МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегія розвитку Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-зокс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент закладів освіти культури та спорту
Осипчук І.С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

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

Осипчук Ірина Сергіївна

1. Тема роботи «Стратегія розвитку Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗНУ

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗНУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
4 таблиці
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ І. С. Осипчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 50 позиції у списку літератури, 1 додатку.

Мета дослідження: визначення перспективних напрямків та надання пропозицій щодо розвиток Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності

Об’єкт дослідження: Центр культури Запорізького національного університету.

Предмет дослідження: діяльність Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності

Методи дослідження: аналіз, історичний метод, аналіз статистичних даних, аналіз звітної документації та спеціальної літератури, SWOT-аналіз.

Новизна роботи полягає у розробці заходів щодо оптимізації роботи Центру культури в умовах турбулентності, а також побудови стратегії для подальшого розвитку.

Гіпотеза: для оптимізації та вдосконалення основної діяльності Центру культури в умовах турбулентності, враховуючи умови в яких наразі перебуває країна, для отримання достатньо розвинутої ринкової позиції на рівні з конкурентами та в подальшому зайняти лідерську позицію.

Специфіка роботи полягає у тому, що діяльність Центру культури напряму залежить від наявності студентської спільноти, взаємодії зі структурними підрозділами та факультетами Запорізького національного університету. Тому, ті умови, які спіткали країну з 2019 року і до цього часу, дуже обмежили діяльність Центру культури.

Для пристосування до нових умов та підтримки діяльності Центру культури було прийнято рішення переформатувати діяльність на онлайн-заходи, розставити акценти на інформуванні споживачів про роботу та досягнення Центру культури та університету в цілому.

ЦЕНТР КУЛЬТУРИ, ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР, ТУРБУЛЕНТНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, КУЛЬТУРА, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

ABSTRACT

Master's qualification thesis consists of 47 pages, 16 items in the list of references, 1 supplement.

The purpose of the research: identification of promising directions and provision of proposals for the development of the Cultural Center of the Zaporizhia National University in turbulent conditions.

Object of research: Center of Culture of Zaporizhzhya National University.

The subject of the research: activity of the Center of Culture of the Zaporizhia National University in conditions of turbulence.

Research methods: analysis, historical method, analysis of statistical data, analysis of reporting documentation and special literature, SWOT analysis.

The novelty of the work consists in the development of measures to optimize the work of the Cultural Center in turbulent conditions, as well as in the construction of a strategy for further development.

Hypothesis: to optimize and improve the main activity of the Cultural Center in turbulent conditions, taking into account the conditions in which the country is currently, to obtain a sufficiently developed market position on a par with competitors and to take a leadership position in the future.

The specificity of the work is that the activity of the Cultural Center directly depends on the presence of the student community, interaction with the structural units and faculties of the Zaporizhia National University. Therefore, the conditions that befell the country from 2019 until now have greatly limited the activities of the Cultural Center.

In order to adapt to the new conditions and support the activities of the Cultural Center, it was decided to reformat activities into online events, to place emphasis on informing consumers about the work and achievements of the Cultural Center and the university as a whole.

CULTURE CENTER, VOLUNTEER CENTER, TURBULENCE, DEVELOPMENT STRATEGY, CULTURE, STRATEGIC PLANNING

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ……..……..2
РЕФЕРАТ ……4
ABSTRACT …….……5
ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ……..…..10
1.1 Сутність та зміст стратегічного планування……10
1.2 Інструментальне забезпечення стратегічного планування ……13
1.3 Стратегія розвитку та її складники ……...……17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗНУ ……22
2.1 Місце Центру культури в структурі ЗНУ …….22
2.2 Система стратегічного планування в університеті та Центрі культури…….27
2.3 Особливості реалізації стратегії розвитку Центру культури в умовах турбулентності……...35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗНУ ……...…43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….……..49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …….……...…52
ДОДАТКИ…….....58

ВСТУП

Культурна розвиненість дозволяє суспільству аналізувати власний досвід, уявляти й формулювати стратегії для майбутнього в умовах постійних змін у світі. Це сприяє зрілості та відповідальності суспільства. Сфера культури охоплює різноманітні аспекти життя, як для суспільства в цілому, так і для кожної окремої особи, що робить її значущим ресурсом для соціального та особистісного розвитку. Термін "культура", використаний у Стратегії, має такий зміст: Культура - це система організованих практик, спрямованих на вираження та розвиток інтелектуальних та творчих здібностей людини, спільноти чи суспільства в цілому. Серед них можна виділити практики дискурсу, мистецтва, творчості, комунікації та досліджень, які формуються на основі цінностей даного суспільства. Центр культури ЗНУ був створений у 2008 році після реорганізації «клубу студентського дозвілля». Центр діє з метою створення умов для естетичного розвитку особистості, сприяє вихованню у студентської молоді моральних і культурних якостей, національної свідомості, розвитку та пропаганді культури і мистецтва, організації культурного дозвілля та розвитку творчих обдарувань студентів, аспірантів, викладачів та співробітників Університету.

У 2023 році суспільство переглядає своє уявлення про культуру, відмовляючись від погляду на неї як виключно декоративну та розважальну сферу. Новий підхід до розуміння культури наголошує на вирішенні ключових суспільних проблем, таких як стратегії для сталого розвитку та ефективне функціонування суспільства, а також забезпечення повноцінного життя і особистісного розвитку його членів. Культура стає розглядатися як область формування суспільних компетенцій, таких як критичне і системне мислення, емпатія, творче вирішення завдань, розуміння інших культурних контекстів і т.д. Центр культури є простором, де можна отримати нові знання, вдосконалювати себе та займатися самоосвітою, включаючи неформальну

освіту та навчання протягом усього життя. Таким чином, він надає студентам більше можливостей для самореалізації в навколишньому світі, що стрімко змінюється. Культура представляє собою простір для висловлення всіх голосів, включаючи тих, кого ігнорує суспільство (наприклад, переселенці, особи, що не погоджуються з загальними практиками та уявленнями, представники загрожених гендерних чи етнічних груп і т. д.).

Основною метою магістерської роботи є визначення перспективних напрямків та надання пропозицій щодо розвиток Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності. Для досягнення основної мети, для початку, треба розглянути сутність, зміст та інструментальне забезпечення стратегічного планування, а також визначити стратегію розвитку та її складники. Наступним кроком треба визначити місце Центру культури в структурі Запорізького національного університету та умови системи стратегічного планування університету загалом та Центру культури. Для створення та налагодження майбутньої стратегії розвитку на довгостроковий період треба розглянути та оцінити особливості реалізації стратегії розвитку Центру культури в умовах турбулентності. У майбутньому, для розгляду стратегій розвитку, треба ретельно розглядати всі можливі ризики, які можуть бути зумовлені економічними, політичними, природніми та соціальними змінами.

Цільова стратегія розвитку Центру культури орієнтована на створення оточення для широкої суспільної взаємодії, де навчаються навичкам ефективного спілкування, вмінню слухати та вести діалог, відмовляючись від домінуючої монологічності. Центр культури відіграє роль майданчика для формування та перевірки різноманітних сценаріїв розвитку суспільства, що виступає як область прототипування для інших сфер суспільного життя, зокрема, економіки. Розвиток культури є фактором, який сприяє економічному прогресу суспільства. Він стимулює творчість поточних та майбутніх виробників, формує моделі споживання, творить нові типи робочих місць та додає цінності продуктам шляхом включення креативного підходу у процес

розробки та виробництва. Культура виражає м'яку силу, що дозволяє Україні проявлятися у світі для зменшення зовнішніх загроз та розширення продуктивних партнерств. Навіть в умовах турбулентності, а на наразі під час воєнного стану, Центр культури надає суспільству можливість впоратися з різними життєвими ситуаціями, сприяє взаєморозумінню, ефективній комунікації та спільному створенню цінностей. У зворотньому зв’язку, аналізує реакцію та потреби студентства та університетської спільноти, що спонукає до створення стратегії подальшого розвитку тим самим сприяє створенню позитивного іміджу Запорізького національного університету в цілому.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність та зміст стратегічного планування

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. [1]

Основною метою стратегічного планування є забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому та використання нових можливостей. Для цього перш за все необхідно належним чином враховувати зміни в навколишньому середовищі, які представляють потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Важливо передбачати неконтрольовані впливи та критичні тенденції зі сторони зовнішнього середовища та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Стратегічне планування - це процес визначення мети та напрямків розвитку організації на тривалий період часу. Його сутність полягає у визначенні стратегічних цілей, виборі оптимальних шляхів для досягнення цих цілей та розробці планів для їхньої реалізації [2].

Основні аспекти стратегічного планування включають [3]:

1. Визначення мети і цілей: Організація повинна чітко визначити свою мету та стратегічні цілі. Ці цілі повинні бути амбіційними, але реалізовними.

2. Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкурентів, економічні чинники та інші фактори, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей.

3. Аналіз внутрішніх ресурсів і здатностей: Визначення сильних і слабких сторін організації, оцінка наявних ресурсів і здатностей, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей.

4. Формулювання стратегії: Вибір оптимального напрямку розвитку, який дозволить досягти стратегічних цілей, враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Розробка планів і реалізація: Створення конкретних дій та проектів, які сприятимуть втіленню обраної стратегії. Розробка планів включає в себе призначення відповідальності, визначення ресурсів і контроль за виконанням завдань.

6. Моніторинг і коригування: Постійний моніторинг виконання стратегії, виявлення проблем та корекція планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умов.

7. Оцінка ризиків і можливостей: Визначення потенційних ризиків та можливостей, що можуть виникнути під час виконання стратегічного плану, і розробка стратегій їх управління.

8. Комунікація і впровадження: Система комунікації, яка забезпечує розуміння та підтримку стратегії всередині організації, а також плани впровадження стратегічних ініціатив.

Стратегічний план повинен бути документом, який сприяє систематичному та цілеспрямованому розвитку організації, забезпечуючи їй рамки для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування є важливою частиною управління організацією, оскільки воно дозволяє організації адаптуватися до змін в середовищі та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення визначених цілей[5]. При створенні стратегічної планової системи, кожне підприємство обирає оптимальний підхід, який включає у себе необхідні формальні процедури, що вимагають фахівецьких знань, та водночас передбачає поєднання творчих компонентів з розумним підходом керівників.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак — дезорієнтує.

