Ритуали територіальних громад у взаємодії з університетом, такі як круглі столи, дні відкритих дверей та ярмарки, відіграють роль сприяння відкритому спілкуванню, обміну ідеями та встановленню партнерських відносин між учасниками, сприяючи активній взаємодії та обміну ресурсами між університетською спільнотою та оточуючими територіальними громадами.

Члени територіальних громад визнають як *героїв* інших представників громад, які максимально використовують можливості співпраці, оскільки це вказує на їхню високу готовність до взаємодії, взаємопідтримки та спільного розвитку. Ці герої стають прикладом ефективного та відкритого співробітництва, що сприяє позитивному розвитку та підвищенню добробуту всієї територіальної громади.

Як і для інших стейкхолдерів, для представників територіальних громад символами є:

– Корпоративна символіка. Візуальне вираження ідентичності університету. Для територіальних громад це символ сталої співпраці та взаємодії з університетом, що сприяє спільному розвитку.

– Музеї університету відображають його багатий науковий і історичний спадок. Для територіальних громад музеї стають символом вивчення, розуміння та поваги до спадщини, що об'єднує їх з університетом.

– Перший корпус університету може мати символічне значення для територіальних громад як місце, де проходять всі значні для співпраці події.

Розглядаючи різні групи стейкхолдерів в контексті інструментів комунікації та формування лояльності, виявляються унікальні аспекти, які варто враховувати при розробці дорожньої карти для кожної з цих груп.

На рисунку 3.5 зображена дорожня карта заходів з підвищення лояльності ключових стейкхолдерів. Вона була розроблена на початку 2023 року з урахуванням тих комунікацій, що були досліджені раніше. На ній наведені заходи, що були запропоновані та реалізовані заходи, а також заходи, в яких була взята безпосередня участь для покращення результатів.

Метою розроблення дорожньої карти заходів, спрямованих на зміцнення та підвищення лояльності стейкхолдерів, було створення систематизованого плану дій, спрямованого на задоволення потреб та очікувань кожної групи учасників. Цей план включає в себе конкретні заходи, спрямовані на

покращення взаємодії, підтримку спільних цінностей та забезпечення позитивного впливу університету на життя своїх стейкхолдерів.

На карті зображені заходи, які було впроваджено за 10 місяців (з березня по грудень 2023 року). До них були залучені стейкхолдери, в різних випадках – або захід спрямований на одну групу, або охоплює одразу декілька.

Окрім цього, є певні заходи, які передбачають певні складнощі в реалізації, тому вони знаходяться на стадії розробки, однак, вони прийняті керівництвом університету, і знаходяться в стадії планування.

Заходи, що були запропоновані та реалізовані або знаходяться в процесі реалізації:

1. *Розробка мобільного застосунку «Dniprotech в два кліки» [103] (Додаток В).*

Цільова аудиторія: студенти.

Мета: задовольнити потребу студентів в швидкому та зручному доступі до найважливіших документів, пов'язаних з організацією навчального процесу.

Термін реалізації: з листопада 2022 року – дотепер.

Використані елементи комунікації в корпоративній культурі: ритуал «палаючі дедлайни», герої – «студенти, що успішно поєднують навчання з роботою», що передбачає ефективний тайм-менеджмент, символи – корпоративна символіка НТУ «Дніпровська» політехніка, кольори, шрифти.

Опис проєкту: під час виконання маркетингового дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра [102], було з'ясовано під час опитування та фокус-групи, що студентам незручно користуватись офіційним веб-сайтом НТУ «Дніпровська політехніка». Середня оцінка задоволеності сайтом – 2,4 бали. Відгуки учасників фокус групи:

– «Я коли намагалася дізнатися розклад занять та розклад дзвінків, витратила на це дуже багато часу та не знайшла необхідну інформацію, довелося звертатися до старости та куратора».

– «Інформації достатньо, але важко розібратися, де вона».

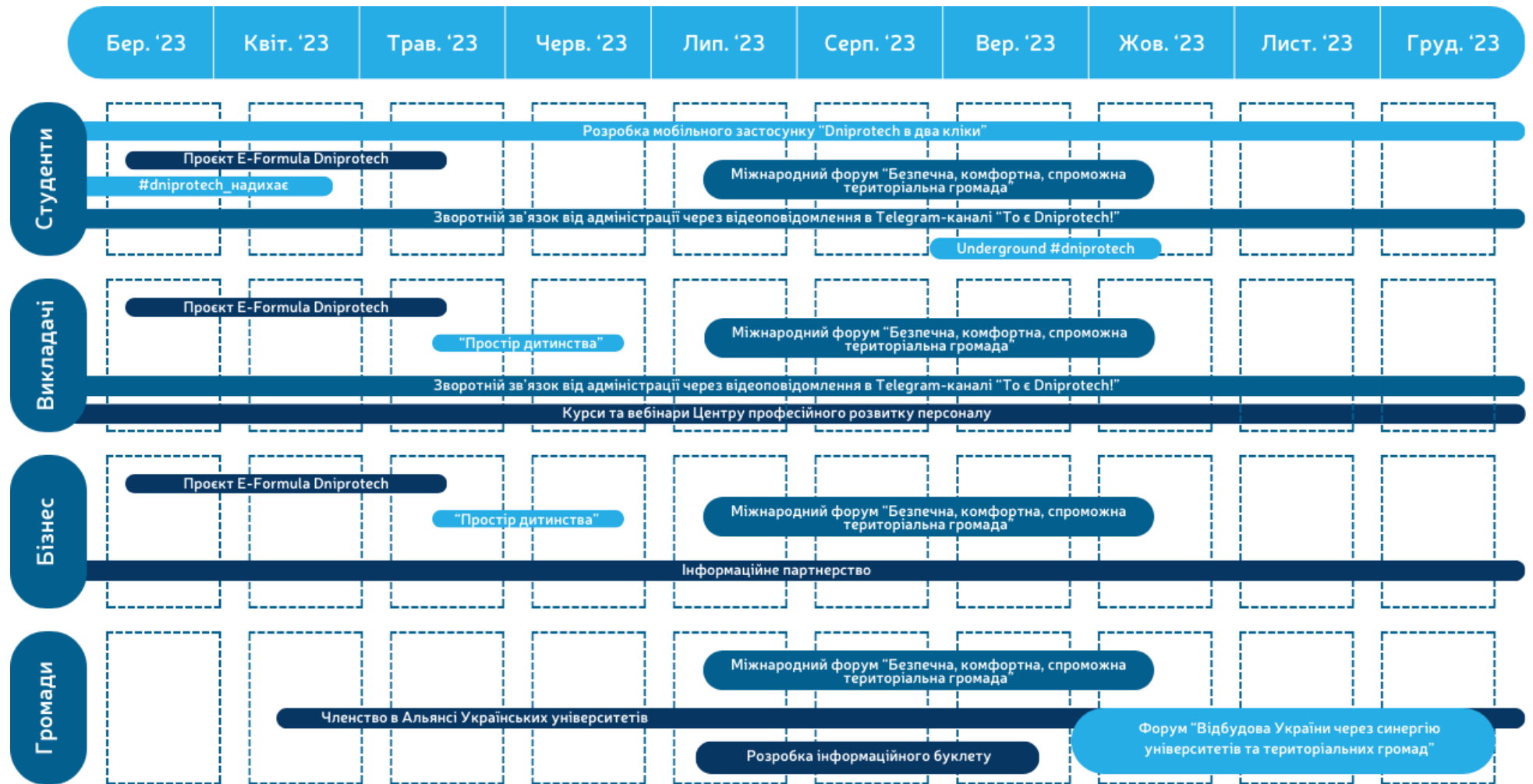


Рисунок 3.5 – Roadmap за березень-грудень 2023 року із заходами для підвищення лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Щоб отримати інформацію на сайті необхідно зробити багато зайвих кліків: розклад занять – від 5 до 15 кліків (залежно від групи), розклад іспитів – від 5 до 8 кліків (залежно від групи), графік навчального процесу – 4 кліки. Окрім цього, існує проблема складної навігації всередині документів.

Оскільки існують проблеми оновлення UI/UX-дизайну сайту, було розроблено дизайн-прототип мобільного застосунку «Dniprotech в два кліки» (рисунок 3.6).

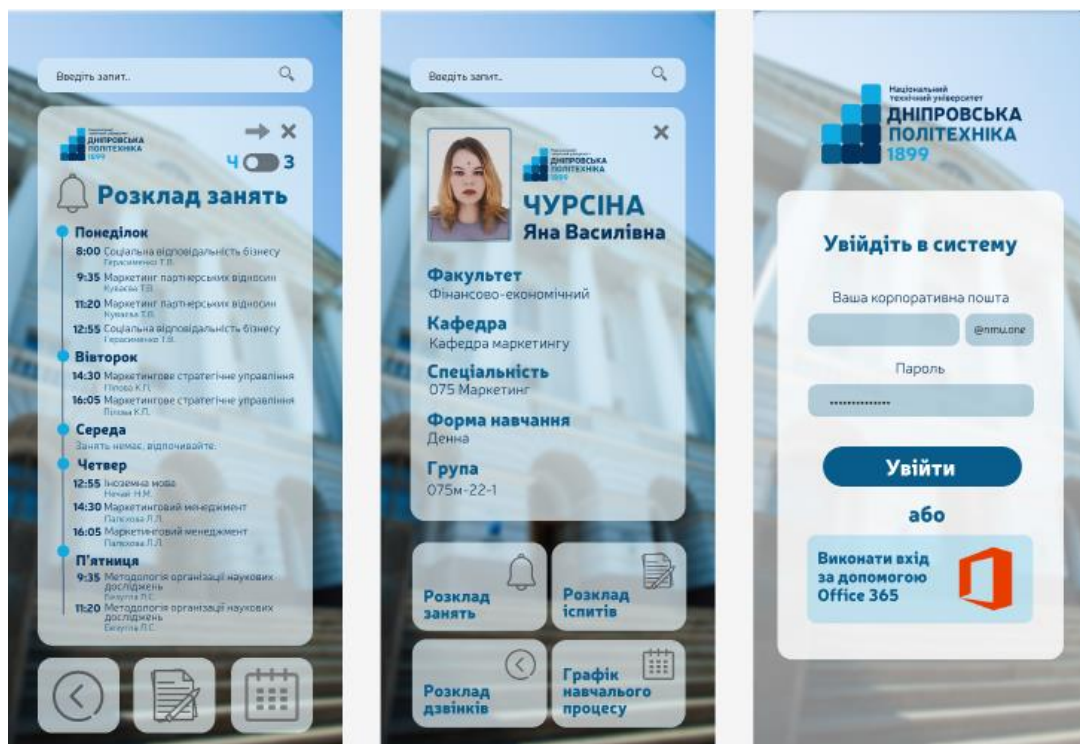


Рисунок 3.6 – Скріншоти дизайн-прототипу мобільного застосунку «Dniprotech в два кліки» [103]

Застосунок об'єднує всі найнеобхідніші документи для планування часу відповідно до графіку навчального процесу, розкладу занять (за чисельником та знаменником), розкладу дзвінків та іспитів. Авторизація проходить через акаунт корпоративної пошти або через Office 365. Всередині застосунку зручна навігація, і щоб отримати необхідну інформацію потребується дійсно 2 кліки.

Він був представлений на конкурсі «Здобувач – основа якості вищої освіти» в грудні 2022 року і був переможцем [68]. Після цього відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти зацікавився цим прототипом та була зібрана робоча група із розробника концепції та дизайну, начальника відділу, деканки факультету інформаційних технологій, доцентів, представників Ради студентів тощо. Згодом були знайдені студенти, які наразі займаються розробкою. Оскільки це технічно складний процес, то проєкт знаходиться в стадії реалізації.

2. *Зворотний зв'язок від адміністрації через відеоповідомлення в Telegram-каналі «То є Dniprotech!»* [39, 40].

Цільова аудиторія – студенти та науково-педагогічний склад (основна ЦА).

Термін реалізації: січень 2022 року – дотепер.

Мета: забезпечення відкритої прозорої комунікації, реагування на проблемні ситуації від вищого керівництва НТУ «Дніпровська політехніка».

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінність «відповідальність», герої – «керівники структурних підрозділів» та «вище керівництво».

Опис проєкту: В НТУ «Дніпровська політехніка» переважає вертикальна комунікація, коли щоб дізнатись щось важливе, студенту необхідно було звернутись до старости, старості – до куратора, куратору – до декана, декану – до проректора, ректору – до ректора тощо. А потім комунікація відбувалась в зворотному напрямку, що затягувало процес, викривляло надану інформацію та знеособлювало її.

Вищому керівництву було запропоновано відповідати на найгостріші запитання студентів та науково-педагогічного складу відеоповідомленнями в офіційному Telegram-каналі університету «То є Dniprotech!» для забезпечення відкритої та оперативної комунікації (рисунк 3.7). Здебільшого, на початку реалізації проєкту, запитання надходили щодо затримки виплати стипендій студентам.



Рисунок 3.7 – Відеоповідомлення від адміністрації університету в Telegram-каналі «То є Dniprotech!» [39, 40]

Аудиторія каналу позитивно сприйняла даний формат, та згодом він був розширений – відтепер адміністрація університету інформує про важливі події, вітає зі святами тощо. Комунікація стала прозорою та швидкою.

3. Інформаційне партнерство.

Цільова аудиторія – бізнес-партнери та студенти.

Термін реалізації – з початку 2022 року дотепер.

Мета: підтримка бренду та ініціатив бізнес-партнерів в академічній спільноті.

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінність – «таланти», ритуали – «практика студентів».

Опис проєкту: підтримка бренду роботодавця в академічній спільноті – це важливий елемент співпраці та зміцнення лояльності, а також для підприємств – елемент корпоративної соціальної відповідальності. Раніше ця інформація надходила тільки адресно то завідувачів кафедр або на ім'я ректора, і поширення її було не дуже ефективним.

Було запропоновано рішення – публікувати пропозиції партнерів – вакансії, проєкти, ініціативи, ексклюзивні пропозиції до студентів – в загальноуніверситетських каналах комунікації, зокрема в Telegram-каналі (рисунок 3.8).

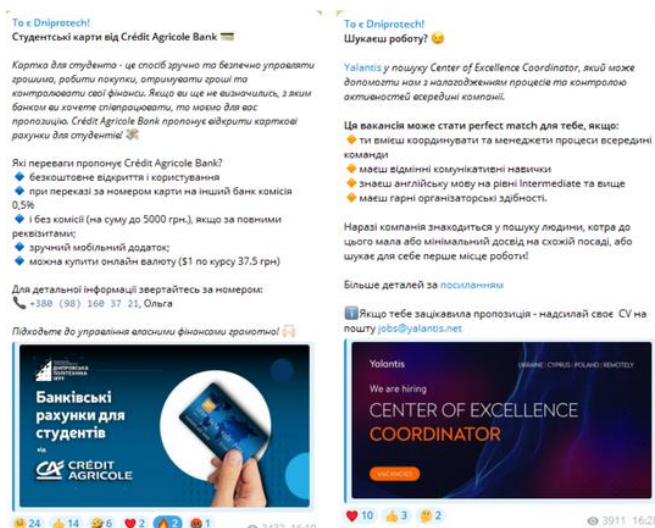


Рисунок 3.8 – Публікації від інфопартнерів в Telegram-каналі «То є Dniprotech!» [96, 31]

Це сприяє поширенню інформації серед більшої аудиторії, а також дозволяє бізнес-партнерам відслідковувати цей процес. Також аудиторія каналу (в тому числі, і студенти), може бути впевнена, що нічого не пропустить.

4. Розробка інформаційного буклету для територіальних громад.

Цільова аудиторія: представники територіальних громад.

Термін виконання: з липня по вересень 2023 року.

Мета: проінформувати представників територіальних громад про можливості співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка».

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінності – «єдність», «взаємодопомога», «добробут», герої – територіальні громади, які використовують максимум можливостей у співпраці, символи – корпоративна символіка НТУ «Дніпровська політехніка».

Опис проекту: під час маркетингового дослідження виявлено, що територіальні громади використовують мінімум можливостей співпраці, які пропонує НТУ «Дніпровська політехніка». У співпраці з відділом комунікацій було розроблено інформаційний буклет «Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка» – шлях до розвитку та самовдосконалення з пропозиціями щодо співпраці (рисунок 3.9, Додаток Г).



Рисунок 3.9 – Перша і остання сторінки інформаційного буклету для територіальних громад

Буклет містить в собі інформацію для представників територіальних громад про:

- досягнення, партнерів та матеріально-технічну базу НТУ «Дніпровська політехніка»;
- напрямки співпраці територіальних громад з НТУ «Дніпровська політехніка» (електроенергетика, гідрогеологія та інженерна геологія, будівництво, переробка відходів, виробництво паливних брикетів; просторовий розвиток; маркетингу і реклама територіальних громад);
- розвиток кадрового потенціалу представників територіальних громад;
- грантову діяльність, міжнародні проєкти за участю громад;
- ознайомчо-екскурсійні програми для школярів, абітурієнтів, батьків.

Буклет буде доповнюватись інформацією, однак перша його версія викликала позитивну реакцію серед представників територіальних громад.

Заходи, що були реалізовані за участю відділу маркетингу:

5. *Міждисциплінарний проєкт E-Formula Dniprotech* [10].

Цільова аудиторія: студенти, науково-педагогічні працівники, бізнес-партнери.

Термін реалізації: березень – травень 2023 року.

Мета: залучити до командної співпраці студентів, викладачів, бізнес-партнерів, розширити знання студентів із інших галузей, надати можливість викладачам та студентам прямої комунікації із бізнесом, підтримати бренд роботодавців та надати можливість залучити таланти.

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінності – «приналежність», «відповідальність», «таланти», «інновації», ритуали – «практика студентів», герої – «проактивні студенти», «успішні викладачі та науковці», «СЕО соціально-відповідальних компаній», символи – корпоративна символіка.

Опис проєкту: проєкт E-Formula Dniprotech – інноваційний освітній захід, спрямований на створення міждисциплінарних команд студентів різних спеціальностей університету «Дніпровська політехніка» та надання можливості розвивати навички в галузях бізнесу, інженерії, програмування, дизайну, маркетингу, аналітики, екології та інших, спільно працюючи над створенням інноваційних прототипів електрокарів.

Учасниками проєкту (рисунок 3.10) були студенти різних спеціальностей, таких як електротехніка, інформаційні технології, маркетинг, журналістика тощо. Проєкт залучав партнерів, серед яких Interpipe, Luxoft, COMPARUS.UA, Canyon Development та IT Dnipro Community, які виступали як підтримка і джерело експертних знань для студентів.

Не лише студенти, але й представники науково-педагогічного складу брали участь у проєкті в ролі менторів, допомагаючи командам розвивати свої проєкти, долучаючи свої знання і досвід до реалізації інноваційних ідей. Проєкт підкреслив важливість співпраці університету та партнерів для підготовки студентів до вимогливого сучасного ринку праці.



Рисунок 3.10 – Фінал проєкту E-Formula Dniprotech

Зі свого боку, відділ маркетингу надав всебічну комунікаційну підтримку проєкту: публікації в офіційних каналах комунікації, створення окремих сторінок проєкту, проведення трансляцій тощо (рисунок 3.11).

E-Formula Dniprotech
76 позначок(-ки) «Подобається» • читачі: 85
Перший міждисциплінарний мегапроєкт в Україні

eformula_dniprotech
43 Дописи 140 Читачі 5 Відстежують...

E-Formula Dniprotech
Освіта
Перший міждисциплінарний мегапроєкт в Україні

Тут ми створюємо електрокари та влаштовуємо змаг... більше
forms.gle/h3mQPmGTpYKbtFu9

Професійна панель
11 облікових записів охоплено за останні 30 днів.

Вибрані розповіді

Тo e Dniprotech! EDUCATION 5.0 IN ACTION #DNIPROTECH
Втілюємо ідеї у реальність! Стань переможцем E-Formula Dniprotech. 🙌
Дніпровська політехніка розпочинає перший в Україні мегапроєкт – E-Formula Dniprotech.
Створи свій електрокар та протестуй його на справжніх змаганнях! 🚗🔋🏆

E-Formula Dniprotech – це не просто інноваційний та креативний освітній захід. Це можливість реалізувати себе, як бізнесмен, інженер, електрик, програміст, дизайнер, маркетолог, аналітик, еколог, в команді кращих з кращих однодумців!

Для кого?
Студентів різних курсів всіх спеціальностей
<https://forms.office.com/e/qrwjdj4Ryf>
[#дніпровськаполітехніка](https://forms.office.com/e/qrwjdj4Ryf)

Реєстрація за посиланням
<https://forms.office.com/e/qrwjdj4Ryf>

Про що це?
Студенти з різних спеціальностей об'єднуються в гучки, міждисциплінарні команди та в найкоротші терміни створюють інноваційні прототипи і технологічні концепції електрокарів.

Найкраща команда буде визначена на справжніх перегонах E-Formula Dniprotech 🏆

Рисунок 3.11 – Комунікаційна підтримка E-Formula Dniprotech в соціальних мережах [95, 89, 9]

Окрім цього, фахівці відділу маркетингу виступали менторами та надавали консультації учасника проєкту.

б. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада» [56].

Цільова аудиторія: територіальні громади, бізнес-партнери, студенти, науково-педагогічні працівники.

Термін реалізації: липень – жовтень 2023 року. Проведення форуму – 11-13 жовтня.

Мета: створення відкритого простору для об'єднання зусиль влади, науки та бізнесу по відновленню громад.

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінності – «приналежність», «відповідальність», «віра», «таланти», «інновації», «сталість», «єдність», «взаємодопомога», «добробут», ритуали – «дослідження», «щорічні конференції», «круглі столи», герої – «проактивні студенти», «успішні науковці, викладачі», «СЕО соціально-відповідальних компаній», символи – корпоративна символіка, перший корпус НТУ «Дніпровська політехніка».

Опис проєкту: за ініціативою НТУ «Дніпровська політехніка» та з підтримкою органів державної влади, місцевого самоврядування та провідних промислових компаній, 11-13 жовтня 2023 року університет провів Міжнародний форум «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада». Учасники форуму обговорювали питання адаптивного управління громадами під час бойових дій та подолання їх наслідків, економічного відновлення, інфраструктурних викликів та інших аспектів відновлення країни.

Форум відзначився як ініціатива, спрямована на спільне зусилля освітніх, владних та бізнес-структур для відновлення та створення стійких громад в регіоні, підкреслюючи важливість кооперації у такий складний період в історії країни.

Відділом маркетингу була повністю розроблена айдентика Форуму (рисуюнок 3.12). З липня почалось обговорення, визначення місії форуму, розробка логотипів, запрошення та програми форуму [88]. Було розроблено декілька варіантів та затверджено той, який повністю відображав би суть заходу та містив в собі корпоративну символіку НТУ «Дніпровська політехніка». Всі ці елементи наведені в Додатку Д.



Рисуюнок 3.12 – Програма міжнародного «Безпечна, комфортна, спроможна громада» (аверс) [88]

Крім цього, була надана комунікаційна підтримка, така як анонс в соцмережах та розсилка електронних листів із запрошеннями. В дні проведення заходу надавалась організаційна підтримка.

7. *Проект Бізнес-інкубатору НТУ «Дніпровська політехніка» #dniprotech_надихає «Розвину в собі підприємця!»* [92].

Цільова аудиторія: студенти

Термін реалізації: лютий – квітень 2023 року.

Мета: надати студентам базові знання щодо підприємництва, стимулювання підприємницького мислення та розвиток стартап-культури серед учасників.

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінності – «особистість», герої – «проактивні студенти», «студенти, які успішно поєднують навчання із роботою»

Опис проєкту: Проєкт передбачав серію зустрічей на такі теми, як генерація ідей, розвиток клієнтської бази, маркетинговий аналіз ринків, мистецтво презентації, пошук команди, фінансування підприємства та ефективні нетворкінг-комунікації.

Кожна зустріч була організована з урахуванням практичного та професійного підходу, де учасники не лише отримували коротку та інформативну інструкцію з кожної теми, але й активно працювали над своїми ідеями. Цей проєкт відзначається як важливий етап у підготовці та підтримці новаторських підприємницьких ідей в екосистемі НТУ «Дніпровська політехніка».

Відділом маркетингу була надана всебічна комунікаційна підтримка заходу у соціальних мережах, включаючи створення візуальної та текстового наповнення (рисунок 3.13) [34, 36, 35].



Рисунок 3.13 – Комунікаційна підтримка проєкту Бізнес-інкубатору НТУ «Дніпровська політехніка» #dniprotech_надихає «Розвись в собі підприємця!»

[34, 36, 35]

Окрім цього, фахівцем відділу маркетингу була проведена лекція для учасників проєкту на тему «Маркетинговий аналіз ринків» [34], яка дозволила показати студентам аналітичний бік маркетингу, надала практичні інструменти для маркетингових досліджень стартапів, розібравши їх на реальних кейсах.

8. Захід Бізнес-інкубатору НТУ «Дніпровська політехніка» Underground Dniprotech [72]

Цільова аудиторія: студенти

Термін реалізації: 21 вересня 2023

Мета: проінформувати студентів НТУ «Дніпровська політехніка» про надані можливості

Використані елементи комунікацій в корпоративній культурі: цінності – «особистість», «приналежність», ритуали – «культурні заходи університету»

Опис заходу: На заході, що пройшов в укритті університету, учасники отримали можливість докладно ознайомитися з різноманітними інноваційними можливостями, які пропонує НТУ «Дніпровська політехніка». Представники різних мовних та культурних центрів, центрів розвитку, лабораторій, а також міжнародних програм академічної мобільності розкрили широкий спектр можливостей для студентів. У учасників заходу була можливість поставити всі свої запитання.

Представники відділу маркетингу, окрім наданої комунікаційної підтримки [72], виступили в ролі спікерів, де детально розповіли про роботу відділу маркетингу університету та запропонували учасникам взяти участь у роботі на волонтерській основі. Виникла жвава дискусія, внаслідок якої з'явилися охочі долучитись.

Інші реалізовані заходи, що сприяють зміцненню та підвищенню лояльності ключових стейкхолдерів:

9. Розуміючи потреби персоналу, НТУ «Дніпровська політехніка» у партнерстві ТОВ «АСКА-ДЕВЕЛОПМЕНТ» й АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» створили *дитячу кімнату «Простір дитинства»* [41] в аудиторії 1/37. Це

особливо актуально для батьків, які одночасно здобувають вищу освіту або працюють в університеті. Дитяча кімната призначена для того, щоб надати зручне і безпечне місце для дітей під час того часу, коли їхні батьки зайняті університетською діяльністю.

У кімнаті створені комфортні умови для гри та навчання, з урахуванням вікових особливостей дітей. Забезпечення належного догляду та педагогічного супроводу дозволяє батькам бути спокійними за благополуччя своїх дітей під час перебування в університеті. Така ініціатива сприяє збалансованому об'єднанню сімейного і професійного життя, роблячи університет більш дружелюбним середовищем для батьків.

10. В НТУ «Дніпровська політехніка» діє Центр професійного розвитку персоналу [101]. Протягом останнього року він значно активував свої зусилля, спрямовані на проведення заходів для науково-педагогічних працівників НТУ «Дніпровська політехніка». Більшість проведених заходів була спрямована на *розвиток цифрових навичок та вивчення практичних інструментів для вдосконалення освітнього процесу*, серед них:

- «Мікс цифрових технологій та соціальних мереж в організації освітніх процесів»;
- «Дистанційне навчання: конструювання, реалізація та якість викладання»;
- «Microsoft Power Point: створюй – редагуй – розміщуй»;
- «Особливості функціонування культури академічної доброчесності в умовах воєнного стану» тощо.

11. Вступ Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» до *Альянсу українських університетів* [28] у 2023 році відображає стратегічну спрямованість університету на підтримку та розвиток українського освітнього простору в умовах сучасних викликів, зокрема під час військових подій.

Метою вступу є створення спільної платформи для об'єднання зусиль кращих вишів України з метою активної підтримки держави у складний період

її історії. Альянс забезпечує обмін досвідом, ресурсами та експертним потенціалом між університетами для розв'язання ключових суспільних та освітніх завдань.

За допомогою цього об'єднання університети прагнуть спільно впливати на формування якісної освіти, розвиток національного культурного капіталу та сприяти позитивному соціальному розвитку України. Для університету це можливість реалізації третьої місії – соціальної, та посилення взаємодії з громадами.

12. 24 жовтня 2023 року у Києві відбувся *Форум «Відбудова України через синергію університетів та територіальних громад»* [99], організаторами якого був Альянс українських університетів, до складу якого входять шість ЗВО, зокрема НТУ «Дніпровська політехніка».

Мета форуму полягала в сприянні формуванню самостійності громад, ефективному врядуванню та залученню кваліфікованих експертів для місцевого розвитку в умовах викликів. Учасники заходу розробляли дієві механізми залучення експертизи освітніх закладів для відбудови України та обговорювали можливості посилення співпраці українських університетів і місцевих територіальних громад.