Стратегічний план може бути розгляданий через кілька "зрізів" або аспектів[6]:

1. Часовий зріз: Розподіл стратегічного плану на часові періоди, які можуть включати короткострокові, середньострокові та довгострокові плани. Це дозволяє організації визначити конкретні кроки на різних етапах розвитку.

2. Функціональний зріз: Аналіз стратегії з різних функціональних аспектів, таких як маркетинг, фінанси, операції, кадри і технології. Це допомагає забезпечити інтегрований підхід до вирішення завдань у всіх сферах діяльності.

3. Зовнішній зріз: Врахування стратегії у контексті зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринку, конкурентів, законодавства та економічних умов. Це дозволяє адаптувати плани до змін на ринку.

4. Внутрішній зріз: Оцінка стратегії з точки зору внутрішніх ресурсів, компетенцій та операцій організації. Це спрямовано на максимізацію ефективності та використання внутрішніх потенціалів.

5. Пріоритетний зріз: Визначення основних пріоритетів та стратегічних напрямків, які потребують особливої уваги та ресурсів.

6. Процесуальний зріз: Розгляд стратегії як процесу, включаючи взаємодію стейкголдерів, комунікацію та механізми внутрішнього контролю.

Кожен з цих "зрізів" надає можливість ретельніше розглядати та управляти різними аспектами стратегічного плану, сприяючи більш ефективному впровадженню та моніторингу стратегічних ініціатив. Внутрішня структура стратегічного плану складна і відображає багатогранні аспекти діяльності підприємства. Ця складність обумовлена необхідністю формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може бути розроблений єдиний план із відповідними розділами, тоді як для великих підприємств і складних організаційних структур, таких як асоціації, концерни і консорціуми, кожен розділ може представляти собою розгорнутий план або програму.

Стратегічні плани, проекти та програми спрямовані на сприяння розвитку підприємства і подовження його "життєвого циклу". Важливо підкреслити, що навіть у періоди стагнації чи кризи необхідно розробляти стратегічні плани, які мають на меті вирішення ключових проблем в роботі підприємства. Залежно від обставин, ці стратегічні плани можуть бути спрямовані на виходження підприємства із стану стагнації, забезпечення переходу до фази розвитку або, в умовах відсутності перспектив, розглядатися як інструмент для ліквідації з мінімальними втратами для власника.

1.2 Інструментальне забезпечення стратегічного планування

Стратегічне планування включає в себе використання різноманітних методів та засобів для формулювання та впровадження стратегії. Основні методи стратегічного планування включають:

1. SWOT-аналіз (аналіз SWOT): Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації (Strengths and Weaknesses) та можливостей і загроз зовнішнього середовища (Opportunities and Threats). Цей аналіз допомагає визначити стратегічні альтернативи.

2. Аналіз PESTEL: Вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових аспектів, що можуть впливати на стратегічні рішення організації.

3. Матриці портфеля продуктів/бізнес-одиниць: Такі як матриця BCG (зірка, корова, питоме сходження, собака) чи матриця Дженерал Електрік, для оцінки та управління портфелем продуктів чи бізнес-одиниць.

4. Метод сценаріїв: Розгляд можливих майбутніх сценаріїв та розробка стратегій, які дозволяють адаптуватися до різних умов.

5. Бенчмаркінг: Порівняння власних показників з результатами найкращих практик в інших організаціях з метою вдосконалення власної стратегії.

6. Методологія балансованої системи показників (Balanced Scorecard): Запровадження системи ключових показників ефективності, що враховує фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та потенціал розвитку.

7. Метод дослідження конкурентоспроможності (Competitive Analysis): Аналіз конкурентів та визначення переваг та недоліків у порівнянні з ними.

8. Генерування стратегічних ідей: Використання творчих методів, таких як мозковий штурм, для створення нових стратегічних ідей.

9. Дерево цілей (Goal Tree): Метод створення ієрархії стратегічних цілей для досягнення головної мети.

10. Метод SWOT аналізу: Комбінування аналізу SWOT і матриці стратегічних альтернатив для вибору оптимальних стратегій.

Ці методи можуть застосовуватися окремо або комбінуватися в залежності від конкретних потреб та характеру організації.

Якщо довгострокове планування ґрунтується на екстраполяції тенденцій, то стратегічне планування ґрунтується на прогнозних оцінках, які вирішують завдання адаптації до передбачуваних змін. Прогнозування виступає невід'ємною частиною процесу стратегічного планування, а його найпоширенішим інструментом є моделювання.

Моделювання – наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища і процеси в природі і суспільному житті. Існує багато моделей стратегічного планування, в основу яких покладено особливості, що залежать від розмірів підприємства, результатів досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, традицій на підприємстві, досвіду керівників тощо. Залежно від особливостей організаційних структур управління підприємств та характеру їх керівників виділяють різні види планування, наведені в табл. 1.1. [7]

Таблиця 1.1 - Основні характеристики різних видів планування

Вид планування	Сутність	Особливості
Корпоративне планування	Лінійно-послідовна процедура ухвалення рішень, яка спонукає вище керівництво до пошуку використання необхідної інформації для генерування, оцінки й вибору шляхів майбутнього розвитку підприємства. Стратегічний аналіз спонукає до стратегічного вибору, а то й до виконання стратегічних дій. Головна концепція – в досягненні певного рівня раціональності у виборі стратегічного розвитку на основі цінної інформації	Стратегічне планування є обов'язком вищої адміністрації (передбачена жорстка централізація процесу ухвалення рішень), а працівники нижчих рівнів ієрархії є лише виконавцями
Ітеративне планування	Вища адміністрація організує процес об'єднання в єдине ціле стратегій, які генеруються в структурних підрозділах, визначає базові орієнтири розвитку, створює умови для стратегічного планування (інформаційну базу, компетентність персоналу)	Одночасне розроблення стратегії з паралельним аналізом
Інтуїтивне планування	Вище керівництво встановлює прості й глобальні цілі, які забезпечують невелике, але стійке просування. Підхід ґрунтується на досвіді й інтуїції керівництва, раціональний і менш дорогий	Часто підприємство не спроможне швидко й адекватно реагувати на мінливі умови середовища і не здатне перебудовувати свою діяльність якісно, що важливо в умовах конкуренції
Хаотичне планування	Рішення щодо стратегічного вибору є результатом взаємодії між проблемами, рішеннями, учасниками і вибором, які виникають незалежно один від одного. Рішення ухвалюють швидко	Проблеми можуть виникати несподівано. А рішення існують незалежно від того, чи існують проблеми

Процес, який використовується керівниками для довгострокового управління організацією, включає визначення конкретних цілей діяльності та розробку стратегій для їх досягнення. Цей процес враховує всі релевантні

зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечує виконання розроблених планів. Він постійно розвивається і змінюється і визначається як стратегічне управління. Етапи цього процесу ґрунтуються на визначеній стратегії розвитку організації. Аналізуючи наукові джерела, можна виділити такі інструменти стратегічного планування:

– Метод управління за цілями (Management by Objectives) використовується для планування, оцінки діяльності та керування як працівниками і підрозділами, так і компанією в цілому.

– Управління знаннями (knowledge management) передбачає обмін цінними знаннями та досвідом, самовдосконалення персоналу, розширення зони відповідальності та особистісний розвиток. Узгодженість завдань, ресурсів, мети та інструментів, спрямована на досягнення запланованих результатів серед персоналу, є головним критерієм ефективного управління персоналом.

– Забезпечення якості відбувається шляхом стандартизації та формалізації бізнес-процедур, розробки системи контролю та оцінки діяльності, а також застосування системи стимулювання персоналу через спільний бонус за досягнені результати.

- Бенчмаркінг (від англійського "benchmark", що означає "початок відліку") - це метод порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, які є більш успішними. Також це постійне порівняння бажаних змін та результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю власної організації. На основі отриманих даних створюється та підтримується система безперервних покращень ефективності бізнесу. Бенчмаркінг застосовується у всіх галузях компаній, таких як логістика, маркетинг і управління персоналом.

- Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) є одним з найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії та переведенні її на рівень саморегулювальної організації в умовах динамічного ринку. РБП включає в себе радикальне усунення кризових явищ в компанії (точкове вдосконалення бізнес-процесів), комплексну трансформацію компанії (систематичне

покращення бізнес-процесів) та встановлення та підтримку системи безперервних покращень ефективності бізнесу.

Стратегічний менеджмент є постійним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегій, а також розробку та втілення цих стратегічних планів. В цьому контексті основні інструменти стратегічного планування визначаються орієнтацією на цілі та місію організації, видами планування та прогнозування розвитку, аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища, а також урахуванням організаційної культури [8]. Застосування різноманітних методів та інструментів у стратегічному управлінні, систематичний пошук та навчання, аналіз змін на ринковому середовищі та оперативне внесення корекцій у стратегічне планування дозволяє підприємствам та організаціям підвищувати ефективність своєї економічної діяльності.

1.3 Стратегія розвитку та її складники

Стратегія розвитку — це пошук розумного балансу між ресурсами компанії, її можливостями щодо використання цих ресурсів та задоволенням попиту на ринку[9].

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об’єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладняється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у

зовнішньому середовищі; пов’язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Стратегія розвитку організації включає ряд ключових складників, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності [10]. Основні складники стратегії розвитку включають:

1. Визначення мети і візії: Чітка формулювання того, куди організація прагне рухатися у майбутньому та які цілі вона прагне досягти.

2. Аналіз SWOT: Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

3. Формулювання стратегії: Вибір оптимальних стратегічних напрямків, які допоможуть досягти визначених цілей.

4. Розробка дійових планів: Створення конкретних дій і проектів для втілення обраної стратегії, включаючи визначення ресурсів, відповідальності та термінів виконання.

5. Використання інструментів управління якістю: Застосування систем, таких як Балансована система показників (Balanced Scorecard) або Lean Six Sigma, для досягнення ефективності та покращення якості діяльності.

6. Інновації та дослідження: Стимулювання новаторських підходів, впровадження нових технологій та ведення досліджень для забезпечення конкурентних переваг.

7. Людські ресурси та розвиток персоналу: Забезпечення потрібних знань і навичок персоналу, створення мотивуючого робочого оточення та підтримка розвитку працівників.

8. Маркетинг та комунікації: Розробка стратегій маркетингу та комунікацій для позиціонування продуктів чи послуг на ринку та привертання клієнтів.

9. Фінансове управління: Ефективне використання фінансових ресурсів, планування бюджетів та забезпечення стабільності фінансового стану.