В рамках цього проєкту, НТУ «Дніпровська політехніка» співпрацює із такими громадами:

- Зеленодольська територіальна громада Дніпропетровської області.
- Марганецька територіальна громада Дніпропетровської області.
- Мирівська територіальна громада Дніпропетровської області.

Запропоновані заходи, які знаходяться в процесі планування:

13. *Програма менторства для студентів молодших курсів.* Університет може впровадити програму менторства для студентів молодших курсів, що надає чудову можливість для адаптації та підтримки в академічному середовищі. Програма передбачає співпрацю студентів старших курсів у якості менторів для своїх молодших колег.

Студенти-ментори, які вже мають досвід навчання в університеті, надають своїм підопічним цінні поради та допомогу в адаптації до університетського життя. Вони діляться своїм досвідом щодо вибору навчальних дисциплін, роботи з викладачами та оптимального розподілу часу для навчання та відпочинку. Ментори також надають підтримку в розвитку академічних та соціальних навичок.

Обидві сторони отримують цінність від участі в програмі менторства. Для молодших студентів ця програма відкриває можливість отримати індивідуальний підхід та допомогу від тих, хто вже пройшов шлях, яким вони йдуть. Це сприяє полегшенню адаптації, зменшенню стресу та збільшенню успішності в навчанні. Студенти-ментори отримують можливість розвинути свої лідерські та комунікаційні навички, співпрацювати з колегами та впливати на позитивний розвиток університетської спільноти.

14. *Впровадження програми адаптації нових науково-педагогічних працівників*, спрямованої на забезпечення їхньої швидкої та ефективної адаптації в університетське життя та колектив.

Адаптаційна програма включає в себе ряд заходів, спрямованих на ознайомлення нових працівників із структурою університету, основними принципами організації навчального процесу, науковою діяльністю та корпоративною культурою. Протягом перших тижнів роботи «новачкам» можна запропонувати участь у вступних тренінгах, семінарах та індивідуальних консультаціях.

Програма адаптації зазвичай може тривати до трьох місяців роботи в університеті. Протягом цього періоду працівники знайомляться з особливостями викладацької та наукової роботи, отримують доступ до ресурсів бібліотеки та наукових баз даних, а також взаємодіють з колегами та адміністрацією університету.

Переваги участі в програмі адаптації очевидні для обох сторін. Для нових колег це є можливість швидко інтегруватися в університетську спільноту, зрозуміти особливості організаційної структури, навчального

процесу та наукового середовища. Для університету це гарантує ефективне використання потенціалу нових працівників, їхню високу продуктивність та внесок у розвиток наукової діяльності університету.

15. В університеті рекомендується впровадити *систему контролю якості викладання* для підтримки високого стандарту навчального процесу та розвитку науково-педагогічного персоналу. Це стратегічний крок, спрямований на забезпечення ефективності та якості освіти.

Однією з ключових складових системи є визначення КРІ, які включають оцінку студентів, результативність їхньої навчальної діяльності та самооцінку викладачів. Це дозволяє отримати комплексний погляд на якість навчання та адаптувати стратегії відповідно до отриманих даних. Важливим аспектом є також залучення викладачів до процесу розробки КРІ. Їхня участь у формуванні критеріїв та методів оцінювання забезпечує адаптацію системи до конкретних потреб університету.

Встановлення періодичності оцінки є важливою частиною системи. Це може бути семестрова або річна оцінка, яка дозволяє відстежувати динаміку та вчасно вносити корективи для поліпшення процесу викладання.

Ефективна мотивація науково-педагогічного персоналу грає ключову роль у впровадженні КРІ. Бонусні системи та можливості професійного розвитку створюють стимули для досягнення визначених цілей та постійного вдосконалення.

Збір та аналіз даних, а також звітність є необхідною частиною процесу. Система звітності допомагає у формуванні стратегій на основі отриманих результатів, забезпечуючи постійний розвиток системи КРІ.

Заходи з створення позитивної атмосфери, зокрема зворотний зв'язок та регулярне спілкування, сприяють покращенню комунікації та стимулюють науково-педагогічний персонал до досягнення високих результатів. Впровадження системи КРІ покликане не лише виміряти якість викладання, але й створити механізми для постійного вдосконалення навчального процесу,

що в кінцевому підсумку позитивно впливає на розвиток університету в цілому.

16. НТУ «Дніпровська політехніка» може демонструвати свою відкритість, *анонсуючи обговорення освітніх програм в соціальних мережах*. Також рекомендується проводити системну розсилку запрошень для ключових бізнес-партнерів та представників територіальних громад для активного залучення.

Така ініціатива не лише сприятиме збору цінних відгуків та поглядів на освітні програми, але й зміцнить партнерські відносини, підвищивши рівень лояльності ключових стейкхолдерів. Після завершення обговорень рекомендується відправити розсилку із зазначенням отриманих результатів, демонструючи прозорість та відкритість університету в контексті розвитку освіти та відносин із партнерами.

17. Створення *Центру кар'єри студентів та формування бази практик для студентів* університету є ключовим елементом забезпечення практичної підготовки та підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Для цього необхідно виконувати наступні кроки:

1. Аналіз потреб: першим етапом є аналіз сучасних вимог та потреб ринку праці в конкретній галузі, а також визначення компаній, які готові приймати студентів на практику.

2. Розробка форми для роботодавців: створення анкети для роботодавців є необхідним елементом процесу. У формі слід вказати основні параметри, такі як спеціальність, кількість доступних місць, терміни проведення практики та очікувані результати від студента.

3. Створення централізованої бази даних: університету необхідно використовувати електронну базу даних для зберігання інформації.

4. Просування: важливим кроком є активне просування бази серед роботодавців та студентів. Залучення уваги до неї сприяє збільшенню кількості пропозицій та популяризації ініціативи.

5. Моніторинг та оновлення: базу даних необхідно регулярно оновлювати та перевіряти на актуальність.

Переваги створення бази практик:

- студенти мають можливість застосовувати теоретичні знання на практиці та отримувати реальний досвід;
- роботодавці, беручи участь у програмі практик, можуть виявити обдарованих студентів і розвивати з ними партнерство;
- створення бази практик сприяє розвитку партнерських відносин між університетом і бізнес-спільнотою;
- студенти, які успішно проходять практику, мають кращі шанси на знаходження роботи після закінчення навчання.

Створення бази практик є рішенням, що сприяє взаємовигідному співробітництву між університетом, студентами та роботодавцями.

Задля підвищення іміджевої складової НТУ «Дніпровська політехніка», підвищення лояльності існуючих студентів, залучення більшої кількості абітурієнтів та, як наслідок, збільшення фінансової незалежності установи, пропонується інвестувати в проєкт «Центр кар'єри НТУ «Дніпровська політехніка» (рисунок 3.14).

Центр кар'єри #dniprotech	Абітурієнт	профорієнтація
	Студент	кар'єрні консультації
		розвиток soft-skills
		дуальна освіта
		практичні кейси від роботодавців
		можливість отримати офер від роботодавця
Роботодавець	вплив на формування освітньої програми згідно з власних вимог	
	можливість підібрати кадри	

Рисунок 3.14 – Вигоди для груп стейкхолдерів від відкриття «Центру кар'єри НТУ «Дніпровська політехніка»

За результатами дослідження National Association of Colleges and Employers (США) [24] виявлено кореляцію: випускники, які скористалися принаймні однією послугою Центру кар'єри отримали в середньому 1,24 пропозиції роботи. А за кожну додаткову послугу, якою вони скористалися, середня кількість пропозицій роботи збільшувалася на 0,05.

Для порівняння студенти, які не скористалися жодною послугою центру кар'єри, отримали в середньому 1,0 пропозиції роботи (рисунок 3.15).

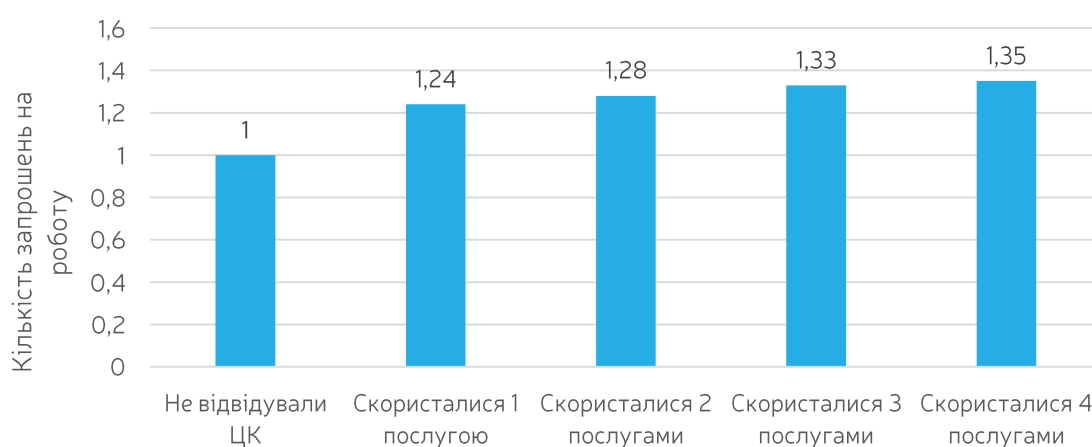


Рисунок 3.15 – Вплив відвідування центру кар'єри та пропозиціями щодо працевлаштування студентів [24]

Студенти, які скористалися допомогою центру кар'єри для пошуку стажування, мають у 2,2 рази більше шансів отримати оплачуване стажування, ніж неоплачуване стажування або взагалі без стажування.

Випускники старших курсів, які брали участь в оплачуваних стажуваннях, у 2,4 рази частіше стверджують, що їхній диплом пов'язаний з роботою, на яку вони врешті-решт влаштувалися, а ті, хто вважає, що їхня робота і диплом пов'язані, у 3,3 рази частіше стверджують, що їхній навчальний заклад добре підготував їх до кар'єрного зростання [24].

Отже, кар'єрні служби, допомагаючи студентам отримати оплачуване стажування, впливають на загальне враження студентів про навчальний заклад.

За останні кілька років спостерігається значне зростання попиту студентів на кар'єрні послуги, про що свідчить середня кількість особистих зустрічей, яка за даними Національної асоціації коледжів та роботодавців (NACE) зросла майже на 28% [24].

18. На основі проведеного бенчмаркінгу рекомендується розглянути можливість *створення відеостудії автоматизованого запису навчального контенту*. Це інноваційне рішення спростить процес запису відео, забезпечуючи високу якість матеріалу та зручний доступ до нього. Особливо це становиться актуальним після пропозиції МОН про скасування заочної форми та запровадження замість неї дистанційної [94].

Створення відеостудії має переваги для обох сторін: викладачі зможуть ефективно записувати лекції, контролювати якість та зберігати гнучкість в графіку, а студенти матимуть доступ до якісного навчального контенту з можливістю гнучкого самостійного вивчення матеріалу. Ця ініціатива сприятиме підвищенню якості освіти та зручності для всієї університетської спільноти.

3.3 Оцінка ефективності реалізованих заходів із зміцнення та підвищення рівня лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Наприкінці листопада було проведено повторне експрес опитування ключових груп стейкхолдерів для оцінки динаміки зміни лояльності після реалізації впроваджених заходів.

На рисунку 3.16 наведена динаміка індексу Net Promotion Score, індексу, який відображає готовність рекомендувати НТУ «Дніпровська політехніка» для навчання (студентами), для працевлаштування (науково-педагогічні працівники) та для співпраці (бізнес-партнери та представники територіальних громад).

На початку впровадження заходів індекс NPS майже всіх ключових стейкхолдерів мав негативну динаміку в порівнянні з груднем 2021 року (індекс став меншим серед студентів на 19 од., серед викладачів на 29 од.). Це можна обумовити тим, що переважно навчальний процес відбувався в дистанційному форматі і обсяг комунікації, відповідно, зменшувався і якість його знизилась.

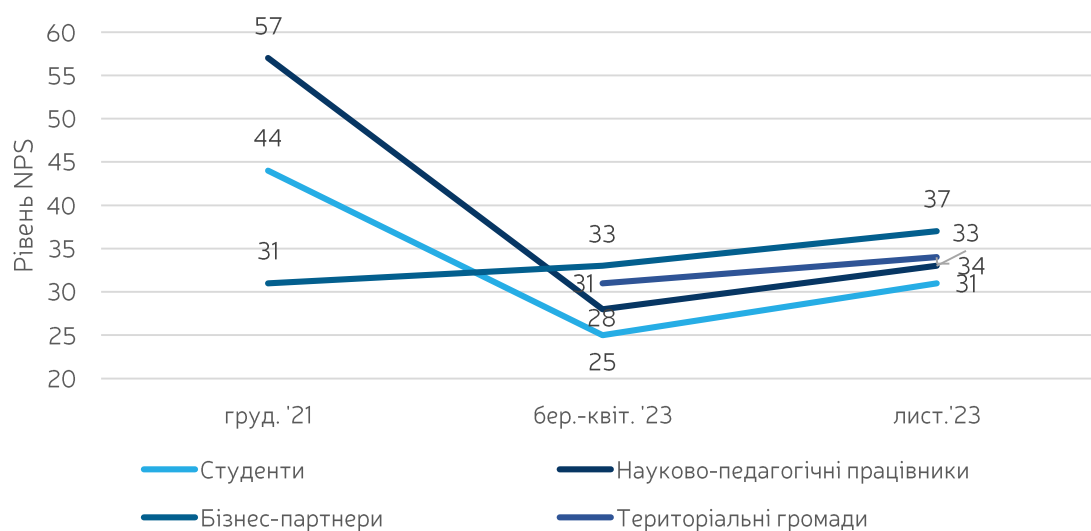


Рисунок 3.16 – Динаміка індексу NPS за грудень 2021 – листопад 2023 ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка»

Індекс бізнес-партнерів зріс на 2 од., тому що університет активізував напрямок співпраці з роботодавцями з 2021 року. Оцінити динаміку за період грудень 2021 – березень 2023 серед представників територіальних громад неможливо, оскільки таке вимірювання було проведено вперше під час виконання кваліфікаційної роботи магістра.

Після впровадження заходів спостерігається позитивна динаміка, однак не в значному обсязі:

- + 10 од. – серед студентів (NPS = 35);
- + 5 од. – серед науково-педагогічних працівників (NPS = 33);
- + 4 од. – серед бізнес-партнерів (NPS = 37);
- + 3 од. – серед представників територіальних громад (NPS = 34).

Після впровадження заходів, спрямованих на зміцнення та підвищення лояльності ключових стейкхолдерів, спостерігається зменшення кількості «критиків», а головне – «нейтралів», це означає, що вдалось їх перевести до «прихильників» і шанс того, що вони одразу попадуть в категорію «критики» значно зменшився. Серед всіх груп стейкхолдерів спостерігається позитивний баланс у числі лояльних осіб.

Швидкість підвищення лояльності значно менша, ніж її зниження, оскільки втрачена довіра відновлюється довше. Якщо продовжувати роботу в даному напрямку, то лояльність буде зростати й надалі.

Розглянемо динаміку зростання поведінкової лояльності серед груп ключових стейкхолдерів (рисунок 3.17).

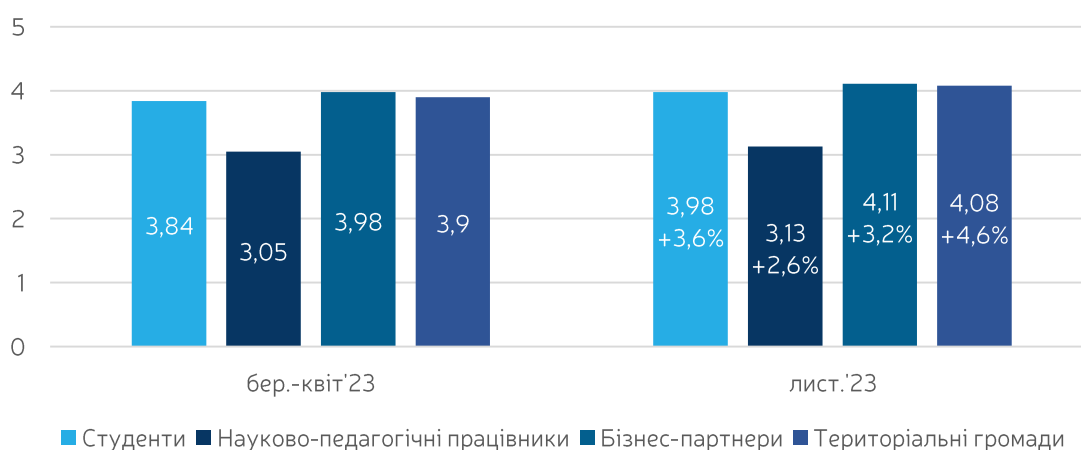


Рисунок 3.17 – Зміна поведінкової лояльності після впровадження заходів

Відслідковується позитивна динаміка поведінкової лояльності, однак, темпи зростання її невисокі (+3,6% для студентів, +2,6% для викладачів, +3,2% для бізнес-партнерів та +4,6% для представників територіальних громад). Для суттєвого підвищення поведінкової лояльності необхідно вживати заходи, які потребують значних фінансових ресурсів, в деяких випадках, маркетингових зусиль недостатньо. Наприклад, покращення матеріально-технічної бази університету або впровадження ефективної системи матеріальної мотивації для науково-педагогічних співробітників.

Більшість запропонованих заходів були спрямовані саме на зміцнення та підвищення афективної лояльності, яка має вагомішу роль в загальній лояльності до закладу вищої освіти. Динаміка зміни рівня афективної лояльності зображена на рисунку 3.18.

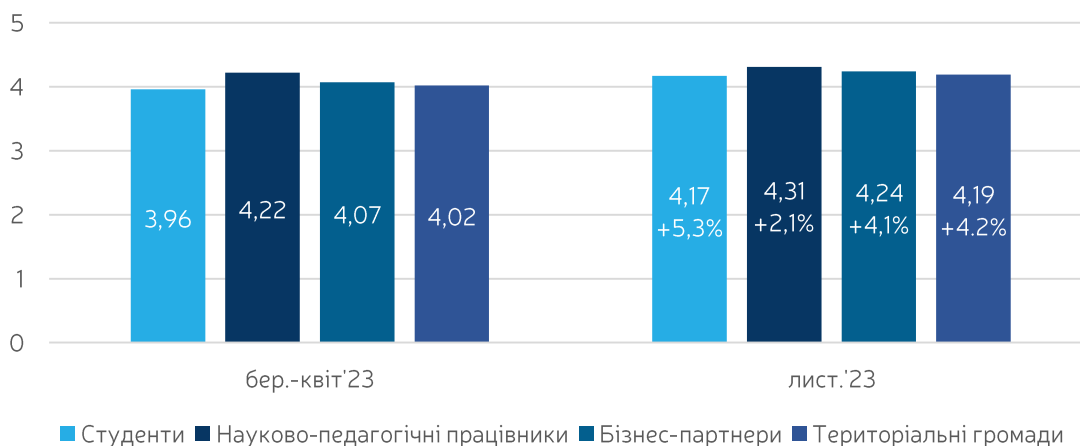


Рисунок 3.18 – Зміна афективної лояльності після впровадження заходів

Афективна лояльність була на значно вищому рівні до впровадження заходів, ніж поведінкова. Незважаючи на це, вдалось ще підвищити її на 5,3% серед студентів, 2,1% серед науково-педагогічних працівників, на 4,1% серед представників бізнесу, та на 4,2% серед представників територіальних громад.

Відстежено зміну загальної лояльності до і після впровадження заходів щодо її зміцнення та підвищення (рисунок 3.19).

Загальна лояльність до НТУ «Дніпровська політехніка» підвищилась в діапазоні від 2,6% до 4,3% у всіх груп ключових стейкхолдерів. Це стає можливим через вагомість частки афективної лояльності, яка відповідає за моральну прив'язку до закладу освіти. Однак, все одно варто впроваджувати додаткові заходи, спрямовані саме на поведінкову лояльність для стабільного зростання цього показника.

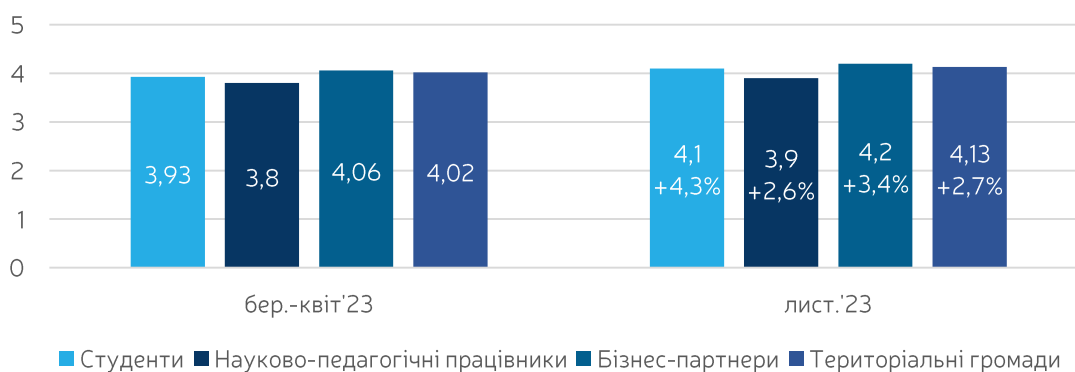


Рисунок 3.19 – Зміна загальної лояльності після впровадження заходів

Аналіз зміни лояльності підтверджує ефективність впроваджених заходів для всіх груп ключових стейкхолдерів. Варто продовжувати роботу в цьому напрямку та систематично відслідковувати наведені вище показники.

Розглянемо інші показники ефективності заходів зі зміцнення та підвищення лояльності до НТУ «Дніпровська політехніка».

Кількість негативних звернень в Telegram-бот НТУ «Дніпровська політехніка» [8] характеризує ступінь незадоволеності студентів з вирішення організаційних питань. Як видно з рисунку 3.20, кількість таких звернень зменшилась на 60% після впровадження зворотного зв'язку від адміністрації через відеоповідомлення в Telegram-каналі «То є Dniprotech».



Рисунок 3.20 – Динаміка кількості негативних звернень в Telegram-бот НТУ «Дніпровська політехніка»

Engagement Rate таких відеоповідомлень значно вищий відносно середнього показника (5,9%-7,05% проти 1,01%). Це вказує на високий рівень

довіри до вищого керівництва НТУ «Дніпровська політехніка» та позитивного відчуття приналежності до спільноти, де прислухають до проблем і комунікація відбувається напругу, а не через низку посередників.

Для участі в Міжнародному форумі «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада» необхідно було пройти попередню реєстрацію. Співставивши кількість зареєстрованих осіб та кількість учасників форуму, визначимо конверсію (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Конверсія відвідування Міжнародного форуму «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада»

Формат участі	Зареєстровано, ос.	Учасники, ос	Конверсія
Пленарне засідання (офлайн)	38	44	115%
Робота секцій (онлайн)	99	87	87,8%

Всього до участі в форумі було зареєстровано 137 учасників. На роботу секцій (онлайн) зареєструвалось 99 осіб, 87 з яких долучились до форуму. Конверсія склала 87,8%, що є високим показником залученості. Конверсія участі у пленарному засіданні перевищила 100% і склала 115% (38 зареєстровано, 44 взяли участь), тому що 6 осіб, які були зареєстровані виключно на онлайн-участь, виявили бажання долучитись до роботи форуму в стінах НТУ «Дніпровська політехніка».

Показник конверсії демонструє високий інтерес студентів, науково-педагогічних працівників, а особливо представників бізнесу та територіальних громад, до ініціатив НТУ «Дніпровська політехніка», спрямованих на об'єднання зусиль заради добробуту регіону.

Про підвищення рівня довіри може вказувати зростання кількості підписаних меморандумів, договорів, угод про співпрацю з НТУ «Дніпровська політехніка». В 2023 році підписано 9 таких угод, в 2022 – 3, а в 2021 – 7 [57]. Кількість нових залучених до співпраці договорів перевищує довоєнний рівень на 28,5%.

Кількість відремонтованих аудиторій, здійснених бізнес-партнерами університету, може слугувати одним із показників рівня лояльності. Інвестиції, які вони вносять для покращення матеріально-технічної бази НТУ «Дніпровська політехніка», може свідчити про їхню готовність підтримувати та співпрацювати з університетом на довгостроковій основі. В 2023 році було відремонтовано та відкрито 4 аудиторії (лабораторії, хаби тощо), в що в порівнянні з 2021 та 2022 року більше на 75% (відремонтовано по 1 аудиторії) [57].

Отже, результативність запропонованих та реалізованих заходів доведено, лояльність та задоволеність всіх груп ключових стейкхолдерів підвищилась. Варто продовжувати систематично відслідковувати її рівень та впроваджувати заходи, що сприятимуть її подальшому зміцненню.

ВИСНОВКИ

Управління лояльністю стейкхолдерів університету є пріоритетною задачею, оскільки конкуренція на ринку вищої освіти стає інтенсивнішою, а стейкхолдери грають визначальну роль у формуванні репутації та успіху закладу вищої освіти. Високий рівень лояльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та його сталого розвитку в умовах динамічного освітнього середовища.

Було досліджено роль стейкхолдерів ЗВО, а також теоретико-методичні засади управління їх лояльністю. Стейкхолдери університети мають свою специфіку, очікування, рівень впливу та можливості для взаємодії.

Виконано аналіз внутрішнього середовища НТУ «Дніпровська політехніка». Останні два роки спостерігається зростання контингенту (+30,6% в 2023 році), еластичність попиту зменшилась, що обумовлено чинниками зовнішнього середовища. Під час дослідження маркетингової діяльності закладу освіти за голістичним підходом виявлено, що, незважаючи на позитивну динаміку виконання ліцензійного обсягу (53% в 2023 році), існує потреба в підвищенні лояльності ключових стейкхолдерів та вмотивованості учасників до активної участі в навчальному процесі та розвитку НТУ «Дніпровська політехніка».

В умовах обмежених ресурсів університет має концентрувати зусилля на розвитку відносин із ключовими стейкхолдерами. Методом експортного опитування виявлено ключові групи стейкхолдерів, а саме студенти, науково-педагогічні працівники, бізнес-партнери та територіальні громади. Вибірki цих груп стейкхолдерів були досліджені за допомогою опитування.

Було сформовано та, в процесі аналізу результатів маркетингового дослідження, підтверджено гіпотези. Рівень лояльності всіх груп стейкхолдерів знизився з 2021 року (усереднений показник по NPS – -14,3 бали), що сталось внаслідок зменшення обсягу та якості комунікації через змішаний формат навчання та впровадження воєнного стану на території

України. Виявлено, що при низькому рівні задоволенні «базових потреб» (1-2 бали з 5), рівень афективної лояльності не буде перевищувати поведінковий, оскільки ці дві компоненти пов'язані та впливають одна на одну. Рівень лояльності до кафедри (студентів та науково-педагогічних працівників), завжди буде вищим (в середньому на 8%), ніж до університету, внаслідок афективної прив'язки та більшого обсягу взаємодії. Існує зворотний зв'язок між кількістю років роботи в НТУ «Дніпровська політехніка» та рівнем лояльності науково-педагогічного працівника – чим більше досвіду роботи, тим менший рівень загальної лояльності. Територіальні громади потребують більше форм співпраці, в тому числі допомоги у формуванні стратегії розвитку, залучення до проведення занять за профілем, проходження практики студентів у структурах громад, залучення до процесу обговорення ОП та проведення науково-дослідних робіт. Бізнес-партнери готові розширювати співпрацю, однак «болі», які виникають під час взаємодії, знижують рівень мотивації.

Ідентифіковано «болі» для всіх груп стейкхолдерів, найсильніші з яких для студентів – стрес та перевтомлення (44,6%); неможливість поєднувати навчання з роботою (30,3%); неактуальність знань та навичок, що надаються (29,5%); для науково-педагогічних працівників – недостатнє матеріально-технічне забезпечення (49,6%); відсутність системи мотивації (42,2%); емоційне перенавантаження (43%) та звітування в паперовій формі (41,5%); для територіальних громад – низька залученість співробітників НТУ «Дніпровська політехніка» (43%), відсутність чіткої організації умов договору (29%); для бізнес-партнерів – відсутність налагодженої комунікації зі здобувачами/викладацьким складом/адміністрацією НТУ «Дніпровська політехніка» та відсутність чіткої організації умов договору (47,1%).

Перед розробкою та впровадження заходів щодо підвищення рівня лояльності ключових стейкхолдерів виконано бенчмаркінг вітчизняних та закордонних закладів вищої освіти – Київським національним університетом ім. Т. Шевченка, Львівським національним університетом ім. Івана Франка,

Українським католицьким університетом, Кардіффським університетом та університетом Ньюкаслу. Виявлено найкращі практики та встановлено, що в українських закладах вищої освіти не вистачає ресурсів (фінансових та кадрових), щоб впроваджувати ефективні заходи для зміцнення лояльності, та пріоритет надається зміцненню відносин із внутрішніми стейкхолдерами, на відміну від закордонних.