10. Система моніторингу та оцінки: Впровадження механізмів відстеження виконання стратегії та регулярна оцінка результатів для вчасної корекції.

Ці складники взаємодіють між собою, створюючи комплексний стратегічний план розвитку організації.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємств виявляється критичним наукове обґрунтування їхніх стратегій розвитку. Стратегія тут розглядається як детальний план досягнення конкурентної переваги за допомогою різноманітних заходів. Глобалізація економічних процесів, наростання конкуренції та вплив високотехнологічних компаній призвели до широкого прийняття стратегічного мислення як найбільш вірного підходу до управління підприємством у сучасних умовах ринку. Цей підхід став невід'ємною частиною управлінської практики майже у всіх країнах з ринковою економікою. Вивчення існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити кілька підходів до визначення сутності стратегії. Класичний підхід до визначення стратегії полягає у тлумаченні її як інструменту для досягнення поставлених цілей підприємства. Цей підхід базується на тій ідеї, що формулювання стратегічних цілей підприємства нерозривно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення. Таким чином, з точки зору цього підходу стратегія розглядається як план чи модель дій. В контексті цього підходу стратегія включає в себе процес формування цілей і є інструментом для узгодження цілей та ресурсів. Другий концептуальний підхід до розуміння стратегії визначає її як набір правил для прийняття рішень. Ця стратегія не обмежується лише планом; вона представляє собою комплекс рішень і дій, виступаючи не як послідовний виконавець задуманого, а, навпаки, як стартова точка.

За концепцією стратегічного менеджменту можна визначити, що стратегія - це один із наборів правил для прийняття рішень з щодо поведінки організації. Ці правила можна розподілити на чотири групи: правила встановлення відносин підприємства з зовнішнім середовищем, правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства, правила щоденного

ведення справ, а також засоби вимірювання результатів поточної і майбутньої діяльності компанії. Стратегія представляє собою комплекс правил, спрямованих на прийняття рішень для забезпечення стійкого зростання та розвитку підприємства. Ця концепція включає дві ключові групи правил: правила взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія) і правила забезпечення балансу між внутрішніми факторами (організаційна концепція) [11].

За допомогою ідеї ланцюжка цінностей стратегію можна розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними компонентами організації, з метою визначення того, де і як найбільше додається цінність. Цей підхід акцентує визначення стратегії як позиціонування організації в галузевому середовищі. Таким чином, особливість цього підходу полягає в універсальності стратегії, оскільки визначені правила спрямовані на розв'язання проблем розвитку підприємства та збалансованість його діяльності як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Можна також визначити комплексний підхід, згідно з яким стратегія не лише служить інструментом досягнення цілей і реалізації місії, але також є програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі. Вона включає в себе взаємодію з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, втілення інтересів акціонерів та зміцнення конкурентних позицій підприємства [12]. Під цим підходом стратегія розглядається як довгостроковий план дій, спрямований на гармонізацію ресурсів компанії з непередбачуваним середовищем (ринки, споживачі та клієнти). Мета полягає в тому, щоб компанія відповідала очікуванням своїх власників та ефективно функціонувала.

Визначаючи стратегію, її розглядають як стійку сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, методів і правил діяльності, спрямованих на забезпечення росту та високої конкурентоспроможності організації, що сприяє зміцненню її позицій на ринку та підвищенню здатності виживання в умовах конкуренції. Таким чином, цей підхід розглядає стратегію підприємства як більш універсальний і багатофункціональний інструмент.

Отже, у даному розділі було проаналізовано теоретичні засади стратегічного планування в системі менеджменту організацій. Визначено особливості та складники стратегій.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1 Місце Центру культури в структурі ЗНУ

Запорізький національний університет – це потужний заклад вищої освіти, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та виховну діяльність із метою розвитку та закріплення провідних позицій вишу в регіоні та державі загалом, спрямованих на підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційної складової в роботі закладу та його інтеграції до європейського і світового освітнього простору. Цю роботу в університеті виконують 12 факультетів (математичний, біологічний, економічний, юридичний, менеджменту, історичний, філологічний, іноземної філології, соціології та управління, соціальної педагогіки та психології, журналістики, фізичного виховання, здоров'я та туризму), Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, до складу якого входять 10 кафедр; 4 заклади фахової передвищої освіти (відокремлені структурні підрозділи) – ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ», ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ», ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» та ВСП «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ», навчально-науково- виробничі центри «Екологія», «Металспецпроект», «Структура», навчально- методичні центри «Цифрові сервіси в управлінні бізнесом», «Кристалографії та мінералогії», «Цифровізація управлінської та проектної діяльності», Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, Центр післядипломної освіти, Центр гендерної освіти, Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Центр освітніх послуг для іноземних громадян ЗНУ, Центр німецької мови, партнер Гете-Інституту, Центр промислової екології, Школа Конфуція, Центр культури,

наукова бібліотека, медичний кабінет, кілька музеїв та інші структурні підрозділи університету [13].

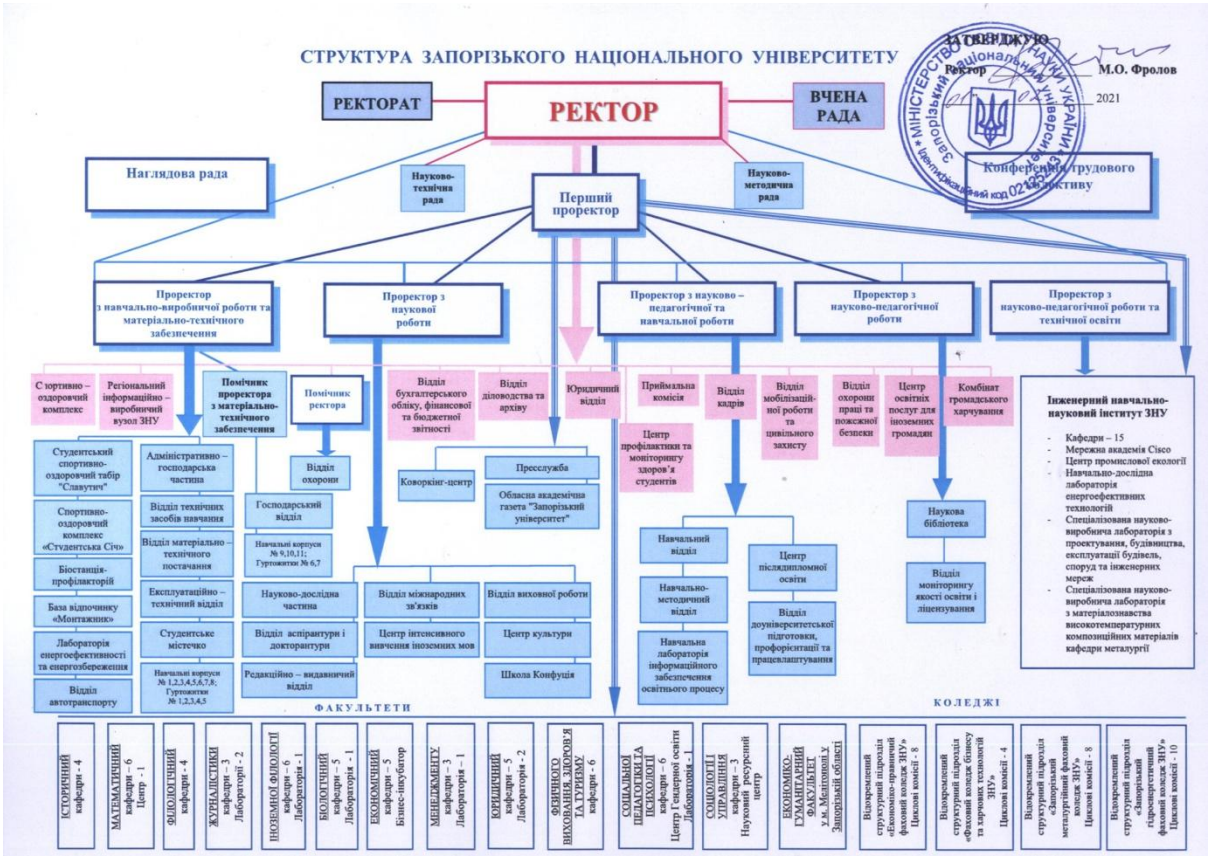


Рис. 2. 1- Структура Запорізького національного університету

Центр культури є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо проректору з наукової роботи. Центр культури створюється, реорганізовується та ліквідовується рішенням Вченої ради, про що видається наказ ректора ЗНУ. Структура та штат Центру затверджується ректором ЗНУ за поданням директора. Керує Центром культури директор, а в штаті загалом працює 8 фахівців: керівники студій, звукооператори, відеограф та фотограф, фахівці з ведення соціальних мереж. У своїй діяльності Центр культури керується Конституцією України, Законами України «Про культуру», «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про інформацію», «Про

медіа», наказами Міністерства освіти і науки України та іншими нормативно – правовими актами, Статутом ЗНУ, Положенням про Центр культури.

Основні завдання Центру культури [14]:

– Планування роботи ЦКК на навчальний рік.

– Організація культурно-масової роботи в Університеті.

– Всебічне сприяє культурному, духовному, психологічному, фізичному та творчому розвитку студентської молоді, виховання у неї почуття громадянської свідомості та патріотизму.

– Забезпечення безпосередньої участі здобувачів вищої освіти в організації культурно-масової роботи Університету.

– Формування та впровадження єдиної комунікативної стратегії Університету та контролює її дотримання.

– Створювання позитивного іміджу та репутації Університету шляхом поширення у традиційних ЗМІ та нових медіа інформації про діяльність та досягнення Університету у сфері освіти, науки та культури.

– Досліджування іміджу та репутації Університету, розроблення відповідних рекомендацій і пропозицій до загальної комунікативної стратегії Університету.

– Розробка та реалізація комунікативної стратегії Університету (рекламні, інформаційні, PR-кампанії тощо), спрямованих на висвітлення його унікальних переваг та досягнень, залучення абітурієнтів до Університету.

– Розробка та вдосконалення інструментів та каналів інформування громадськості про результати діяльності Університету, його досягнення і переваги (сайт університету та веб-ресурси загальноуніверситетських проєктів, представництва у соціальних медіа, зовнішня реклама тощо).

– Запровадження, забезпечення та підтримка корпоративного стилю в діяльності Університету, контроль використання корпоративного стилю Університету підрозділами Університету та зовнішніми партнерами.