Також було сформовано ключові інструменти комунікації (цінності, ритуали, герої та символи) в корпоративній культурі НТУ «Дніпровська політехніка» для кожної групи стейкхолдерів за системою ментального програмування, які були використані для пропозиції заходів, що були включені в дорожню мапу заходів по зміцненню та підвищенню рівня лояльності стейкхолдерів (березень-грудень 2023 року).

Запропоновано та реалізовано низку заходів в рамках дорожньої мапи, серед яких розробка мобільного застосунку «Dniprotech в два кліки», забезпечення зворотного зв'язку від адміністрації через відеоповідомлення в Telegram-каналі «То є Dniprotech!», інформаційне партнерство, розробка інформаційного буклету для територіальних громад. Також були реалізовані інші заходи – міждисциплінарний проєкт E-Formula Dniprotech, міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада», проєкт Бізнес-інкубатору НТУ «Дніпровська політехніка» #dniprotech_надихає «Розвину в собі підприємця!», вступ НТУ «Дніпровська політехніка» до Альянсу українських університетів, участь в форумі «Відбудова України через синергію університетів та територіальних громад», відкриття дитячої кімнати «Простір дитинства» тощо.

Окрім цього, в стадії розробки знаходяться такі заходи та проєкти, спрямовані на підвищення лояльності стейкхолдерів як: програма менторства для студентів молодших курсів, програма адаптації нових науково-педагогічних працівників, система контролю якості викладання, анонсування обговорення ОП в соціальних мережах, Центр кар'єри та база практик, відеостудія автоматизованого запису навчального контенту.

Було оцінено ефективність впроваджених заходів. Індекс Net Promotion Score зріс у всіх груп ключових стейкхолдерів (в середньому – на 5,5 од., найбільше – серед студентів (+10 од.), найменше – серед представників територіальних громад (+3 од.)). Рівень лояльності демонструє позитивну динаміку: середній приріст поведінкової лояльності склав 3,5%, афективної – 3,9%, загальної – 3,25%. Окрім цього, зменшилась кількість негативних звернень від студентів на 60%, а показник конверсії проведеного міжнародного форуму склав 101,4%. Інші показники також свідчать про ефективність запропонованих заходів.

Для збереження позитивної динаміки рівня лояльності ключових стейкхолдерів НТУ «Дніпровська політехніка» рекомендується продовжувати систематично проводити дослідження по основних показниках та впроваджувати заходи, що сприятимуть подальшому зміцненню лояльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Atkinson, A. A., Waterhouse J. H. & Wells, R. B.. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. 1997, Vol. 38, no. 3. P 25-37.
2. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2004.
3. Camp R. C. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, Wis : ASQ Quality Press, 1989. 299 p.
4. Chapleo C., Simms C. Stakeholder analysis in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2010. Vol. 14, no. 1. P. 12–20. URL: <https://doi.org/10.1080/13603100903458034> (date of access: 26.09.2023).
5. Creating Ultimate Customer Loyalty Through Loyalty Conviction and Customer-Company Identification / J. S. Wolter et al. *Journal of Retailing*. 2017. Vol. 93, no. 4. P. 458–476. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.08.004> (date of access: 28.09.2023).
6. D’Anselmi P. Introduction. *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility*. London, 2011. P. 1–10. URL: https://doi.org/10.1057/9780230319578_1 (date of access: 25.09.2023).
7. Dick, Alan and Kunal Kumar Basu. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994. Vol. 22, P. 99-113.
8. Dniprotechbot. *Telegram*. URL: <https://t.me/Dniprotechbot> (date of access: 27.11.2023).
9. EDUCATION 5.0 IN ACTION. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2227> (дата звернення: 20.11.2023).
10. E-Formula Dniprotech 1.0 – місію виконано!. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=26914 (дата звернення: 20.11.2023).

11. Elements of the Culture Onion. Coder Frontline. URL: <https://www.coderfrontline.com/elements-of-the-culture-onion/> (date of access: 16.11.2023).
12. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2015.
13. Kendall M. G. A New Measure of Rank Correlation. *Biometrika*. 1938. Vol. 30, no. 1/2. P. 81. URL: <https://doi.org/10.2307/2332226> (date of access: 24.10.2023).
14. Loyalty Psychology Series: Behavioural and Attitudinal Commitment Theory. *Loyalty & Reward Co*. URL: <https://loyaltyrewardco.com/loyalty-psychology-series-behavioural-and-attitudinal-commitment-theory/> (date of access: 24.10.2023).
15. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396. URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346> (date of access: 24.10.2023).
16. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, no. 4. P. 853. URL: <https://doi.org/10.2307/259247> (date of access: 25.09.2023).
17. Net Promoter SystemSM. *Bain*. URL: <https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/net-promoter-score-system/> (date of access: 03.10.2023).
18. Official website of Cardiff University. URL: <https://www.cardiff.ac.uk/> (date of access: 13.11.2023).
19. Official website of Newcastle University. URL: <https://www.ncl.ac.uk/> (date of access: 11.11.2023).
20. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63. P. 33. URL: <https://doi.org/10.2307/1252099> (date of access: 27.09.2023).
21. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Simon & Schuster, Limited*, 2008.

22. Reichheld F. F. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1996. 323 p.
23. Savage G. T. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*. 1991. Vol. 5, no. 2. P. 61–75. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682> (date of access: 26.09.2023).
24. The Value of Career Services. *NACE*. URL: <https://www.nacweb.org/career-development/organizational-structure/the-value-of-career-services/> (date of access: 29.11.2023).
25. Triandis H. C., Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*. 1993. Vol. 38, no. 1. P. 132. URL: <https://doi.org/10.2307/2393257> (date of access: 14.11.2023).
26. Азюковський О. О. Звіт ректора Олександра Азюковського – Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. 4 с.
27. Азюковський О. О. Звіт ректора Олександра Азюковського – Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. 4 с.
28. Альянс українських університетів. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/alyans-ukrayinskih-universitetiv/> (дата звернення: 05.11.2023).
29. Бренд-бук НТУ «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://www.nmu.org.ua/documents/files/Brand-book.pptx> (дата звернення: 24.10.2023).
30. Бугров В. Звіт ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка (2022 рік). *КНУ ім. Т. Шевченка*. URL: <https://knu.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2022.pdf> (дата звернення: 02.11.2023).
31. Вакансія Yalantis. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2874> (дата звернення: 19.11.2023).
32. Вартість розміщення реклами: Епіцентр + Нова Лінія Дніпро. *Everest Advertising*. URL: <https://everest-rb.zp.ua/uslugi/torgovye-tsentry/270-epitsentr-novaya-liniya-dnipro> (дата звернення: 18.10.2023).

33. Вартість таргетованої реклами в Facebook та Instagram. *Meta Business Suite*. URL: <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529?id=629338044106215> (дата звернення: 18.10.2023).
34. Вебінар «Маркетинговий аналіз ринків». *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2297> (дата звернення: 23.11.2023).
35. Вебінар «Створення команди». *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2351> (дата звернення: 23.11.2023).
36. Вебінар «Як генерувати ідеї». *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2257> (дата звернення: 23.11.2023).
37. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, громадських формувань НТУ «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://cutt.ly/2GJLzDFf> (дата звернення: 06.10.2023).
38. Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти НТУ «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/Internal_quality_higher_education/ (дата звернення: 23.10.2023).
39. Відеоповідомлення від адміністрації НТУ «Дніпровська політехніка» від 14 квітня 2023 року. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://telesco.pe/dniprotech/2394> (дата звернення: 18.11.2023).
40. Відеоповідомлення від адміністрації НТУ «Дніпровська політехніка» від 30 червня 2023 року. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://telesco.pe/dniprotech/2599> (дата звернення: 18.11.2023).
41. Відкриття дитячої кімнати «Простір дитинства». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=26942 (дата звернення: 25.11.2023).
42. Держбюджет на 2023 рік: видатки на освіту та науку. МОН. URL: <https://cutt.ly/BwWkZDKY> (дата звернення: 09.12.2023).

43. Деякі питання запровадження індикативної собівартості : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2020 р. № 191 : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-п#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

44. Диспетчерський лист зарахування вступників до НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 13 с.

45. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2023).

46. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2023 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://www.nmu.org.ua/upload/uf/50b/si9d0hv9b07x4pdvbf0at1qanztxp4.pdf> (дата звернення: 22.10.2023).

47. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2022 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://www.nmu.org.ua/upload/uf/b37/bpbk7papv6m6qgxae97ki3f9dxjg5yjr.pdf> (дата звернення: 22.10.2023).

48. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2021 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <http://surl.li/оссуk> (дата звернення: 22.10.2023).

49. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2020 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://cutt.ly/swAkYv1P> (дата звернення: 22.10.2023).

50. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2019 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://cutt.ly/ewAkYulI> (дата звернення: 22.10.2023).

51. Зведений штатний розпис Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2018 рік. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/shtat_rozpys/Consolidated_list_staff_2018.pdf (дата звернення: 22.10.2023).

52. Історія Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: [https://www.nmu.org.ua/ua/content/about to/stor ya un versitetu/index.php](https://www.nmu.org.ua/ua/content/about%20to%20stor%20ya%20un%20versitetu/index.php) (дата звернення: 06.10.2023).

53. Куваєва Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Поведінка споживача» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. 34 с.

54. Курс долара в Україні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/usd/> (дата звернення: 12.10.2023).

55. Мельник В. Інформаційні матеріали до звіту ректора Львівського національного університету імені Івана Франка члена-кореспондента НАН України, професора Володимира Мельника (2022 рік). ЛНУ ім. І. Франка. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_Rektora_14_07_2023-1.pdf (дата звернення: 05.11.2023).

56. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/forum-2023.php> (дата звернення: 22.11.2023).

57. Новини університету в галузі науки і технологій. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/news/?SECTION_ID=3 (дата звернення: 29.11.12).

58. Нові рекорди воєнного часу: вікові категорії чоловіків-студентів. *NGL Media*. URL: <https://ngl.media/2023/11/02/hloptsyam-tse-podobayetsya> (дата звернення: 08.10.2023).

59. Організаційна структура НТУ «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/un_administration/ntudp-oms-2019.png (дата звернення: 06.10.2023).

60. Офіційна сторінка НТУ «Дніпровська політехніка» в Instagram. URL: <https://instagram.com/dniprotech?igshid=YmMyMTA2M2Y=> (дата звернення: 20.10.2023).

61. Офіційна сторінка НТУ «Дніпровська політехніка» в Tik-tok. URL: https://www.tiktok.com/@dniprotech?_t=8ezhOL0pqrO (дата звернення: 20.10.2023).

62. Офіційна сторінка НТУ «Дніпровська політехніка» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ntudp> (дата звернення: 20.10.2023).

63. Офіційний Telegram-канал НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://t.me/dniprotech> (дата звернення: 20.10.2023).

64. Офіційний вебсайт Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <https://knu.ua/> (дата звернення: 02.11.2023).

65. Офіційний вебсайт Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: <https://lnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.11.2023).

66. Офіційний вебсайт Українського католицького університету. URL: <https://ucu.edu.ua/en/> (дата звернення: 08.11.2023).

67. Офіційний сайт Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». URL: <https://www.nmu.org.ua/ua/> (дата звернення: 11.10.23).

68. Переможець конкурсу «Здобувач – основа якості вищої освіти» від відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти НТУ «Дніпровська політехніка». *Профіль Instagram кафедри маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка».* URL: <https://www.instagram.com/p/CmemChINtMI/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==> (дата звернення: 16.11.2023).

69. Півняк Г. Про заходи щодо забезпечення надання освітніх послуг в умовах карантину. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка». , 2020. 2 с. URL: <https://www.nmu.org.ua/upload/iblock/d8d/d8dad4b576c10aa746029b6e79cbfca.doc> (дата звернення: 17.10.2023).

70. Півняк Г. Річний звіт про виконання Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка» критеріїв підтвердження статусу національного (за 2019 рік). *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/natianal/ (дата звернення: 22.10.2023).

71. Півняк Г. Річний звіт про виконання Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка» критеріїв підтвердження статусу національного (за 2018 рік). *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/natianal/ (дата звернення: 22.10.2023).

72. Підпільний #dniprotech. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2819> (дата звернення: 23.11.2023).

73. ПОЛОЖЕННЯ про відділ маркетингу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://cutt.ly/hGJLmmu> (дата звернення: 07.10.2023).

74. Послуги друку буклетів. *Поліграфія «Елиос»*. URL: <https://www.elios.com.ua/ua/buklety.html> (дата звернення: 18.10.2023).

75. Правила прийому до Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля» у 2023 році. *Університет ім. Альфреда Нобеля*. URL: https://duan.edu.ua/images/head/Incoming_students/UA/Admissions_Committee/2023/Pravyla_pryiomu_2023_3.pdf (дата звернення: 13.10.2023).

76. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2023 році зі змінами. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/ngu/ (дата звернення: 11.10.2023).

77. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2018 році зі змінами. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL:

https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/old/2018.pdf
(дата звернення: 13.10.2023).

78. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2019 році. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/old/2019.pdf
(дата звернення: 13.10.2023).

79. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2020 році зі змінами. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/old/2020.pdf
(дата звернення: 13.10.2023).

80. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2021 році. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/old/2021.pdf
(дата звернення: 13.10.2023).

81. Правила прийому до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в 2021 році. НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/old/2022.pdf
(дата звернення: 13.10.2023).

82. Правила прийому на навчання для здобуття вищої освіти в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті у 2023 році. ДДАДЕУ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1eLUOpIfS0xVvPDlOX7dBJNguOWyndwFf/view>
(дата звернення: 13.10.2023).

83. Правила прийому на навчання для здобуття вищої освіти до Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ у 2023 році (нова редакція). ДДУВС. URL: <https://dduvs.in.ua/dlya-vstupnikiv/umovi-vstupu-termini-ta-vartist-navchannya/> (дата звернення: 13.10.2023).

84. Правила прийому на навчання для здобуття вищої освіти у Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара у 2023 році.

ДНУ ім. О. Гончара. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/vstup/2023/Pravyla_pryjomy_DNU_10_04_2023.pdf (дата звернення: 13.10.2023).

85. Правила прийому на навчання до Українського державного університету науки і технологій у 2023 році зі змінами. *УДУНТ.* URL: <https://pk.diit.edu.ua/upload/files/Pravila%20priyomy/2023/%D0%9F%D0%9F%20%D0%A3%D0%94%D0%A3%D0%9D%D0%A2-2023.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).

86. Презентація до звіту ректора академіка НАН України Півняка Геннадія Григоровича «Про результати роботи за 2020 рік і завдання на наступний рік». *НТУ «Дніпровська політехніка».* URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/report2020/ (дата звернення: 22.10.2023).