– Створення ефективної системи внутрішніх комунікацій Університету — забезпечення роботи сторінок Університету у соціальних

мережах та інших каналів комунікації відповідно до сформованої комунікативної стратегії Університету.

– Проведення мониторингу медійної та веб-представленості підрозділів Університету.

– Сприяння створення та закріплення загальноуніверситетської корпоративної культури.

У Центрі культури ЗНУ працюють безкоштовні творчі студії: хореографічна «D.A.L.S.» (бальна, сучасна та народна хореографія), вокальна «Кантилена», студентська Ліга Сміху ЗНУ, студія ведучих. У студіях займаються більше 500 талановитих студентів, які беруть участь у культурно-масових, спортивних, благодійних, соціальних загальноуніверситетських заходах, а також у флешмобах; виступають на міських, обласних заходах, всеукраїнських фестивалях та конкурсах. Центр культури ЗНУ – це ще й іміджевий центр, який створює низку брендових роликів про університет, факультети / інститут, освітні програми для акредитації тощо.

Центр Культури університету виконує ряд ключових функцій під час організовування культурно-масової роботи та розвитку студентського середовища [15]. Ось перелік основних загальних функцій:

1. Планування - розкладання планів на різні періоди (місяць, семестр, навчальний рік) та їх включення до загальноуніверситетського плану подій для розуміння завантаженості та правильного налаштування робочого процесу, що створює гармонію розвитку культурно-масової атмосфери між факультетами та в університеті взагалі.

2. Методична та практична підтримка - надання методичної та практичної допомоги структурним підрозділам та студентському самоврядуванню під час організації різноманітних заходів (спортивних, культурно-масових, благодійних, тощо) для створення високого рівню організації та проведення, таким чином підтримувати імідж університету.

3. Розвиток Культури та Цінностей - Організація заходів, спрямовані на формування громадянської та патріотичної позиції серед студентства, а також

присвячених розвитку української культури та загальнонаціональних цінностей, для підвищення та розвиток загальної культури студентства.

4. Пропаганда здорового способу життя – організація заходів, що пропагують здоровий спосіб життя та підвищують його престижність, залучення студентів та співробітників до спортивних змагань, а також до спільного проведення Дня здоров'я.

5. Творчість та світові культурні цінності – створення, організація та розвиток творчих студій, які стають платформою для виявлення та підтримки молодих талантів, надання їм можливості реалізувати свій творчий потенціал та залучення студентської молоді до світових культурних цінностей.

6. Залучення до Самоврядування - сприяння широкому залученню студентів до діяльності органів студентського самоврядування створює гармонійну динаміку розвитку прогресивних форм самоврядування.

7. Соціальне становлення та розвиток - Вивчення проблем студентської молоді та створення необхідних умов діяльності молодіжних організацій (творчих груп, спілок, об'єднань) для повноцінного соціального становлення та розвитку.

8. Висвітлення в ЗМІ та Інтернет-Платформа - забезпечення висвітлення в ЗМІ культурно-масових заходів, спрямованих на формування моральних та духовних цінностей, національного та патріотичного виховання, здорового способу життя, що здійснюються в Університеті.

9. Співпраця та інтернет-інформування - співпраця з органами студентського самоврядування міста та області, молодіжними, громадськими та благодійними організаціями представниками органів державної влади та місцевого самоврядування.

Центр культури взаємодіє з заступниками деканів з виховної роботи та голів культурно-масових секторів студентських рад факультетів з питань організації культурно масових заходів з усіма факультетами та підрозділами університету, коледжами та Інженерним навчально-науковим інституту ім. Ю.М.Потебні з питань підготовки та проведення культурно-масових,

спортивних та профорієнтаційних заходів, конференцій, зустрічей. Співпраця зі спортивно-оздоровчим комплексом, науковою бібліотекою, прес-службою, студентськими радами факультетів, студентською радою університету, іншими структурними підрозділами та відділами університету з питань організації культурно - масових заходів. А співпраця з установами культури району, міста та області з питань планування, організації та проведення міських та обласних культурних заходів.

2.2 Стратегічного планування в університеті та Центрі культури

Характер і мета Стратегії розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (далі – Стратегія) зумовлені реаліями, у яких діє Запорізький національний університет із початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Війна, розпочата нашим історичним ворогом, кинула виклик самому існуванню нашої держави, її суверенітету і соборності, здійснила руйнівний вплив на економіку країни, поставила під загрозу життя і здоров’я учасників освітнього процесу, спричинила масштабні демографічні втрати тощо.

У цих безпрецедентно важких умовах університет має не лише зберегти досягнення попередніх років, але й забезпечити умови для сталого, а найголовніше – випереджального розвитку. Адже нинішні студенти братимуть найактивнішу участь у розбудові повоєнної України як повноправного члена Європейського Союзу. Незворотність нашого цивілізаційного вибору, юридично закріплена із набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС, унеможливлює стратегічне планування діяльності Запорізького національного університету без урахування тієї нової європейської реальності, у якій житимуть наші випускники.

Визнаючи відповідальність, покладену на заклади вищої освіти України в цей доленос- ний історичний момент, Запорізький національний університет

визначає свою місію як Pro Futuro («заради майбутнього») і вбачає її у формуванні якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави та повноцінного представлення України в європейській спільноті.

Відповідно, візія Запорізького національного університету відбиває його прагнення стати університетом майбутнього в усіх сферах діяльності: освіті, науці, міжнародній діяльності, громадському служінні, розвитку технологій та формуванні ціннісної парадигми випускників. Цим зумовлена структуризація змісту стратегії за 6 програмами [16]:

- освіта заради майбутнього;
- наука заради майбутнього;
- інтернаціоналізація заради майбутнього;
- університет і громада: партнерство заради майбутнього; • технології заради майбутнього;
- цінності заради майбутнього.

Враховуючи турбулентність воєнного часу, Запорізький національний університет (далі – Університет) вважає за доцільне визначити цілі та завдання цієї Стратегії за кожною з вищеназваних шести програм на двох рівнях планування: стратегічному й тактичному (операційному). У той час як горизонт стратегічного цілепокладання охоплює десять років, операційні цілі, завдання й результати встановлюються на період у три роки і значною мірою обумовлюються необхідністю пом’якшення ризиків воєнного часу.

Ефективність реалізації Стратегії перевірятиметься за допомогою ключових індикаторів досягнення поставлених операційних цілей та моніторингових заходів [17]. Прогнозовані показники Стратегії визначалися з урахуванням результатів діяльності Університету за попередні 5 років, результатів SWOT-аналізу структурних підрозділів і органів студентського самовря- дування, показників Університету в консолідованому рейтингу та результатів їх порівняння з досягненнями університетів схожого профілю на всеукраїнському й міжнародному рівні.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр., затвердженої розпорядженням, Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року No 286-р;, Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року No 722/2019; Указу Президента України «Прорішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегії людського розвитку» від 02 червня 2021 року No 225; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 03 березня 2021 року No 179; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» від 17 лютого No 365; Закону України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року No 1556-VII; Закону України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року No 2145-VIII; Закону України «Про фахову передвищу освіту» від 27 жовтня 2022 року No 2745-VIII; Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 01 січня 2023 року No 2842-IX; Закону України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки» від 05 лютого 2023 року No 2623-III; Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 27 грудня 2019 року No 4312-VI; Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року No 2704-VIII;

Із урахуванням змін в інституційно-правовому регулюванні освітньої сфери України в умовах воєнного стану, положення цієї Стратегії узгоджено з вимогами: Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня2015року No389- VIII (зі змінами та доповненнями); Указу Президента України «Провведення воєнного стану в Україні» від24.02.2022року No 64/202210, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року No 2102-IX; Закону України «Про основи національного спротиву» від 12 червня 2022 року No1702- IX; Закону України «Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану» від 19 липня 2022 року No 2136-IX; наказу МОН України «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану» від 07 березня 2022 року No 235.

Із метою забезпечення розвитку Університету як повноправного учасника Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, цілі і завдання цієї Стратегії узгоджено із засадничими принципами Болонського процесу, вимогами Римського міністер- ського комюніке від 19 листопада 2020 р., пріоритетами дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору, затвердженої наказом МОН України від 10 лютого 2021 р. No 167.

Процеси глобалізації та інтеграції, активне впровадження нових технологій на основі інформатизації й автоматизації, динаміки розвитку суспільства ставлять перед освітою якісно нові завдання. Стратегія розвитку університету враховує зміни макроекономічних та соціальних умов, які відбулися за останні роки, ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища та орієнтована на розвиток інноваційного підходу як до процесу навчання, так і наукових досліджень.

Стратегічна мета університету полягає в тому, щоб до 2025 року розвинути та закріпити провідні позиції, спрямовані на підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційного складника у діяльності вишу та його інтеграції до європейського і світового освітнього простору, успішного проходження процедури підтвердження статусу національного закладу вищої освіти.

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні європейського простору освіти, науки і культури європейського рівня, здатного активно впливати на громадську думку, забезпечувати соціальне прогнозування у різних сферах на основі фундаментальних і прикладних наукових досліджень. Запорізький національний університет відіграє важливу роль у розвитку економіки, державних інституцій та громадянського суспільства, надаючи їм знань, компетентностей та ідей, необхідних для забезпечення економічного, політичного та соціального розвитку і зростання [18].

Подальший розвиток ЗНУ, необхідність впровадження нових інноваційних методів та технології надання якісних знань студентам, наявні

внутрішні та зовнішні проблеми, орієнтація на впровадження системи управління якістю, прагнення до значного підвищення якості та ефективності функціонування зумовлює потребу у стратегічному плануванні діяльності університету.

В основу розробки концептуальних положень стратегічного розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності Запорізького національного університету покладено головні принципи розбудови сучасної вищої освіти, закріплені у ст. 6 Закону України «Про освіту», ст. 3 Закону України «Про вищу освіту» [19], як-то:

2.1. Сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти упродовж життя.

2.2.Доступність вищої освіти, у тому числі для осіб із особливими потребами.

2.3.Цілісність і наступність системи освіти.

2.4.Забезпечення якості вищої освіти та якості освітньої діяльності.

2.5.Забезпечення виконання вимог законодавства щодо використання державної мови в освітньому процесі, науковій та виховній діяльності.

2.6.Забезпечення розвитку автономії закладів вищої освіти та академічної свободи учасників освітнього процесу.

2.7.Підтримка академічної доброчесності.

2.8.Гарантування академічної свободи.

2.9.Формування сприятливого середовища для різнобічного освітньо-професійного розвитку студентів та слухачів, створення умов для успішного супроводу кар'єри випускників університету.

2.10. Нерозривний зв’язок із світовою та національною історією, культурою, національними традиціями.

2.11. Продовження міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у європейський освітній простір, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи.

2.12. Забезпечення неперервного розвитку академічної мобільності учасників освітньої діяльності.

2.13. Наступність процесу здобуття вищої освіти.

2.14. Відкритість формування структури й обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою.

2.15. Розширення можливостей для здобуття вищої освіти та освіти упродовж життя.

2.16. Визначення збалансованої структури та обсягу підготовки фахівців з вищою освітою з урахуванням потреб особи, інтересів держави, територіальних громад і роботодавців.

2.17. Взаємодія, партнерство та відповідальність всіх учасників освітньої та наукової діяльності в університеті.

На сучасному етапі розвитку Запорізького національного університету варто виділити такі чинники, які безпосередньо чи опосередковано впливають на його діяльність:

– посилення конкуренції між закладами вищої освіти за відповідні сегменти ринку освітніх послуг, а також зовнішньої конкуренції з боку зарубіжних закладів вищої освіти;

– зниження попиту на освітні послуги як наслідок складної демографічної ситуації в Україні, зростання контингенту з низьким рівнем доходів, неспроможного сплачувати за навчання, зростання структурного безробіття;

– підвищення вимог споживачів освітніх послуг до їхньої якості, що обумовлено зростанням свободи вибору закладів вищої освіти;

– динамічність змін в освітньому процесі, що орієнтує на скорочення термінів упровадження нових освітніх послуг;

– диференціація освітніх послуг, що є наслідком збільшення вимог споживачів освітніх послуг, необхідність впровадження нових підходів до розробки та реалізації освітніх програм;

– обмежені можливості держави щодо матеріальної та фінансової участі у забезпеченні розвитку університету;

– відсутність прямого замовлення з боку регіональних установ та підприємств освітніх послуг, підготовки фахівців певного освітнього рівня; обмеженість підтримки інноваційної діяльності університету в регіоні.

Для досягнення мети Стратегією передбачена реалізація таких стратегічних завдань [20], як-то:

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

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

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

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

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

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

7. Удосконалення освітньо-наукового процесу підготовки здобувачів ступеня доктора філософії відповідно до європейських стандартів.

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

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

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

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

Центр культури ЗНУ є методичним центром культурно-виховної роботи, місцем неформального спілкування, формування атмосфери порозуміння, злагоди, товариських, дружніх взаємин між студентами, постійного складу різних категорій, національностей, віросповідань, політичних переконань, що сприяють розвитку особистості.

Головною метою діяльності Центру культури виступають формування цілісної і всебічно розвиненої особистості, популяризація інтелектуального і змістовного дозвілля, різноманітних видів і напрямків художньо-творчого виконавського мистецтва (театрального, вокального, музичного, хореографічного), а також розкриття творчого потенціалу студентської молоді, ознайомлення з культурно-мистецьким надбанням світу, організація дозвілля та культурного відпочинку студентів, викладачів та співробітників ЗНУ [21]. У Центрі культури діють творчі студії, клуби та колективи з різних культурно-мистецьких напрямків.

У вокальній студії є можливість оволодіти вокальною майстерністю, познайомитись з пісенною культурою України та світу. Учасники цього

мистецького осередку активно приймають участь у всіх університетських заходах, а також, мають нагоду представляти університет на різноманітних конкурсах, міжнародних фестивалях. Найкращі вокалісти нашого Університету мали змогу брати участь у телевізійному шоу «Україна має талант».

У студентів ЗНУ також є чудова можливість передавати свої думки та емоції засобами інструментального мистецтва. У музичній студії сформовані справжні музичні гурти.

В хореографічній студії студенти займаються бальною, класичною сучасною, народною хореографією, оволодівають естетикою руху під сучасні та класичні ритми. Наші різноманітні флеш-моби, батли, фестивалі та конкурси надихають бажання танцювати.

Відвідуючи заняття з ораторського мистецтва та акторської майстерності студії ведучих, молода людина буде йти впевнено по життю. Саме при участі цієї студії були створені неймовірні постановки вистав для дітей, у якій прийняли участь не тільки студенти, а й співробітники нашого Університету. Найпотужнішим та наймасштабнішим заходами Центру культури є щорічний фестиваль студентської творчості «Кубок першокурсника», «Студентська Весна» та «Miss University».

Центр культури також працює і в соціальних мережах на своїх сторінках Instagram, Facebook, Telegram, а також канал на Youtube. У соціальних мережах висвітлюються всі заходи Центру культури, знайомлять студентів і всіх бажаючих з роботою творчих студій та роботи Центру взагалі.

2.3 Особливості реалізації стратегії розвитку Центру культури в умовах турбулентності

Характер і мета Стратегії розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (далі – Стратегія) зумовлені реаліями, у яких діє Запорізький національний університет із початку повномасштабної збройної агресії російської федерації

проти України. Війна, розпочата нашим історичним ворогом, кинула виклик самому існуванню нашої держави, її суверенітету і соборності, здійснила руйнівний вплив на економіку країни, поставила під загрозу життя і здоров'я учасників освітнього процесу, спричинила масштабні демографічні втрати тощо [22].

У цих безпрецедентно важких умовах університет має не лише зберегти досягнення попередніх років, але й забезпечити умови для сталого, а найголовніше – випереджального розвитку. Адже нинішні студенти братимуть найактивнішу участь у розбудові повоєнної України як повноправного члена Європейського Союзу. Незворотність нашого цивілізаційного вибору, юридично закріплена із набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС, унеможливлює стратегічне планування діяльності Запорізького національного університету без урахування тієї нової європейської реальності, у якій житимуть наші випускники.

Визнаючи відповідальність, покладену на заклади вищої освіти України в цей доленосний історичний момент, Запорізький національний університет визначає свою місію як Pro Futuro («заради майбутнього») і вбачає її у формуванні якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави та повноцінного представлення України в європейській спільноті.

Відповідно, візія Запорізького національного університету відбиває його прагнення стати університетом майбутнього в усіх сферах діяльності: освіті, науці, міжнародній діяльності, громадському служінні, розвитку технологій та формуванні ціннісної парадигми випускників.

Цим зумовлена структуризація змісту стратегії за 6 програмами [23]:

- освіта заради майбутнього;
- наука заради майбутнього;
-• інтернаціоналізація заради майбутнього;
-• університет і громада: партнерство заради майбутнього;
-• технології заради майбутнього;
-• цінності заради майбутнього.

Враховуючи турбулентність воєнного часу, Запорізький національний університет вважає за доцільне визначити цілі та завдання цієї Стратегії за кожною з вищеназваних шести програм на двох рівнях планування: стратегічному й тактичному (операційному). У той час як горизонт стратегічного цілепокладання охоплює десять років, операційні цілі, завдання й результати встановлюються на період у три роки і значною мірою обумовлюються необхідністю пом'якшення ризиків воєнного часу.

Не дивлячись на неспокійні часи Запорізький національний університет, а точніше відділ довузівської підготовки продовжує проводити активну профорієнтаційну роботу зі слухачами підготовчих курсів. Освітній процес на підготовчих курсах регламентується Положенням про підготовчі курси в Запорізькому національному університеті [24].

Із 2022 року на підготовчих курсах діє тільки одна форма навчання – дистанційна. За 2022/2023 н. р. на 8-місячних підготовчих курсах навчалось 65 слухачів. На 4-місячних підготовчих курсах навчалось 103 слухачі. Слухачів пільгових категорій серед них не було. Загальна кількість – 168 слухачів.

Із 02.10.2023 року на 8-місячні підготовчі курси 2023/2024 років зараховано 111 слухачів. Із загальної кількості слухачів, 8 – це пільговики.

Таблиця 2.1 - Кількість слухачів за предметами

Предмети	2022/2023 н. р.			2023/2024 н.р.
	8-місячні 65 слухачів	4-місячні 103 слухача	Всього 168 слухачів	8-місячні 111 слухачів
Українська мова	40	75	115	67
Математика	34	80	114	79
Історія України	39	52	91	86
Англійська мова	32	36	68	37
Біологія	6	-	6	-
Архітектура	3	-	3	5
Дизайн	5	-	5	9
Всього	159	243	402	283

Згідно з даними за останні 2 роки, бачимо тенденцію зростання кількості слухачів курсів з математики та історії України. Українська мова залишається затребуваною, як і раніше. У зв'язку із цим слухачів 8-ми місячних підготовчих

курсів 2023/2024 н. р. з математики, української мови та історії України було поділено на групи. Зростає попит на підготовку до творчого конкурсу на спеціальність графічний дизайн. Англійська мова залишається у пріоритеті. Також наведемо порівняльну таблицю за 2019-2023 н. р. (Табл.2.2)

Таблиця 2.2 - Кількість слухачів за предметами за 2019-2023 н. р.

	2019/2020			2020/2021				2021/2022				2022/2023		2023/2024
	вечірні	заочні	4-міс	вечірні	заочні	дистанц	4-міс.	вечірні	заочні	дистанц	4- міс.	8-міс.	4 міс.	8-міс.
Українська мова та література	165	74	83	110	36	15	67	122	25	18	52	40	75	67
Математика	87	24	54	100	28	15	64	131	22	18	46	34	80	79
Фізика	11	6	-	18	-	-	14	8	-	-	-	-	-	
Хімія	-	-	13	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	
Географія	47	12	15	24	19	-	9	25	-	-	-	-	-	
Біологія	28	11	12	29	-	7		17	-	-	14	6	-	
Іноземна мова (англ./нім.)	62	30	26	56/2	20	7	15	63	-	13	13	32	36	37
Історія України	107	59	49	72	24	9	15	71	-	12	40	39	52	86
Творчий конкурс (дизайн)	7	2	-	14	-	-	-	17	-	-	-	5		9
Творчий конкурс (акторська майстерність, вокал, хореографія)	6	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-		-	
Творчий конкурс (архітектура та містобудування)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	5
Загальна кількість слухачів за предметами	520	218	252	418	127	53	189	454	47	61	165	159	243	283
	990			787				727				402		283
Кількість слухачів	117	83	139	190	57	21	113	196	28	32	95	65	103	111
Загальна кількість слухачів	339			381				351				168		111

Навіть на початку повномасштабного вторгнення, під час роботи у Волонтерському центрі ЗНУ, співробітники, викладачі та студенти проводили профорієнтаційні бесіди з родинами ВПО, в яких були діти – школярі, майбутні абітурієнти.