87. Про зупинення в 2023 році дії деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Каб. Міністрів України від 27.12.2022 р. № 1441. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-2022-п#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

88. Програма Міжнародного форуму «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада». *НТУ «Дніпровська політехніка».* URL: https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Forum_ukr-09.10-23.pdf (дата звернення: 22.11.2023).

89. Профіль E-Formula Dniprotech. *Instagram.* URL: https://instagram.com/eformula_dniprotech?igshid=NzZlODBkYWE4Ng== (дата звернення: 20.11.2023).

90. Реклама на сітілайтах в місті Дніпро. *Рекламне агентство «Two Steps Outdoor».* URL: <https://www.2s-outdoor.com.ua/ua/citylights/dnepropetrovsk-region/?city=358077> (дата звернення: 18.10.2023).

91. Реклама на телебаченні. *On News.* URL: <https://ua.on-news.net/telebachennya/> (дата звернення: 18.10.2023).

92. Розвину в собі підприємця. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2233> (дата звернення: 23.11.2023).
93. РОЗВІНЧАННЯ МІФІВ. Міф №11. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/1628> (дата звернення: 24.10.2023).
94. Скасування заочки та зміна спеціальності під час навчання: уряд пропонує зміни у вищій освіті. *Українська правда*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/10/23/257175/> (дата звернення: 27.11.2023).
95. Сторінка проєкту E-Formula Dniprotech. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/eformuladniprotech> (дата звернення: 20.11.2023).
96. Студентські карти від Crédit Agricole Bank. *Telegram-канал «То є Dniprotech!»*. URL: <https://t.me/dniprotech/2876> (дата звернення: 19.11.2023).
97. Т. Добко. Ректорський звіт Українського католицького університету (2023 рік). УКУ. URL: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/RR-2022-23-UKR-web.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
98. Тарифи на навчання 2023 (бакалаврат). *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/study/admission/umovi_vstupy/educational_forms.php (дата звернення: 10.10.2023).
99. У Києві відбудеться форум Альянсу українських університетів. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/90284/> (дата звернення: 27.11.2023).
100. Фінансова звітність. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://cutt.ly/TGJLcj8> (дата звернення: 17.10.2023).
101. Центр професійного розвитку персоналу. *НТУ «Дніпровська політехніка»*. URL: <https://www.nmu.org.ua/ua/centers/cppd/> (дата звернення: 25.11.2023).

102. Чурсіна Я. Маркетингові дослідження поведінки абітурієнтів при виборі закладів вищої освіти на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка» : кваліфікаційна робота бакалавра. Дніпро, 2022. 156 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162161/Чурсіна.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 25.10.2023).

103. Чурсіна Я. Прототип UI/UX-дизайну застосунку «Dniprotech в два кліки». *Figma*. URL: <https://bit.ly/4a0KKv1> (дата звернення: 16.11.2023).

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Структурована анкета для опитування (вибірка – студенти)

Назва	Дослідження думок студентів щодо досвіду взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка»	
Вступна частина	<p>Вітаємо!</p> <p>Відділ маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка» проводить дослідження щодо рівня задоволеності студентів досвідом взаємодії з університетом з метою поліпшення умов навчання в закладі вищої освіти.</p> <p>Опитування є повністю анонімним. Ваша думка не спровокує жодних негативних наслідків.</p> <p>Орієнтовний час проходження опитування: 8 хвилин.</p>	
Основна частина		
№	Запитання	Варіанти відповідей
1	Ваше загальне враження від навчання та взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка»:	☺☺☺☺☺
2	Наскільки ймовірно, що Ви порадите друзям/знайомим вступати до НТУ «Дніпровська політехніка»? (Оцініть ймовірність за шкалою від 1 до 10, де 1 – точно не буду рекомендувати, 10 – точно буду рекомендувати.)	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
3	Оцініть роботу Вашої випускової кафедри за наступними критеріями: (Надайте оцінку за 5-бальною шкалою, де 5 – відмінно, 1 – жахливо.) 3.1 Студентоцентрованість 3.2 Доступність завідувача кафедри для вирішення питань 3.3 Якість викладання дисциплін 3.4 Зв'язок з куратором 3.5 Культура комунікації 3.6 Викладацький склад	3.1 ⑤④③②① 3.2 ⑤④③②① 3.3 ⑤④③②① 3.4 ⑤④③②① 3.5 ⑤④③②① 3.6 ⑤④③②①
4	Оцініть роботу деканату Вашого факультету за наступними критеріями: (Надайте оцінку за 5-бальною шкалою, де 5 – відмінно, 1 – жахливо.) 4.1 Режим роботи 4.2 Швидкість обслуговування 4.3 Надання консультацій 4.4 Культура комунікації 4.5 Доступність співробітників для вирішення питань	4.1 ⑤④③②① 4.2 ⑤④③②① 4.3 ⑤④③②① 4.4 ⑤④③②① 4.5 ⑤④③②①
5	Оцініть Вашу задоволеність організацією навчального процесу в НТУ «Дніпровська політехніка»: (Надайте оцінку за 5-бальною шкалою, де 5 – відмінно, 1 – жахливо.) 5.1 Зміст освітніх програм та дисциплін 5.2 Орієнтованість дисциплін на практичну діяльність	5.1 ⑤④③②① 5.2 ⑤④③②①

Продовження таблиці Б.1

	<p>5.3 Проведення лекційних занять</p> <p>5.4 Проведення практичних/лабораторних занять</p> <p>5.5 Організація навчальних та виробничих практик та проєктів</p> <p>5.6 Якість розкладу</p> <p>5.7 Додаткові можливості</p> <p>5.8 Зручність сайту</p> <p>5.9 Якість контенту корпоративних соціальних мереж</p>	<p>5.3 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.4 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.5 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.6 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.7 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.8 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.9 (5) (4) (3) (2) (1)</p>
6	<p>Наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними нижче твердженнями? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5 – абсолютно згоден(на), 1 – абсолютно не згоден(на))</p> <p>6.1 Якщо мені доведеться припинити навчання, то я буду поновлюватись в НТУ «Дніпровська політехніка»</p> <p>6.2 Якби я отримував(ла) другу вищу освіту, я би обрав(ла) НТУ «Дніпровська політехніка» знову</p> <p>6.3 Мене хвилює репутація НТУ «Дніпровська політехніка»</p> <p>6.4 Я не жалкую, що вступив до НТУ «Дніпровська політехніка»</p> <p>6.5 Я з гордістю говорю про те, що я – студент(ка) НТУ "Дніпровської політехніки"</p> <p>6.6 Я відчуваю особливу прихильність до НТУ «Дніпровська політехніка»</p>	<p>6.1 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.2 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.3 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.4 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.5 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.6 (5) (4) (3) (2) (1)</p>
7	<p>Чи знаєте Ви, що студенти можуть брати участь в обговоренні освітніх програм?</p>	<p><input type="radio"/> Так, я брав(ла) участь в обговоренні ОП</p> <p><input type="radio"/> Так, але я не брав(ла) участі в обговоренні ОП</p> <p><input type="radio"/> Ні, я не знав(ла)</p>
8	<p>Як Ви вважаєте, чи враховується точка зору студентів щодо змін у змісті освітньої програми?</p>	<p><input type="radio"/> Так, повністю враховується</p> <p><input type="radio"/> Так, частково враховується</p> <p><input type="radio"/> Ні, зовсім не враховується</p>
9	<p>Чи надає Вам кафедра можливість участі у програмі дуальної освіти? (Дуальна форма здобуття вищої освіти – це спосіб навчання, за яким теоретичний матеріал опановується в університеті, а практичне навчання проходить на підприємстві.)</p>	<p><input type="radio"/> Так, я навчаюсь по програмі дуальної освіти</p> <p><input type="radio"/> Так, але я не використовую цю можливість</p> <p><input type="radio"/> Ні, не надається така можливість</p> <p><input type="radio"/> Я не знаю, чи є така можливість</p>
10	<p>Оцініть свій досвід навчання по програмі дуальної освіти: (Надайте оцінку за 5-тибальною шкалою, де 5 – відмінно, 1 – жахливо.)</p>	<p>👍 👍 👍 👍 👍</p>
11	<p>Вкажіть підприємство, на якому Ви проходитье підготовку по програмі дуальної освіти:</p>	<p>Відкрите запитання</p>

Продовження таблиці Б.1

12	З якими проблемами Ви стикаєтесь під час навчання в НТУ «Дніпровська політехніка»?	<input type="checkbox"/> Булінг зі сторони викладачів/адміністрації <input type="checkbox"/> Харасмент з боку викладачів/адміністрації <input type="checkbox"/> Конфлікти з іншими студентами <input type="checkbox"/> Стрес та/або перевтомлення <input type="checkbox"/> Немоżliвість поєднати навчання з роботою <input type="checkbox"/> Недостатня матеріально-технічна база в НТУ «Дніпровська політехніка» для опанування спеціальності <input type="checkbox"/> Неактуальність знань та навичок, що надаються <input type="checkbox"/> Відсутність зв'язку з адміністрацією університету <input type="checkbox"/> Нестабільна робота платформи дистанційного навчання <input type="checkbox"/> Корупція <input type="checkbox"/> Інше: ...
13	Що НТУ "Дніпровська політехніка" як заклад вищої освіти міг би покращити для поліпшення умов Вашого навчання?	Відкрите запитання
14	На якому курсі Ви навчаєтесь?	<input type="radio"/> I курс бакалаврату <input type="radio"/> II курс бакалаврату <input type="radio"/> III курс бакалаврату <input type="radio"/> IV курс бакалаврату <input type="radio"/> I курс магістратури <input type="radio"/> II курс магістратури
15	Ваша випускаюча кафедра:	<input type="radio"/> Кафедра історії та політичної теорії <input type="radio"/> Кафедра публічного права <input type="radio"/> Кафедра філології та мовної комунікації <input type="radio"/> Кафедра філософії і педагогіки <input type="radio"/> Кафедра цивільного, господарського та екологічного права ...

Таблиця Б.2 – Структурована анкета для опитування (вибірка – науково-педагогічні працівники)

Назва	Дослідження думок науково-педагогічних співробітників щодо умов роботи в університеті
Вступна частина	Вітаємо! Дослідження проводиться відділом маркетингу НТУ «Дніпровська політехніка» з метою вивчення ставлення науково-педагогічного персоналу до умов роботи в університеті. Отримані результати будуть використані для покращення внутрішньої ситуації.

Продовження таблиці Б.2

	Опитування є повністю анонімним. Ваша думка не спровокує жодних негативних наслідків. Орієнтовний час проходження опитування: 8 хвилин.	
Основна частина		
№	Запитання	Варіанти відповідей
1	Ваш досвід роботи в НТУ «Дніпровська політехніка»:	<input type="radio"/> До 1 року <input type="radio"/> 1-5 років <input type="radio"/> 6-10 років <input type="radio"/> 11-20 років <input type="radio"/> понад 20 років
2	На яку частку ставки Ви працюєте в НТУ «Дніпровська політехніка» на даний момент?	<input type="radio"/> <0.5 ставки <input type="radio"/> 0.5-1 ставки <input type="radio"/> >1 ставки
3	Чи є НТУ «Дніпровська політехніка» Вашим основним місцем роботи?	<input type="radio"/> Так, я більше ніде не працюю <input type="radio"/> Так, але я працюю ще й в іншій сфері (наприклад, бізнес) <input type="radio"/> Так, але я працюю ще в іншому університеті <input type="radio"/> Ні, моє основне місце роботи не пов'язано з освітою <input type="radio"/> Ні, моє основне місце роботи – інший університет
4	Чи є НТУ «Дніпровська політехніка» Вашим першим місцем роботи?	<input type="radio"/> Так, це перше місце працевлаштування <input type="radio"/> Ні, працював(ла) до цього в інших сферах (наприклад, бізнес) <input type="radio"/> Ні, до цього працював(ла) в інших закладах освіти
5	Чому Ви вирішили працювати в сфері освіти?	<input type="checkbox"/> Робота в освітій галузі – це стабільність <input type="checkbox"/> Зрозумів(ла), що моє місце в сфері освіти <input type="checkbox"/> Робота в університеті підвищує соціальний статус <input type="checkbox"/> Можливість просування академічними сходами <input type="checkbox"/> Можливість постійного професійного розвитку <input type="checkbox"/> Інше: ...
6	Чому Ви змінили місце роботи (ЗВО)?	<input type="checkbox"/> Конфлікт з керівництвом <input type="checkbox"/> Конфлікт з колегами <input type="checkbox"/> Конфлікт зі студентами <input type="checkbox"/> Некомфортні умови праці <input type="checkbox"/> Не було можливості розвиватися як викладач (курси, тренінги тощо) <input type="checkbox"/> Надмірне навантаження <input type="checkbox"/> НТУ «Дніпровська політехніка» – більш престижний ЗВО <input type="checkbox"/> В НТУ «Дніпровська політехніка» мені запропонували вищу посаду

Продовження таблиці Б.2

		<input type="checkbox"/> В НТУ «Дніпровська політехніка» я маю можливість працювати на більшу ставку <input type="checkbox"/> Інше: ...
7	<p>Наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними нижче твердженнями? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5 – абсолютно згоден(на), 1 – абсолютно не згоден(на))</p> <p>5.1 Я отримую заробітну платню, яка відповідає моєму професіоналізму</p> <p>5.2 Я маю можливість розвиватися як викладач (академічна мобільність, курси підвищення кваліфікації, тренінги тощо)</p> <p>5.3 Мені надаються соціальні гарантії</p> <p>5.4 Я докладаю більше зусиль, ніж потребує посада</p> <p>5.5 Я вважаю навантаження надмірним</p> <p>5.6 В НТУ «Дніпровська політехніка» здійснюється грошове стимулювання діяльності викладачів (преміювання, матеріальна допомога, тощо)</p> <p>5.7 В НТУ «Дніпровська політехніка» здійснюється нематеріальне стимулювання діяльності</p>	<p>5.1 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.2 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.3 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.4 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.5 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.6 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>5.7 (5) (4) (3) (2) (1)</p>
8	<p>Наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними нижче твердженнями? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5 – абсолютно згоден(на), 1 – абсолютно не згоден(на))</p> <p>6.1 В мене довіриливі відносини з керівництвом</p> <p>6.2 Керівництво цінує мене як співробітника</p> <p>6.3 Студенти цінують мене як викладача</p> <p>6.4 Для мене працювати в НТУ "Дніпровськ політехніка" – найкраща альтернатива</p> <p>6.5 Я з гордістю можу сказати, що я працюю в НТУ «Дніпровська політехніка»</p> <p>6.6 Мені важливий розвиток НТУ «Дніпровська політехніка»</p> <p>6.7 Я відчуваю особливу прихильність до НТУ «Дніпровська політехніка»</p>	<p>6.1 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.2 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.3 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.4 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.5 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.6 (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>6.7 (5) (4) (3) (2) (1)</p>
9	<p>Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат на кафедрі? (5 – дуже комфортний соціально-психологічний клімат, 1 – жахливий соціально-психологічний клімат.)</p>	(1) (2) (3) (4) (5)
10	<p>Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат на факультеті? (5 – дуже комфортний соціально-психологічний клімат, 1 – жахливий соціально-психологічний клімат.)</p>	(1) (2) (3) (4) (5)
11	<p>Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат в університеті? (5 – дуже комфортний соціально-психологічний клімат, 1 – жахливий соціально-психологічний клімат.)</p>	(1) (2) (3) (4) (5)

Продовження таблиці Б.2

12	З якими проблемами Ви стикаєтесь на роботі в НТУ «Дніпровська політехніка»? (Оберіть один або декілька варіантів відповідей.)	<input type="checkbox"/> Звітування в паперовій формі <input type="checkbox"/> Надмірна кількість засідань та перевірок, що заважає роботі <input type="checkbox"/> Обмежене інформування щодо можливостей <input type="checkbox"/> Відсутність системи мотивації <input type="checkbox"/> Відсутність корпоративної культури <input type="checkbox"/> Конфлікти зі студентами <input type="checkbox"/> Булінг з боку колег/керівництва <input type="checkbox"/> Харасмент з боку колег/керівництва <input type="checkbox"/> Дискримінація за будь-якими ознаками <input type="checkbox"/> Емоційне перевантаження <input type="checkbox"/> Питання академічної доброчесності <input type="checkbox"/> Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу <input type="checkbox"/> Інше: ...
13	Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте НТУ «Дніпровська політехніка» як місце працевлаштування? (Оцініть ймовірність за шкалою від 1 до 10, де 1 – точно не буду рекомендувати, 10 – точно буду рекомендувати.)	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14	Якби у Вас була можливість змінити місце працевлаштування, Ви би це зробили?	<input type="radio"/> Так, я бажаю змінити заклад освіти <input type="radio"/> Так, я хочу розвиватися в іншій сфері <input type="radio"/> Ні, я не хочу змінювати місце роботи
15	Чому Ви бажаєте змінити ЗВО як місце роботи? (Оберіть один або декілька варіантів відповіді.)	<input type="checkbox"/> Неприятливий соціально-психологічний клімат <input type="checkbox"/> Неefективність системи мотивації (матеріальне і нематеріальне стимулювання) <input type="checkbox"/> Відсутність можливостей професійного зростання <input type="checkbox"/> Неможливість впровадження в освітній процес власних методик <input type="checkbox"/> Не влаштовує рівень заробітної платні <input type="checkbox"/> Інше: ...
16	Чому Ви бажаєте змінити сферу професійної діяльності? (Оберіть один або декілька варіантів відповіді.)	<input type="checkbox"/> Не влаштовує рівень заробітної плати <input type="checkbox"/> Емоційне вигорання <input type="checkbox"/> Пошук себе <input type="checkbox"/> Інше: ...
17	Що НТУ "Дніпровська політехніка" як роботодавець міг би покращити для поліпшення умов Вашої праці?	Відкрите запитання

Продовження таблиці Б.2

18	Ви є науково-педагогічним працівником:	<input type="radio"/> Інституту гуманітарних і соціальних наук <input type="radio"/> Факультету менеджменту <input type="radio"/> Фінансово-економічного факультету <input type="radio"/> Електротехнічного факультету <input type="radio"/> Факультету інформаційних технологій ...
----	--	---

Таблиця Б.3 – Структурована анкета для опитування (вибірки – бізнес-партнери та територіальні громади)

№	Запитання	Варіанти відповідей
Основна частина		
Назва	Дослідження думок партнерів НТУ «Дніпровська політехніка» щодо співпраці	
Вступна частина	Вітаємо! Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» дуже цінує співпрацю з Вами. Тому відділ маркетингу спільно з відділом комунікацій НТУ «Дніпровська політехніка» проводить дослідження щодо ідентифікації проблем, що виникають при взаємодії в розрізі «університет-партнер» для оцінки та покращення умов подальшої співпраці. Опитування анонімне. Орієнтовний час проходження опитування: 8 хвилин.	
1	Скільки років Ви співпрацюєте з НТУ «Дніпровська політехніка» (до 2018 року – Національний гірничий університет")?	<input type="radio"/> До 6 місяців <input type="radio"/> 6 місяців – 1 рік <input type="radio"/> 2-3 роки <input type="radio"/> 4-5 років <input type="radio"/> понад 5 років
2	Чи укладений меморандум/угода/договір про співпрацю вашої організації (підприємства, установи, громади) з НТУ «Дніпровська політехніка»?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Ні
3	Оцініть, наскільки Ви задоволені співпрацею між Вашою організацією (підприємством, установою, громадою) та НТУ «Дніпровська політехніка» в розрізі: (Надайте оцінку за 5-бальною шкалою, де 5 – відмінно, 1 – жахливо, або надайте відповідь "форма співпраці не використовується", якщо це відповідає дійсності.) 3.1 участі у наукових заходах (конференціях, вебінарах) 3.2 залучення до проведення занять 3.3 залучення до обговорення освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів 3.4 проходження практики здобувачами вищої освіти НТУ «Дніпровська політехніка» 3.5 участі у складі екзаменаційної комісії 3.6 залучення науково-педагогічних працівників до реалізації програм підвищення кваліфікації Ваших фахівців 3.7 участі у програмі дуальної освіти	3.1 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.2 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.3 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.4 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.5 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.6 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.7 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується»

Продовження таблиці Б.3

	3.8 виконання науково-дослідних робіт 3.9 формування стратегії розвитку (для громад)	3.8 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується» 3.9 ⑤④③②① або «форма співпраці не використовується»
4	Які з нижченаведених форм співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка» не використовуються, але хотіли би впровадити?	<input type="checkbox"/> участь у наукових заходах (конференціях, вебінарах) <input type="checkbox"/> залучення до проведення занять <input type="checkbox"/> залучення до обговорення освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів <input type="checkbox"/> проходження практики здобувачами вищої освіти НТУ «Дніпровська політехніка» <input type="checkbox"/> участь у складі екзаменаційної комісії <input type="checkbox"/> залучення науково-педагогічних працівників Університету до реалізації програм підвищення кваліфікації Ваших фахівців <input type="checkbox"/> участь у програмі дуальної освіти <input type="checkbox"/> виконання наукового-дослідних робіт <input type="checkbox"/> формування стратегії розвитку (для громад) <input type="checkbox"/> нічого з вищезазначеного <input type="checkbox"/> Інше: ...
5	Якщо Ви висловлювали пропозиції щодо удосконалення освітніх програм, організації освітнього процесу, чи були вони враховані?	<input type="radio"/> Так, повністю враховані <input type="radio"/> Частково враховані <input type="radio"/> Важко відповісти <input type="radio"/> Ні, зовсім не враховані <input type="radio"/> Не висловлювали пропозицій
6	Чи працюють у Вашій організації (підприємстві, установі, громаді) студенти/випускники НТУ «Дніпровська політехніка»?	<input type="radio"/> Так, і студенти, і випускники <input type="radio"/> Так, тільки студенти <input type="radio"/> Так, тільки випускники <input type="radio"/> Ні, не працюють
7	На яких посадах в вашій організації (підприємстві, установі, громаді) працюють студенти/випускники НТУ «Дніпровська політехніка»? (Перелічте посади.)	Відкрите запитання
8	Студенти/випускники яких спеціальностей працевлаштовані у Вашій організації (підприємстві, установі, громаді)? (Оберіть одну або декілька спеціальностей.)	<input type="checkbox"/> Не знаю <input type="checkbox"/> 015 Професійна освіта <input type="checkbox"/> 032 Історія та археологія <input type="checkbox"/> 033 Філософія <input type="checkbox"/> 034 Культурологія <input type="checkbox"/> 035 Філологія ...

Продовження таблиці Б.3

9	Як Ви оцінюєте рівень підготовки студентів/випускників НТУ «Дніпровська політехніка»? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5—дуже високий рівень підготовки фахівців, 1—жахливий рівень підготовки фахівців.)	①②③④⑤
10	Наскільки Ви зацікавлені у прийомі на роботу студентів/випускників університету? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5—дуже зацікавлені, 1—зовсім не зацікавлені.)	①②③④⑤
11	Студентів/виупскників яких спеціальностей потребує Ваша організація (підприємство, установа, громада) для працевлаштування? (Оберіть одну або декілька спеціальностей.)	<input type="checkbox"/> 015 Професійна освіта <input type="checkbox"/> 032 Історія та археологія <input type="checkbox"/> 033 Філософія <input type="checkbox"/> 034 Культурологія <input type="checkbox"/> 035 Філологія ...
12	Чи готові Ви направити співробітників на навчання до НТУ «Дніпровська політехніка» для підвищення їх кваліфікації?	<input type="radio"/> Так, вже був такий досвід <input type="radio"/> Так, не було такого досвіду <input type="radio"/> Ні, не готові
13	Як Ви оцінюєте знання та навички отримані Вашими співробітниками в НТУ «Дніпровська політехніка»? (Надайте відповідь за шкалою від 1 до 5, де 5—відмінно, 1—жахливо.)	①②③④⑤
14	Наскільки ймовірно, що Ви порадите розпочати співпрацю з НТУ «Дніпровська політехніка» Вашим партнерам? (Оцініть ймовірність за шкалою від 1 до 10, де 1 – точно не буду рекомендувати, 10 – точно буду рекомендувати.)	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
15	З якими Ви проблемами Ви зтикаєтесь при співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка»? (Оберіть одну або декілька варіантів відповідей.)	<input type="checkbox"/> Невідповідність освітнім програм потребам організації (підприємства/установи/громади) <input type="checkbox"/> Відсутність налагодженої комунікації зі здобувачами/викладацьким складом/адміністрацією <input type="checkbox"/> Відсутність чіткої організації виконання умов договору <input type="checkbox"/> Низька залученість співробітників НТУ «Дніпровська політехніка» <input type="checkbox"/> Інше: ...
16	Що Ви можете порекомендувати для поліпшення умов співпраці з НТУ «Дніпровська політехніка»?	Відкрите запитання
17	Сфера діяльності Вашої організації (підприємства, установи, громади):	<input type="checkbox"/> Заклад освіти <input type="checkbox"/> Територіальна громада <input type="checkbox"/> ІТ-галузь <input type="checkbox"/> Будівництво, архітектура <input type="checkbox"/> Фінанси ...

ДОДАТОК В

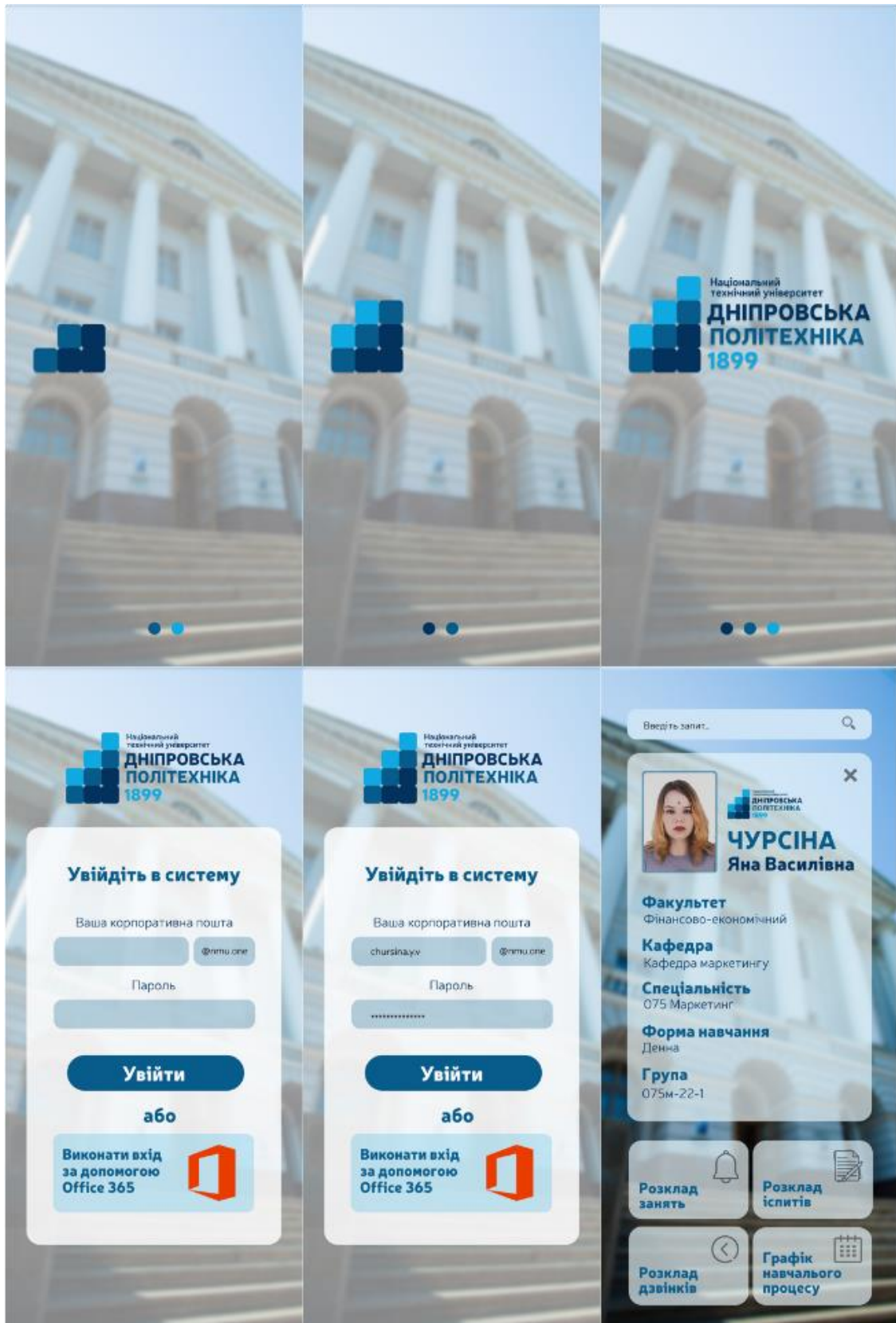


Рисунок В.1 – Прототип інтерфейсу застосунку «DniproTech в два кліки»
(частина 1)



Рисунок В.2 – Прототип інтерфейсу застосунку «Dniprotech в два кліки»
(частина 2)