Центр культури є установою, мета якої полягає у вивченні, аналізі та координації процесів культурного розвитку студентства, впровадження нових технологій та методик масової культури, організація співробітництва з іншими

суб'єктами культурної діяльності, незалежно від відомої приналежності і форм власності, у створенні умов для самодіяльної творчості, духовного розвитку, створенні рекламних та іміджевих медіа-продуктів для залучення нових партнерів, спонсорів та потенційних роботодавців та впровадженні брендингу (фірмового стилю) Університету в інтернет-просторі, у створення позитивного іміджу та репутації Університету шляхом поширення у ЗМІ та медіа інформації про діяльність та досягнення Університету у сфері освіти, науки та культури.

Основними завданнями Центру культури в умовах турбулентності є:

- Сприяння процесу відродження і розвитку української національної культури.
- Розвиток аматорського мистецтва, самодіяльної народної творчості в усій багатогранності її видів та жанрів, розкриття творчих здібностей і обдарувань людей.
- Підтримка соціально важливих культурно-творчих, пізнавально-розважальних, художньо-естетичних ініціатив.
- Проведення конкурсів, оглядів, творчих звітів, організація конференцій, благодійних заходів, профорієнтаційних проєктів та інших культурно-мистецьких заходів.
- Надання комплексу послуг, які забезпечуватимуть найповніше задоволення потреб населення, внутрішньо переміщених осіб в організації змістовного культурно-розважального відпочинку.
- Надання інформаційних та методичних послуг і консультацій культурно-дозвіллєвим та іншим закладам в організації змістовного культурно-розважального відпочинку, а також висвітлення інформації про наступні та проведені різноманітні заходи.

Центр культури на початку учбового року подає план заходів на рік, але завжди є можливість додати заходи або ввести корективи до тих що в наявності. Центром культури ЗНУ щорічно проводилося низку заходів (Фестиваль молоді ЗНУ – День знань, WELCOME TO ZNU, Фестиваль студентської Ліги Сміху ЗНУ, Фестиваль шкільної Ліги Сміху ЗНУ, Кубок

випускного класу, Кубок першокурсника, Конкурс Талантів Miss university, Китайський новий рік, Новорічний карнавал, Студентська весна, День абітурієнта, День відкритих дверей, музичні перерви ЗНУ та інші). Але є корективи, на які ми не маємо ніякої дії. Такими першими жорсткими умовами турбулентності став Covid19. По всій Україні були введені карантини та розклади, за якими на можна було пересуватися по місту. Ця вся ситуація дуже негативно відобразилася на діяльності Центру культури ЗНУ. Багато заходів довелося перевести на Онлайн – формат, а від деяких довелося повністю відмовитися У зв'язку з карантинними обмеженнями велика увага була приділена онлайн-проєктам, онлайн-іграм, онлайн- конкурсам та онлайн-розіграшам, серед яких: «Аналіз помилок ЗНО від ЗНУ», «Екскурсія ЗНУ», «Успішні випускники ЗНУ», вокальний батл від студії «Кантилена», хореографічна студія «D.A.L.S.», «Поради від лідерів Студради ЗНУ», «Мій факультет найкращий», «ЗНУ Контакти» та інші.

Найтяжчою умовою турбулентності, для усіх без виключення, стало об'ява військового стану 24 лютого 2022р. і стосувалося не тільки культурної діяльності, але і наукової, промислової, виробничої і життєдіяльності в цілому. Саме на 24 лютого 2022р. був запланований довгоочікуваний Гала-концерт «Студентської весни 2021», який не могли провести із-за карантинних обмежень. Тож, після оголошення воєнного стану, діяльність Центру культури стала на стоп, але було прийнято рішення переформувати на волонтерську діяльність. З 28 лютого 2022р. був створений Волонтерський центр ЗНУ, який з перших днів повномасштабного вторгнення збирали необхідну допомогу по всіх співробітниках, викладачах та відвозили до госпіталей. Долучалися всі бажаючі студенти, співробітники та викладачі на сортування до навчального корпусу №5. У зв'язку з тим, що почали до міста прибувати родини- біженці з районів та області, Центр культури почав долучати до роботи у Волонтерському центрі фахівців з дитячими розважальними програмами для відволікання дітей від стресових ситуацій. Центр культури ЗНУ почав більше працювати у соціальних мережах, як інформативний портали для майбутніх

абітурієнтів, студентів та зворотною комунікацією з ректором ЗНУ. З відділом довузівської підготовки був організований прямий ефір «Дня відкритих дверей» для абітурієнтів та їх батьків з ректором ЗНУ. Під час цього ефіру батьки, в реальному часі, могли дізнатися у ректора та представників приймальної комісії про процедуру проходження НМТ та про правила вступу, та отримати відповіді на питання як в усній так і в письмовій формі у чаті зустрічі.

Фахівці Центру культури ЗНУ, під час надання гуманітарної допомоги у Волонтерському Центрі ЗНУ, почали вести базу майбутніх абітурієнтів та проводити з ними профорієнтаційні заходи: екскурсії по ЗНУ, екскурсії на біологічний факультет (зоомузей), історичний факультет (краєзнавчий музей), факультет журналістики «Медіа школа», факультет соціальної педагогіки та психології «АртМайстерня».

Багато великих заходів перевели у Благодійний формат: «Miss University», благодійний турнір з мініфутболу, кошти збирали на автівку для військової бригади на Запорізькому напрямку, де служать чоловіки співробітниць та студенти ЗНУ. Центр культури ЗНУ велику увагу приділяє благодійним заходам для дітей внутрішньо-переміщених осіб. Не дивлячись на то, що щоб продовжувати повноцінну діяльність - вимушені проводити більшість заходів у бомбосховищах та укриттях або кожен раз, як лунає Повітряна тривога, зупиняти заходи до оголошення відбою. Центру культури ЗНУ намагається долучати якомога більше студентів до організації та проведення розважальних заходів. За час війни було проведено багато профорієнтаційних заходів із-залученням майбутніх потенційних абітурієнтів з числа родин ВПО. Такі заходи були організовані у співпраці з багатьма факультетами:

- з факультетом журналістики була проведена «Медіа школа» - діти змогли спробувати себе у ролі відео- радіоведучих, відвідали майстер-клас з розвитку дикції, спробували себе у ролі сценаристів радіо- та телепередачі, а найголовніше – були на екскурсії місцевої телерадіокомпанії;

- з біологічним факультетом провели науково-розважальний квест та екскурсії зоомузеєм ЗНУ де познайомилися з хімічними дослідами та познайомитися з діяльністю факультету та експонатами музею;
- з факультетом фізичного виховання, здоров'я та туризму був проведений спортивні змагання – квест між випускними класами закладів середньої світи м.Запоріжжя та Запорізької області, та бажаючих дітей-біженців відповідної вікової категорії до вимог реєстрації;
- з філологічним факультетом були проведені майстер-класи з розпису писанок та Петриківського розпису, де майбутні абітурієнти змогли дізнатися про орнаменти українського розпису та історію виникнення та розвитку національної культури;
- з факультетом соціальної педагогіки та психології була організована та проведена школа «акторської майстерності», під час якої школярі відвідували уроки сценічного дихання, розвитку мовного апарату та спробували себе на сцені у спектаклі, у якому кожному учаснику дісталася своя роль і вони мали змогу виступити на сцені ЗНУ під час благодійного заходу.

Центр культури ЗНУ – це не тільки для розвитку творчих потенціалів студентства, це також комунікативний міст між людьми, структурними підрозділами, спільностами різних сфер діяльності та у різних життєвих ситуаціях. Кожна проблема, з якою стикається суспільство, відкриває можливості для реалізації чогось нового або до дій, на які давно не могли наважитися. Так ситуація з карантином примусила, в дуже швидкому режимі, переналаштувати всю діяльність Центру культури на онлай-режим, а після бурхливого життя у великих глядацьких залах та масових заходів перевести все до пустих кімнат з екраном на одинці – це дуже не легка справа, навіть в психологічному плані. Але це дало можливість не зупинити діяльність, а навпаки змусило знайти нові рішення, нові напрямки роботи і ця ситуація призвела до більш м'якого переходу у роботі Центру культури під час оголошення військового стану.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРИ ЗНУ

Мета розвитку культури, визначеної у Стратегії, полягає у встановленні стратегічних цілей, пріоритетів, напрямів та конкретних проєктів, спрямованих на створення оптимальних та ефективних умов для духовного, естетичного та соціального розвитку студентства, а також в цілому для Запорізького національного університету. Це включає вирішення найважливіших завдань розвитку, сприяння позитивному іміджу ЗНУ.

Центр культури повинен мати чіткий, ефективний та інноваційний довгостроковий план дій, який є загальноуніверситетською стратегією розвитку культури:

Стратегічний документ буде спрямований на визначення наявних культурних ресурсів та їхню ефективну маніпуляцію, врахування візії студентства стосовно власних культурних потреб, встановлення довгострокових цілей, висвітлення ключових викликів у сфері та можливих шляхів їх розв'язання.

Стратегічний план, що надасть чітке уявлення про річні асигнування в бюджеті університету на культурні ініціативи, про процедури їхнього розподілу, основні пріоритети та інтереси, які є у студентства та університетської громади загалом. Документ також визначатиме цілі для досягнення та конкретні кроки для розвитку культурних ініціатив [26].

Стратегія, спрямована на користь кожного члена університетської спільноти, студента чи співробітника, з метою створення умов, що оптимально враховують їхні індивідуальні культурні потреби під час її реалізації.

Останні роки, в Україні, відбуваються різкі зміни і ті умови турбулентності, що виникають змушують приймати дуже швидкі і координальні рішення. Звісно, що не можна готовими бути до всього, але

практика останіх років показала ключові напрямки на які потрібно налаштувати діяльність. Тож, керівництво Центру культури працює над написанням стратегії розвитку протягом року. Координацію цього процесу бере на себе директорка Центру культури. На завершальному етапі роботи основним рушієм цього процесу виступає Робоча група, склад якої налічує сім осіб і включає співробітників Центру культури.