ДОДАТОК Г

16

Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
1899

2

5

НТУ «Дніпровська політехніка» – відкрита платформа для поєднання зусиль влади, науки, та бізнесу для розвитку територіальних громад

11

Розвиток кадрового потенціалу представників територіальних громад

14

Напрямки співпраці територіальних громад з НТУ «Дніпровська політехніка»

- 5 Електроенергетика
- 6 Гідрогеологія та інженерна геологія
- 7 Будівництво
- 8 Переробка відходів, виробництво паливних брикетів
- 9 Просторовий розвиток
- 10 Маркетинг і реклама для територіальних громад

15

Ознайомчо-екскурсійні програми для школярів, абітурієнтів, батьків

Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
1899

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ШЛЯХ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТА САМОВДОСКОНАЛЕННЯ

Рисунок Г.1 – Інформаційний буклет для територіальних громад (1 та 16 сторінки)



- 14
- 3
- залучення ресурсів міжнародних організацій (фондів) для спільної реалізації інноваційних проєктів, наукових досліджень
 - проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, воркшопів, круглих столів, конкурсів, досліджень
 - проведення спільних досліджень, проєктів та експертних робіт, здійснення взаємних консультувань, наданні методологічної підтримки
 - спільного формування освітньо-професійних та освітньо-наукових програм для підготовки фахівців за потребою територіальної громади
 - організації та участі у регіональних, національних та міжнародних конгресах, конференціях
 - розробки та втілення спільних стратегій, політик, програм щодо розвитку громад
 - видання спільних публікацій тощо

Співпраця територіальних громад з НТУ «Дніпровська політехніка» може бути реалізована шляхом

- організації та проведення тематичних конкурсів серед талановитої активної молоді
- організація заходів серед школярів громади з метою профорієнтаційної діяльності
- розробки та реалізації програм щодо підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування
- проведення студентських виробничих практик, стажувань в органах місцевого самоврядування
- впровадження дуальної форми здобуття вищої освіти
- формування системи обміну передовим досвідом, поширення та впровадження останніх наукових, навчальних та виробничих досягнень

Рисунок Г.2 – Інформаційний буклет для територіальних громад (3 та 14 сторінки)




 Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
 1899

**Вирішення цих питань можливе лише при
 ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
 ІЗ БІЗНЕСОМ ТА ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ



ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД



ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ



РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

- 1** Уточнити в кадровій службі вид програми та напрямок навчання, за якими необхідно підвищити кваліфікацію у поточному році
- 2** Створити особистий кабінет на порталі управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби (<https://pdp.nacs.gov.ua/>)
- 3** Обрати навчальний заклад (розділ «Провайдери»), який надає освітні послуги з підвищення кваліфікації публічних службовців (Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»). Для пришвидшення пошуку можна скористатись віконцем «Region», обравши в списку Дніпропетровську область
- 4** Обрати програму за напрямком і датами проведення
- 5** Подати заявку на порталі щодо участі в семінарі
- 6** Отримати схвалення провайдером і приєднання до навчальної групи
- 7** Пройти навчання та скласти підсумковий тест
- 8** У ході навчання заповнити бланк договору, акту виконаних робіт та надіслати на електронну пошту провайдера
- 10** Отримати електронний сертифікат в особистому кабінеті на порталі управління знаннями.
- 9** Після тестування протягом 7 днів здійснити оплату освітньої послуги згідно реквізитів, зазначених у договорі

КОНТАКТИ

 Відділ підвищення кваліфікації з державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»

 Юрій ЯВОРСЬКИЙ

 +38 (068) 906 70 21
+38 (066) 352 18 61

 valiant63@ukr.net

**АЛГОРИТМ ДІЙ
 ОСОБИ, ЯКА БАЖАЄ
 ПІДВИЩИТИ
 КВАЛІФІКАЦІЮ**

Рисунок Г.3 – Інформаційний буклет для територіальних громад (4 та 13 сторінки)

ДОДАТОК Д

Oleksandr AZIUKOVSKYI
Forum Chairman, Rector of Dnipro University of Technology

Oleksandr SHASHENKO
Vice Chairman of the Forum, Professor of Department of Construction, Geotechnics and Geomechanics of Dnipro University of Technology

Ihor NIKITENKO
Vice Chairman of the Forum, Acting Vice-Rector for Scientific Work of Dnipro University of Technology

Oleksandr SKOBENKO
Vice Chairman of the Forum, Dean of the Faculty of Architecture, Civil Engineering and Land Management of Dnipro University of Technology

Mykola TREHUB
Vice-Rector for Perspective Development of Dnipro University of Technology

Yuliia ZALOZNOVA
Director of the Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine

Karsten DREBENSHTEDT
Professor of TU Bergakademie Freiberg

Tomash SIVOVSKI
Professor of Rzeszow University of Technology

Antonii TAIDUS
Professor of AGH University of Krakow

Nitza DAVIDOVITCH
Professor, Head of education studies and head of Quality Assessment and Academic Instruction at Ariel University

Aleksandra GERKEROVA
Doctor, Rep. of Education Department at Ariel University

INTERNATIONAL FORUM
SAFE COMFORTABLE
CAPABLE LOCAL
COMMUNITY

11-13
October

INTERNATIONAL FORUM
SAFE COMFORTABLE CAPABLE
LOCAL COMMUNITY

Secretariat of the organising committee: orgcom-forum@nmu.one

INTERNATIONAL ORGANISING COMMITTEE

Dnipro, Ukraine

2023

Рисунок Д.1 – Буклет-запрошення на Міжнародний форум «Безпечна комфортна спроможна територіальна громада» (eng., аверс)

**INTERNATIONAL FORUM
SAFE COMFORTABLE
CAPABLE LOCAL
COMMUNITY**

FORUM INITIATOR

**DNIPRO
UNIVERSITY
of TECHNOLOGY
1899**

**HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS**

- Kyiv National University of Construction and Architecture
- The Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture
- National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
- O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
- Lviv Polytechnic National University
- National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
- Kryvyi Rih National University

BUSINESS PARTNERS

D.TEK

SOZNAATEL

BIOSPHERE corporation

EDS engineering

Olvia corporation

MISSION OF THE FORUM

Creating a open space to unite the efforts of government, science and business to restore communities

CO-ORGANISERS

The Ministry of Education and Science of Ukraine
The National Agency for Higher Education Quality Assurance
Dnipropetrovsk Regional Council
Department of Education and Science of Dnipropetrovsk Regional Council
Dnipro City Council
The Alliance of Ukrainian Universities
The Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine

FOREIGN PARTNERS

- AGH University of Krakow
- Rzeszow University of Technology
- Wroctaw University of Science and Technology
- TU Bergakademie Freiberg
- Ariel University
- NATIV Ukraine - The Israeli Cultural Centre

SCIENTIFIC AND TECHNICAL SECTIONS

- Features of urban design and construction in the context of a permanent military threat
- Energy and energy security of the country in the context of military risks and during the restoration of Ukraine's critical infrastructure
- Safe and efficient operation of mining facilities in the context of military aggression
- Geological resources and geosecurity
- Ecocide of Ukraine's territory as a consequence of russia's military aggression
- Mine safety and civilian security
- Ukraine's post-war economy - an innovative recovery project
- Logistics support for the post-war reconstruction of the country
- Innovations in local self-government for sustainable development of local communities and areas
- Education and specifics of organising the modern educational process in emergency conditions

Detailed information on contacts of the moderators, assigned to each section will be available on the official website of Dnipro University of Technology (nmu.org.ua/en/) in early September 2023

Рисунок Д.2 – Буклет-запрошення на Міжнародний форум «Безпечна комфортна спроможна територіальна громада» (eng., реверс)



online **КТ**
12 жовтня 2023

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ
БЕЗПЕЧНА КОМФОРТНА
СПРОМОЖНА ГРОМАДА

РОБОТА СЕКЦІЙ 9.00-15.00

-  Особливості міського проєктування і будівництва в умовах перманентної воєнної загрози
-  Енергетика та енергобезпека країни в умовах воєнних ризиків та під час відновлення критичної інфраструктури України
-  Безпечне та ефективне функціонування об'єктів гірничої промисловості в умовах воєнної агресії
-  Георесурси та геобезпека
-  Екоцид території України як наслідок воєнної агресії росії
-  Мінна та цивільна безпека
-  Поствоєнна економіка України – інноваційний проєкт відновлення
-  Логістичне забезпечення повоєнного відновлення країни
-  Особливості управління громадою під час бойових дій
-  Освіта та особливості організації сучасного навчального процесу в надзвичайних умовах



online **КТ**
13 жовтня 2023

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ
БЕЗПЕЧНА КОМФОРТНА
СПРОМОЖНА ГРОМАДА

РОБОТА СЕКЦІЙ 9.00-11.00

Особливості міського проєктування і будівництва в умовах перманентної воєнної загрози

Енергетика та енергобезпека країни в умовах воєнних ризиків та під час відновлення критичної інфраструктури України

Безпечне та ефективне функціонування об'єктів гірничої промисловості в умовах воєнної агресії

Георесурси та геобезпека

Екоцид території України як наслідок воєнної агресії росії

Мінна та цивільна безпека

Поствоєнна економіка України – інноваційний проєкт відновлення

Логістичне забезпечення повоєнного відновлення країни

Особливості управління громадою під час бойових дій

Освіта та особливості організації сучасного навчального процесу в надзвичайних умовах

<i>Перерва</i>	11.00 13.00
Обговорення та прийняття комюніке	13.00 14.55
Закриття форуму	14.55 15.00

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ
БЕЗПЕЧНА КОМФОРТНА
СПРОМОЖНА ГРОМАДА

online

offline

НТУ «Дніпровська політехніка»
пр. Д. Яворницького, 19, Дніпро

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ

БЕЗПЕЧНА КОМФОРТНА

СПРОМОЖНА ГРОМАДА

11-13
ЖОВТНЯ

2023

Рисунок Д.3 – Програма Міжнародного форуму «Безпечна комфортна спроможна територіальна громада» (аверс)

Робочі мови
 українська
 англійська

Мета заходу

Створення відкритого простору для об'єднання зусиль науки, бізнесу та влади щодо розробки стратегічної концепції відновлення України, а також обговорення питань щодо специфіки адаптивного управління громадою під час бойових дій та використання передового досвіду у подоланні їх наслідків

Учасники

Представники органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, територіальних громад, вітчизняних та закордонних закладів вищої освіти, суб'єктів підприємницької діяльності

ПРОГРАМА ФОРУМУ

11 жовтня 2023

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Реєстрація учасників та вітальна кава	8.30 9.00
Відкриття форуму	9.00 9.05
Вітальні слова	
Олександр Азюковський, ректор НТУ «Дніпровська політехніка»	9.05 9.10
Геннадій Півняк, голова Вченої ради НТУ «Дніпровська політехніка»	9.11 9.16
Микола Кравченко, заступник начальника управління науки, вищої та професійної освіти Департаменту освіти і науки ОДА	9.16 9.21

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ
 БЕЗПЕЧНА КОМФОРТНА
 СПРОМОЖНА ГРОМАДА

Виступи

Сергій Воронін, генеральний директор ПАТ "ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ"	9.25 9.30
Юрій Чередниченко, генеральний директор ТОВ "ДТЕК ДОБРОПІЛЛЯВУГІЛЛЯ"	9.30 9.35
Карстен Дребенштедт, професор Технічного університету "Фрайберзька гірнична академія", почесний доктор НТУ "Дніпровська політехніка"	9.35 9.40
Антоній Тайдусь, професор Краківської гірничо-металургійної академії, почесний доктор НТУ "Дніпровська політехніка"	9.40 9.45
Ірина Фоменко, керівник PR управління Почесного Консульства Австрійської Республіки в місті Дніпро	9.45 9.50
Перерва	9.50 10.00

Доповіді

10.00 - 10.15	
Трансформація енергетики України в "інтелектуальну", ресурсно незалежну систему в контексті світових тенденцій	
Геннадій Півняк, доктор технічних наук, професор, академік Національної академії наук України, Заслужений діяч науки і техніки України, лауреат Державних премій України в галузі науки і техніки, Почесний громадянин міста Дніпро	10.15-10.30
Особливості цивільного і промислового будівництва в умовах перманентної воєнної агресії: виклики часу та шляхи їх вирішення	
Олександр Шашенко, доктор технічних наук, професор, професор кафедри будівництва, геотехніки та геомеханіки	10.30-10.45
Нові дослідження стійкості під час війни - роль місцевого врядування і громад	
Тимофій Брік, ректор Університету Київської школи економіки (онлайн)	10.45-11:00
Охорона психічного здоров'я та психосоціальна підтримка населення у воєнний час	
Орест Сувало, виконавчий директор Інституту психічного здоров'я Українського католицького університету	11.00-11.15
Розробка комплексного плану просторового розвитку на прикладі Межівської громади	
Володимир Зражевський, селищний голова Межівської територіальної громади (онлайн)	

11.15-11.30
Колаборація освіти та бізнесу для виправлення кадрового дисбалансу

Яна Свєтлевська, директор управління персоналом корпорації «Ольвія»
 11.30-11.45

Інвестиції - гарантії відновлення. Індустріальний парк міста Дніпро "Innovation forpost"

Олександр Витвицький, в.о. директора Комунального підприємства "Агентство розвитку Дніпра" Дніпровської міської ради

Перерва 11.45
 12.10

12.10-12.25

Екологічні наслідки військової агресії, методи оцінки та відновлення зруйнованих територій

Артем Павличенко, кандидат біологічних наук, доктор технічних наук, професор, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, професор кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, перший проректор НТУ «Дніпровська політехніка»

12.25-12.40

Мінна небезпека в повоєнний період як наслідок бойових дій на території України

Юрій Чеберячко, доктор технічних наук, професор, заступник з наукової роботи завідувача кафедри охорони праці та цивільної безпеки

12.40-12.55

Трансформація вугільних шахт Західного Донбасу в повоєнний період

Володимир Бондаренко, доктор технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, академік Академії інженерних наук України, завідувач кафедри гірничої інженерії та освіти

12.55-13.10

Особливості повоєнного інноваційного розвитку територіальних громад в Україні

Олександра Вагонова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, директор Навчально-наукового центру "Школа Бізнесу" НТУ "Дніпровська політехніка"

13.10-13.25

Постакредитаційний моніторинг освітніх програм: досвід реалізації в НТУ "Дніпровська політехніка"

Олена Яворська, кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри охорони праці та цивільної безпеки

13.25
 13.30
Закриття пленарного засідання

Рисунок Д.4 – Програма Міжнародного форуму «Безпечна комфортна спроможна територіальна громада» (реверс)



Рисунок Д.5 – Бренд-кіт Міжнародного форуму «Безпечна комфортна спроможна територіальна громада»