Таблиця 3.1 - SWOT – аналіз Центру культури

Слабкі сторони (S) - Недостатнє фінансування - Незадовільний стан приміщень (актова зала, хореографічна зала) - Відсутність належної матеріально-технічної бази (акустична система, комп'ютерна техніка з сучасним ПЗ, цифрова техніка) - Обмеженне використання креативних видів економічної діяльності - Обмеження самостійного прийняття рішень з приводу організації та проведення заходів - Залучення та активна участь студентства у загальноуніверситетських заходах	Сильні сторони (W) - Єдиний центр культури при університеті в області - Наявність особистих площ для роботи творчих студій - Наявність спеціалістів для роботи у різноманітних культурних напрямках - Високий попит на співпрацю
Можливості (O) - Створення та розвиток творчих студій на базі університету - Створення локацій за сценою - Проведення фестивалей, конкурсів - Поширення інформації про роботу та досягнення Центру культури та університету у соціальних мережах - Залучення до культурної діяльності партнерів та спонсорів - Долучатися до організації районних, місцевих та обласних заходів - Надавати в оренду площі, актові та хореографічні зали	Загрози (T) - Не відповідати культурним інтересам студентства - Карантинні обмеження - Воєнний стан - Недостатнє фінансування запропоновані проєкти - Відсутність налагодження комунікації з відділами та студентським самоврядуванням

Протягом усього процесу розробки стратегії було залучено експертів з різних галузей, представників студентського самоврядування факультетів, а також співробітників університету та представників місцевих культурних організацій. Це відбувалося через проведення відкритих зустрічей, дискусій, інтерв'ю та соціологічних досліджень, в яких загалом взяло участь понад 300 осіб. При підготовці поточної редакції стратегії використано матеріали, розроблені протягом 2022-2023 років різними робочими групами та експертами.

Наша основна мета полягала в створенні по-справжньому стратегічного документа, який ініціює новий етап у розвитку Центру культури. Тому ми акцентували увагу на можливостях, уникаючи вагомування на проблемах. Для нас було важливим принципом розробити "стратегію розвитку", а не "стратегію виживання". Зрозуміло, що робоча група враховувала існуючі проблеми в галузі культури, і для їх аналізу ми скористалися методом SWOT [27].

Оцінюючи таблицю, можна визначити, що Центр культури має численні переваги, які вирізняють його серед інших центрів студентського дозвілля. Однак також існують недоліки, які потребують уважного виправлення. Наведені можливості сприяють посиленню сильних сторін та зменшенню впливу слабких сторін Центру культури. Керівному складу слід приділити значну увагу потенційним загрозам, оскільки їх взаємодія зі слабкими аспектами може призвести до небажаних наслідків.

У зв’язку з карантинними обмеженнями велика увага була приділена онлайн-проєктам, онлайн-іграм, онлайн- конкурсам та онлайн-розіграшам, серед яких: «Аналіз помилок ЗНО від ЗНУ», «Екскурсія ЗНУ», «Успішні випускники ЗНУ», вокальний батл від студії «Кантилена», хореографічна студія «D.A.L.S.», «Поради від лідерів Студради ЗНУ», «Мій факультет найкращий», «ЗНУ Контакти». В перше був проведений День відкритих дверей ЗНУ у форматі прямого ефіру із залученням представників приймальної комісії, відділу довузівської підготовки та ректором університету, де всі бажаючи під час ефіру могли задати питання та дізнатися умови вступу. (Додаток А) Так само були проведені Дні відкритих дверей на факультетах окремо з

представниками деканатів та дізнатися всю потрібну інформацію. З моменту запровадження воєнного стану директорка Центр культури запропонувала тимчасово змінити напрям діяльності і засновали Волонтерський центр ЗНУ, та паралельно вели тільки інформаційне оповіщення про діяльність університету та розміщали звернення ректора до студентства та співробітників.

З початком навчального року Центр культури відновив свою культурну діяльність, долучали студентів та майбутніх абітурієнтів. Були проведені заходи для студентів такі як: «День знань», «Екскурсія для абітурієнтів з ректором», «Благодійний турнір з футзалу», Тренінг «Ідеальна співбесіда», зустріч-лекція з Максимом Гвоздецьким «Шлях від початківця до новатора», Студентська здибанка «Helloween party», Гра «Мафія ЗНУ», Радіодиктант Національної Єдності, Творчій вечір музики та поезії, Щорічний конкурс студентських талантів «ArtFest», тренінг «Протидія домашнього насильства». Здебільшого ці заходи були проведені онлайн або з обмеженою кількістю учасників в умовах бомбосховища, або в навчальних корпусах які оснащенні укриттям.

Центр культури ЗНУ велику увагу приділяє благодійним акціям. У період війни неодноразово проводилися благодійні заходи зі зборами коштів на військові форми, медичні препарати, автівку для військових частин, в яких несуть службу студенти та співробітники ЗНУ. А також заходи для дітей внутрішньо переміщених осіб, більшість з них були профорієнтаційного напрямку у співпраці з факультетами ЗНУ, ознайомлюючи їх з діяльністю на факультетах, а також університету в цілому [28]. На базі Волонтерського центру була створена Благодійна організація «Благодійний фонд «Молодь майбутнього», засновниками якої стали директор та співробітники Центру культури ЗНУ. Це ще більше дає можливість для розвитку як Волонтерського центру так і Центру культури взагалі.

Діяльність Волонтерського центра ЗНУ продовжує свою роботу. В першу чергу вона направлена на допомогу студентам ЗНУ та їх родинам, які виїхали з окупованих територій, або постраждали від російської агресії. А також

підтримує гуманітарною допомогою своїх співробітників та університету взагалі. Завдяки Волонтерському центру та Центру культури ЗНУ наші студенти мають змогу пройти виробничу практику від свого факультету, а також можуть стати волонтерами Волонтерського центру ЗНУ і приймати участь у всіх благодійних і соціальних проєктах [29].

Центр культури ЗНУ – це єдиний центр в Запорізькій області, направлена діяльність якого не тільки на загальноуніверситетські заходи, але і на міські та обласні, налаштована комунікація зі студентськими самоврядуваннями університетів та коледжів міста для розвитку студентського суспільства в цілому та спільних студентських проєктів, які будуть об’єднувати студентське суспільство міста.

Центр культури ЗНУ наразі підготовлює всю потрібну документацію для реорганізації та зміни назви на Центр культури та комунікацій. Таким чином, Центр культури розширює свою діяльність і долучається до створення та розвитку позитивного іміджу та репутації Запорізького національного університету шляхом поширення у традиційних ЗМІ, формування та впровадження єдиної комунікативної стратегії Університету та моніторинг та контроль за її дотриманням. Але і в цій ситуації Центр культури стикається з проблемами, які тягнуться з далекого минулого. Деякі структурні підрозділів не готові для співпраці та дуже тяжко відстоювати свою позицію перед людьми, які не готові до змін. Це є одна з величезних проблем, що відділи не готові між собою комунікувати та робити спільну справу, кожен відділ намагається бути кращим, а це в більшості приводить до зниження показників.

Тож, можемо зробити висновки, що для продуктивної роботи та розвитку всього університету всі відділи та структурні підрозділі повинні комунікувати та діяти спільно тому, що мета в нас одна – залучити якомога більше абітурієнтів та надати найякіснішу освіту, а Центру культури зробити студентські роки незабутніми та надати можливість себе розкрити як талановиту творчу людину. Співробітники Центру культури Запорізького національного університету – це професіонали у своїй сфері діяльності і

працюють на користь студентства та суспільства взагалі, роблячи свої проєкти на високому рівні, а також приймає участь в організації заходів на міському на обласному рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основною метою магістерської роботи було визначення перспективних напрямків та надання пропозицій щодо розвиток Центру культури Запорізького національного університету в умовах турбулентності. Для досягнення основної мети була розглянута сутність, зміст та інструментальне забезпечення стратегічного планування, а також визначена стратегія розвитку та її складники. Визнали місце Центру культури в структурі Запорізького національного університету та умови системи стратегічного планування університету загалом та Центру культури. Для створення та налагодження майбутньої стратегії розвитку на довгостроковий період розглянули та оцінили особливості реалізації стратегії розвитку Центру культури в умовах турбулентності. У майбутньому, для розгляду стратегій розвитку, треба ретельно розглядати всі можливі ризики, які можуть бути зумовлені економічними, політичними, природніми та соціальними змінами.

Культурні цінності часто сприймаються як сфера, що не є обов'язковою, розглядається як відпочинковий аспект та нерідко вважається непотрібним. Таке уявлення негативно впливає на визнання культурного потенціалу, який включає в себе можливості для вирішення конфліктів, впровадження новаторських підходів, набуття знань і компетенцій, а також забезпечення платформи для ефективної комунікації з різними аудиторіями. Оскільки культура не розглядається як важливий компонент, з якого виникають нові ідеї, і не визнається необхідність її підтримки та розвитку, втрачається її здатність ефективно комунікувати. Недостатній рівень довіри, обмежена внутрішня мобільність та відсутність культурних міждисциплінарних платформ призводять до того, що отримання нових знань і практик, а також «вірусність» культурних ідей стає складним. Брак інвестицій у культурні практики та розвиток громадянських компетенцій і критичного мислення сприяє розриву між державою та суспільством.

У сучасних умовах турбулентності, які визначаються швидкими змінами в суспільстві, технологічним прогресом та глобальними викликами, стратегія розвитку Центру культури Запорізького національного університету виявляється надзвичайно важливою. Основні напрямки такої стратегії повинні враховувати зміни в смаках та уподобаннях аудиторії, а також прагнення до інновацій та відкриття нових можливостей.

Одним із ключових аспектів є розвиток мультимедійних та інтерактивних форматів для привертання уваги молоді, яка віддає перевагу цифровим засобам спілкування. І швидкого розвитку у цій сфері посприяв карантин, для того щоб не зупиняти діяльність і не ставити під загрозу існування Центру культури. Також важливо розглядати можливості співпраці з іншими культурними та освітніми установами, а також з компаніями та організаціями, щоб забезпечити додаткові ресурси та експертну підтримку.

Необхідно акцентувати увагу на вивченні та збереженні культурної спадщини, просуванні творчості молодих талантів та впровадженні інноваційних методів просування культурних подій. Нажаль, сьогоднішні події дуже ускладнюють комунікацію із студентською спільнотою: велика кількість студентів виїхало закордон, є студенти, які до сих пір перебувають на окупованих територіях і нажаль з деякими немає навіть зв’язку. Окрім того, важливо бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в суспільстві та ринкових умовах, адаптуючи стратегію відповідно до нових викликів.

Центр культури ЗНУ – це не тільки для розвитку творчих потенціалів студентства, це також комунікативний міст між людьми, структурними підрозділами, спільностами різних сфер діяльності та у різних життєвих ситуаціях. Кожна проблема, з якою стикається суспільство, відкриває можливості для реалізації чогось нового або до дій, на які давно не могли наважитися. Так ситуація з карантином примусила, в дуже швидкому режимі, переналаштувати всю діяльність Центру культури на онлай-режим, а після бурхливого життя у великих глядацьких залах та масових заходів перевести все до пустих кімнат з екраном на одинці – це дуже не легка справа, навіть в

психологічному плані. Але це дало можливість не зупинити діяльність, а навпаки змусило знайти нові рішення, нові напрямки роботи і ця ситуація призвела до більш м’якого переходу у роботі Центру культури під час оголошення військового стану.

Загалом, стратегія розвитку Центру культури повинна бути орієнтована на інновації, відкриття для співпраці та відповідність потребам сучасної аудиторії, забезпечуючи таким чином стабільний та успішний розвиток у турбулентному середовищі. Наразі, Центр культури готує необхідну документацію для реорганізації Центру культури у Центр культури та комунікацій ЗНУ – це допоможе розвинути діяльність, направлену на створення позитивного іміджу Запорізького національного університету. У стратегії розвитку Центр культури та комунікацій ЗНУ планує поєднувати Діяльність Центру культури з Волонтерським центром ЗНУ та Благодійним фондом «Молодь майбутнього», який був створений на базі Волонтерського Центру. Це допоможе долучити нових партнерів та спонсорів, які зможуть допомогти не тільки гуманітарною допомогою для наших студентів та співробітників ВПО, але і долучитися до співпраці стосовно заходів як університетських так і міських, обласних та спільних благодійних проєктів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Череп А. В., Сучков А. В. Етапи розвитку стратегічного підходу: сутність і основні складові стратегічного менеджменту. *Стратегічне планування і управління* : навч. посіб. рек. МОНУ. Київ : Кондор, 2011. С. 8–28.

2. Сорочан Т., Цимбал І. Стратегія розвитку навчального закладу – складова стратегічного менеджменту. *Управління освітою. Шкільний світ*. 2011. № 22 (листопад). С. 4–8.

3. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79–85.

4. Назаренко І. М. Концепції розвитку стратегічного менджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 53–58.

5. Дмитренко Г. А. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні: людиноцентричний контекст. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 114–118.

6. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія : Економічні науки. 2019. № 6(141). С. 84–95.

7. Виклики та загрози гуманітарній безпеці Української Держави : зб. наук.-експерт. мат-лів / за заг. ред. С. І. Здіорука. Київ : НІСД, 2015. 104 с.

8. Біла І. М. Розвиток стратегічних тенденцій аналогізування в творчій діяльності старших дошкільників : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2006. 20 с.

9. Мазоренко Д., Тіщенко Л., Гурський П., Каліберда Л. Управління якістю освітніх послуг – основа стратегічного розвитку інноваційної діяльності вищого навчального закладу. *Новий Колегіум*. 2010. № 4–5. С. 65–71.

10. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Суми, 2011. 20 с.

11. Огліх В. В., Єфанова Е. І. Моделювання процесів розвитку регіону в контексті стратегії планування. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 12. С. 430–434.

12. Культурно-гуманітарні стратегії розвитку університетської освіти в умовах динамічних суспільних трансформацій : монографія / І. В. Степаненко, Л. С. Горбунова, М. А. Дебич та ін. Київ : ІВО НАПН України, 2018. 226 с.

13. Звітна документація Запорізького національного університету 2020–2022рр. URL: https://www.znu.edu.ua/ (дата звернення: 07.07.2023)

14. Кучеренко Д. Г. Удосконалення механізму управління стратегічним розвитком освітньої діяльності України. *Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти* : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. Київ : Педагогічна думка, 2012. С. 273–298.

15. Мринська Т. С., Потопальська Н. В. Управління інноваційними технологіями як стратегією розвитку кадрового забезпечення освітнього процесу у вищих навчальних закладах України. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2007. № 115. С. 247–252.

16. Підручники для вузів онлайн. URL: https://pidru4niki.com/73369/investuvannya/instrumentariy_strategichnogo_planuvannya (дата звернення: 11.09.2023).

17. Харчинська К. П. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» як основа реформування системи державної влади та місцевого самоврядування. *Сталий розвиток за участі місцевих громад :* зб. студ. наук. робіт за результ. IV Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт з темат. напряму «Сталий розвиток за участі місцевих громад» / за ред. О. В. Шершньової. Київ : Компанія «ВІАТЕ», 2015. С. 93–98.

18. Суб'єктність України в сучасному світі: оцінки, стратегії, прогнози : аналіт. доп. / за ред. О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2020. 88 с.

19. Натрошвілі С. Г. Стратегічні орієнтири інтеграції освіти, науки і бізнесу в умовах посткризового розвитку. *Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти* : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. Київ : Педагогічна думка, 2012. С. 341–350.

20. Назарко О. Освітнє лідерство як стратегічна і ціннісна складова розвитку освіти в умовах глобалізації. *Молодые ученые Харьковщины – 2007* : программа и материалы конференции молодых ученых 21 апреля 2007 года. День науки в НУА. Харьков : Изд-во НУА, 2007. С. 50–51.

21. Кузнєцова І. Філософська стратегія розвитку культурно-мистецької освіти України. *Філософія освіти*. 2008. № 1–2 (7). С. 135–148.

22. Іванюта С. М., Іванюта В. Ф. Підприємництво і бізнес-культура : навчальний посібник рекомендований МОН України. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

23. Берулава Д. З. Управління стратегічними програмами розвитку міст в умовах турбулентного оточення : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 21 с.

24. Артемов Ю. І. Створення інформаційно-освітнього порталу як важлива складова стратегії розвитку державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 1. С. 144–149.

25. Максимюк С. П. Нові тенденції в розвитку теорії і практики освіти і виховання в Україні. Стратегічний менеджмент освіти України. *Педагогіка* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. рек. МОНУ. Київ : Кондор, 2005. С. 571–591.

26. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес інформ*. 2023. № 2. С. 191–196.

27. Бабенко К. Є. Swot-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126–130.

28. Ніколаєнко В. О. Стимулювання персоналу як складова стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії*. Серія : Економічні науки. 2008. № 1 (19). С. 37–40.

29. Баша І. М. Маркетингова стратегія ВНЗ в умовах інноваційного розвитку освіти України. *Формування ринкової економіки* / відп. ред. О. О. Бєляєв. К. : КНЕУ, 2011 С. 7–14.

30. Лісовець І. П. Упровадження стратегії критичного мислення для розвитку особистості учня. *Зарубіжна література в школі*. 2011. № 1. С. 2–5.

31. Окара А. Н. Нова ідея для нової України: інноваційна модернізація на засадах солідарності держави й креативного класу як єдина стратегія виживання й розвитку сучасної України. *День.* 2010. 9 червня (№ 98). С. 4.

32. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року URL: https://isc.lviv.ua/wp-content/uploads/2019/02/strategiya-rozvytku-kultury-2025.pdf

33. Бєлоусов Я. І., Сєрєбряк К. І., Бєлоусова Л. І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/3. С. 5–10.

34. Оврамець В. Стратегічні вектори розвитку інтелектуального потенціалу та механізмів його управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 119–123.

35. Масюк О. П. Стратегії сподівання: боротьба, розвиток та існування. *Гілея* : науковий вісник. 2019. № 143(2) (4). С. 101–105.

36. Андрущенко В. Інноваційний розвиток освіти в стратегії «Українського прориву». *Управління педагогічним університетом* : Статті. Доповіді. Звіти. 2003–2010 рр. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. С. 391–398.

37. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільств*о. : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2671/2587 (дата звернення: 09.09.2023).

38. Марко Є. І. Ринок економічної інформації в Україні: стан, виклики, стратегія розвитку. *Актуальні проблеми еконо*міки. 2010. № 8. С. 72–78.

39. Помиткіна Л. В. Розвиток готовності студентів до прийняття стратегічних життєвих рішень засобами відеолекторію. *Педагогіка і психологія*. 2015. № 1. С. 50–56.

40. Альохіна О., Ушакова Т. Евритмія на робочих місцях як інструмент розвитку людей та організацій. *Управління людським потенціалом*. 2015. № 1. С. 72–80.

41. Бак М. Необхідність нової стратегії розвитку і формування готовності особистості до сприйняття сучасних інформаційних процесів. *Вісник Інституту розвитку дитини*. 2014. Вип. 34. С. 5–9.

42. Кулініч Т. В., Сороката А. В. Стратегічні можливості розвитку студентських громадських організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 7. № 4. С. 55–67.

43. Бесединa А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес інформ*. 2012. № 10. С. 277–279.

44. Сомов Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації. *Схід-East*. 2010. № 1 (101). С. 16–19.

45. Алєксандров М. П. До стратегії економічного розвитку України в сучасних умовах. *20 років незалежності України : здобутки, втрати і стратегії майбутнього* : матеріали XI науково–практичної конференції / ред. кол.: Л. І. Буряк, Т. В. Привалко. Київ : Національна академія управління, 2011. С. 364–365.

46. Стартегія розвитку культури м. Львова до 2025 року. Ухвала № 2047. URL: https://isc.lviv.ua/wp–content/uploads/2019/02/strategiya–rozvytku–kultury–2025.pdf (дата звернення: 23.08.2023).

47. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2(13). С. 129–134.

48. Пар'єва О. О. Інформаційно-аналітична складова стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах конкурентної розвідки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 24 с.

49. Беганська І., Садовська Н. Сучасна державна освітня стратегія і розвиток управлінської освіти в Україні. *Схід-East*. 2004. № 3 (61), травень. С. 47–49.

50. Антонів В., Камінська Н., Паславська І. Проектний підхід у розробці стратегії розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні* : зб. наук. праць / редкол.: Панчишин С. М. (відп. ред.) та ін. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2014. Вип. 32. С. 3–9.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А





Рис.1: Загально університетські заходи до карантину





Рис.2: Загальноуніверситетські заходи під час ковіду









Рис. 3:Діяльність Центру культури під час військового стану